

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานหลังยุคเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในสังคมสูงวัยของญี่ปุ่น

Hybrid Japanese Human Resource Management in the Post-bubble Economy & Aging Society of Japan

สรเสริญ สัตถาวร^{*}
Sansoen Sattavorn^{*}

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, Thailand

ABSTRACT

Background and Objectives: Prior to entering into a recession, Japanese human resource management systems had garnered recognition for best practices, which were introduced in various countries. This paper seeks to understand the format of Japanese human resource management during times of economic and social change in accordance with the framework of strategic choice theory. In doing so, we hope to provide adjustment guidelines for Thai business operators, employees, or investors who conduct their operations in Japan. The paper first introduces the concept of Japanese human resource management systems in terms of lifetime employment, seniority-based promotion and union enterprises. Secondly, this paper analyses the impact of economic recession, a rapidly aging society, as well as changing legislative and societal values on the system. Thirdly, this paper investigates the hybridization of this system in the postbubble economy of Japan.

Methodology: Drawing on strategic choice theory and other relevant literature in the area of Japanese management systems, the author extensively reviewed and analyzed the content from both primary and secondary data sources. Sources include textbooks, research papers, academic articles, theses, reports, periodicals, newspapers, as well as internet documents. Thus, an integrative model of hybrid human resource management in Japanese organizations was developed.

Main Results: At present, Japanese human resource management includes a harmonious combination of traditional Japanese human resource management and that which is dictated by market mechanisms. As such, people with experience as well as immigrants and new graduates are employed as well. The types of employment have also been differentiated. The assessment of their work depends on work outcomes; however, the seniority-based system is still maintained. This mixed type of performance appraisal is observed to be varied from one organization to the next. Union enterprises shift their roles from serving as mechanisms of job security for the employees, to employee participation and involvement at the top level. This integrative model of a human resource management system

ARTICLE INFO

Article history:
Received 23 November 2021
Revised 15 March 2022
Accepted 16 March 2022

Keywords:
Hybrid human resource management
(การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสาน), Strategic choice theory
(ทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์), Japanese-style management
(การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น), Immigrants (แรงงานข้ามถิ่น), Aging society (สังคมสูงวัย), Economic recession (ภาวะเศรษฐกิจถดถอย)

emanates from the negotiation processes between the outer and inner contexts of each Japanese firm.

Discussions: The results of this research show the influences of economic, political and societal values that affect one another in specifying the future of organizations and the roles administrators play in choosing a human resource management strategy that is appropriate. The author advocates for the recognition and awareness of human resource management system changes in response to the context of socioeconomic development not only among employees, but also employers and other relevant agencies.

Conclusions: Socioeconomic factors along with shared decision making by stakeholders in the organization become the outer and inner driving forces respectively for Japanese traditional human resource management to develop into a hybrid system. Acknowledging the importance of strategic choice, this paper provides insight into the transformation of Japanese human resource management and opens new avenues to apply this practice in responsive business world.

**Corresponding author*

Email: sansoen@tni.ac.th

บทคัดย่อ

ที่มาและวัตถุประสงค์: การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเป็นเทคนิคการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีการนำไปประยุกต์ในหลายประเทศ ก่อนที่ประเทศญี่ปุ่นจะเข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจถดถอย งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการค้นหารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามกรอบทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอแนวทางในการปรับตัวของแรงงานไทยและผู้ประกอบการไทย หรือนักลงทุนไทยที่สนใจจะประกอบธุรกิจในญี่ปุ่น ด้วยการอธิบายรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นซึ่งประกอบด้วยการทำงานตลอดชีพ การปรับเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งโดยยึดระบบอาวุโสและสภาพแรงงานในสถานประกอบการ จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงอิทธิพลของภาวะเศรษฐกิจถดถอย สังคมสูงวัย มาตรการทางกฎหมายและค่านิยมทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการดังกล่าว แล้วจึงวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผสมผสานแบบญี่ปุ่นหลังยุคเศรษฐกิจฟองสบู่แตก

ระเบียบวิธีวิจัย: ใช้การวิเคราะห์หาคำตอบจากข้อมูลเอกสารชั้นต้น ซึ่งประกอบด้วย บทความ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงาน และเอกสารชั้นรอง ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลจากวารสารทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ บทสัมภาษณ์ สิ่งพิมพ์และข้อมูลที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัย: การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ในปัจจุบันเป็นลักษณะการผสมกลมกลืนระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีมาแต่เดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกลไกตลาด กล่าวคือเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำเอาการจ้างงานผู้มีประสิทธิภาพและแรงงานย้ายถิ่นเข้าทำงานมาเสริมเข้ากับการจ้างบัณฑิตจบใหม่ มีรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายมากขึ้น นำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานเข้ามาใช้ ในขณะที่ยังคงระบบอาวุโสไว้ เป็นการผสมผสานรูปแบบที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร อีกทั้งบทบาทของสภาพแรงงานในสถานประกอบการก็เปลี่ยนแปลงไปจากผู้ทำหน้าที่เป็นหลักประกันความมั่นคงในงานของพนักงานมาเป็นตัวแทนที่มีส่วนร่วมและตัดสินใจและแสดงความ

คิดเห็นในการบริหารองค์กร การบูรณาการเทคนิคและวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ เกิดขึ้นผ่านกระบวนการเจรจาต่อรองของบริบทภายนอกและภายในองค์กรของแต่ละบริษัทในญี่ปุ่น

อภิปรายผล: ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง ค่านิยมทางสังคม และปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อกันและกันในการกำหนดอนาคตองค์กร รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกเชิงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมของตน ทำให้พนักงาน นายจ้างและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องยอมรับและตระหนักรู้ในการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทและพัฒนาการของระบบเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรนั้น ๆ อยู่เสมอ

บทสรุป: ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมและการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรเป็นปัจจัยภายนอกและภายใน ที่จะกำหนดรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผสมผสานแบบญี่ปุ่นในองค์กรของตน โดยเฉพาะการตัดสินใจเลือกทางกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้ได้ปรับเปลี่ยนมุมมองและแนวทาง ในการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นแนวใหม่กับธุรกิจในยุคปัจจุบัน

บทนำ

การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น (Japanese style management) เป็นเทคนิคการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารธุรกิจที่นำมาซึ่งประสิทธิภาพ องค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษ 1960 ถึง 1970 เป็นบทพิสูจน์ ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหันมาสนใจที่จะเรียนรู้จากญี่ปุ่น ทำตามอย่างญี่ปุ่น (Japanization) (Oliver & Wilkinson, 1992; Vogel, 1979) หากจัดแบ่งลักษณะการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นออกเป็นหมวดหมู่ เราจะพบว่าแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นที่มีการนำไปปรับใช้ในประเทศต่าง ๆ และ ศึกษากันอย่างกว้างขวางนั้น สามารถแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเมื่อต้องไปลงทุนในต่างประเทศ รูปแบบการลงทุนทางตรงในต่างประเทศ หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร และกลยุทธ์องค์กร (Endo et al., 2015) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น ที่เคยได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในลำดับต้น ๆ เหนือกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของชาติตะวันตกที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานได้รับการพัฒนาและมีความผูกพันองค์กรสูงภายใต้ความมั่นคงของการจ้างงานและระบบผลตอบแทนที่บริษัทมีให้ (Dalton & Benson, 2002; Rear, 2016) เป็นตัวอย่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศที่พัฒนาอุตสาหกรรมแบบไล่กวาดตามประเทศที่พัฒนาแล้ว (Theory of Catch-up Industrialization) อย่างสหรัฐ อเมริกาและยุโรปตะวันตก (Suehiro & Wailerssak, 2016)

ตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เศรษฐกิจญี่ปุ่นเริ่มเข้าสู่ภาวะถดถอยเรื่อยมาจวบจนปัจจุบัน ทำให้บริษัทญี่ปุ่นในฐานะนายจ้างหันมารับพนักงานที่มีประสบการณ์ระหว่างกาลแทนที่จะรับบัณฑิตจบใหม่ปีละครั้ง ฝึกฝนและพัฒนาพนักงานที่เปรียบเสมือนผ้าขาวกลุ่มนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม

ผลงาน เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ใช้ระบบอาวุโสอีกต่อไป ประกอบกับการเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดของญี่ปุ่นทำให้ญี่ปุ่นประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ทำให้รัฐบาลต้องออกมาตรการผ่อนคลายเกี่ยวกับตลาดแรงงาน เช่น ลดชั่วโมงทำงานของพนักงานประจำลง เปิดโอกาสให้แรงงานย้ายถิ่น เข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น การเปิดเสรีการจ้างแรงงานที่จัดหาโดยบริษัทจัดหาแรงงาน เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเช่นนี้ทำให้เกิดคำถามว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นล่มสลาย กลักลับกลายเป็นการบริหารแบบเดียวกับแองโกล-แซกซอน อเมริกันไปแล้วหรือไม่ เพราะหลักฐานเชิงประจักษ์ส่วนหนึ่งพบว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นลาออกจากบริษัทหนึ่ง ไปทำงานกับบริษัทหนึ่งและได้รับการยอมรับมากขึ้น ด้วยเหตุผลเพื่อพัฒนาตนเอง ต้องการอิสระเสรีในการทำงาน และผลตอบแทนที่ดีกว่าองค์กรด้านแรงงาน เช่น สมาพันธ์องค์การทางเศรษฐกิจ เสนอแนะให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนค่านิยมและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสียใหม่ จากการเน้นความภักดี คาดหวังให้พนักงานทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อองค์กร มาเป็นการสร้างพนักงานที่รับผิดชอบและยืนหยัดด้วยตนเอง ปรับสัดส่วนของพนักงานในองค์กรให้มีความหลากหลาย ให้มีการทำงานร่วมกันของพนักงานซึ่งมากประสบการณ์ที่เพิ่งรับเข้ามา ร่วมกับพนักงานที่อยู่กับบริษัทมานาน ๆ ตั้งแต่สำเร็จการศึกษา มีแรงงานต่างชาติมาร่วมงานด้วย (Keizer, 2009; Keizer et al., 2012)

การปรับเปลี่ยนแนวคิดเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเสียใหม่ดังกล่าว ส่งผลกระทบกระเทือนต่อจิตใจคนญี่ปุ่นและสังคมโดยรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการจ้างงานตลอดชีพ การยึดระบบอาวุโส สภาพแรงงานในสถานประกอบการ ซึ่งเป็นสามเสาหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นนั้น มีที่มาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมประกอบกัน โดยเฉพาะปัจจัยทางสังคมนั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อและค่านิยมทางวัฒนธรรมของญี่ปุ่นที่ถูกปลูกฝังกันมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การที่บริษัทลดจำนวน เลิกจ้างพนักงาน ตัวพนักงานเองก็ไม่จำเป็นต้องจงรักภักดีกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะ เป็นการกระทำที่ขัดแย้งกับค่านิยมทางสังคมของชาวญี่ปุ่นที่ว่าบริษัทเปรียบเสมือนครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยทางสังคมที่มีลักษณะพิเศษกว่าหน่วยทางสังคมใด ๆ ตรงที่สมาชิกภาพจะคงทนตลอดไปตราบเท่าที่บุคคลนั้นมีชีวิตอยู่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมาชิกในครอบครัวทุกคนต่างมีความรับผิดชอบและหน้าที่ร่วมกันในการแบ่งปัน ช่วยเหลือและพึ่งพาอุปสรรคนานาประการ ไม่ละทิ้งกันกลางคัน (Dore, 1973; Okabe, 2002)

นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นนี้ ยังมีการนำไปปรับใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในบริษัทลูกของญี่ปุ่น (subsidiaries) ซึ่งได้รับการยอมรับด้วยดีในบางประเทศ (Elger & Smith, 2005; Iwashita, 2019; Onishi, 2006; Raoprasert & Islam, 2010) และได้รับการยอมรับเพียงบางส่วนในอีกหลาย ๆ ประเทศ (Gill & Wong, 1998; Grill et al., 2016; Rose & Kumar, 2007; Vo & Stanton, 2011) ตามปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ รวมทั้งผู้บริหารของบริษัทในการตัดสินใจเลือกทางกลยุทธ์นำเอาเทคนิคการบริหารต่าง ๆ มาปรับใช้ หากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นล่มสลายหรือเปลี่ยนแปลงไปในประเทศญี่ปุ่น บริษัทลูกของญี่ปุ่นในต่างประเทศ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ไปด้วยหรือไม่ งานวิจัยชิ้นนี้ต้องการค้นหารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังยุคเศรษฐกิจฟองสบู่แตก และการเข้าสู่สังคมสูงวัยอันเป็นผลมาจากจำนวนประชากรที่ลดลงของญี่ปุ่น ผ่านทฤษฎีการตัดสินใจเลือกทางกลยุทธ์ขององค์กรในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย แรงงานไทย รวมทั้งผู้ประกอบการและนักลงทุนไทย ในการปรับตัวและแสวงหาโอกาส หรือถอดบทเรียนในการเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เคยเกิดขึ้นในญี่ปุ่นมาใช้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสภาพสังคมสูงวัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
2. ค้นหารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังยุคเศรษฐกิจฟองสบู่แตก และการเข้าสู่สังคมสูงวัยของญี่ปุ่นตั้งแต่ ค.ศ. 1990 ถึง ค.ศ. 2010
3. นำเสนอแนวทางในการปรับตัวของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย แรงงานไทยและผู้ประกอบการไทยหรือนักลงทุนไทยที่สนใจจะลงทุนหรือประกอบธุรกิจในญี่ปุ่น

วิธีการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นตามทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เกิดจาก
 - 1.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและการเข้าสู่สังคมสูงวัย และ
 - 1.2 ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตการวิจัย

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและภาวะสังคมสูงวัยและปัจจัยภายใน โดยเฉพาะผู้บริหารเป็นหลักในการวิจัย โดยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 หัวข้อคือ

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
2. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสังคมสูงวัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น
3. ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นผสมผสานหลังเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในท่ามกลางสังคมสูงวัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice Theory) (Child, 1997) ที่ว่าไม่เพียงแต่องค์กรจะต้องปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนไปของสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังมีโอกาสและมีอำนาจที่จะปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ โดยมีสมมติฐานว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นนั้นเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบผสมผสาน ไม่ได้ล้มสลายหรือกลมกลืนรวมเป็นเนื้อเดียวกันกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบทุนนิยมแองโกล-แซกซอน อย่างในสหรัฐอเมริกา หรือ สหราชอาณาจักร (Dore, 2000)

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้การวิเคราะห์ ตีความจากข้อมูล เอกสารชั้นต้น ซึ่งประกอบด้วย บทความ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงาน และเอกสารชั้นรอง ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลจากวารสารทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ บทสัมภาษณ์ สิ่งพิมพ์และข้อมูลที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษา

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นปรากฏครั้งแรกในรายงานขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Corporation and Development - OECD) ในชื่อ ระบบการทำงานแบบญี่ปุ่น (Japanese Employment System) ซึ่งในรายงานว่าด้วยนโยบายกำลังคน (Manpower Policy) ฉบับดังกล่าว ได้กล่าวถึงระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศว่ามีอยู่ 3 แนวทางหลักด้วยกันคือ 1) การจ้างงานตลอดชีพ 2) การปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งโดยยึดระบบอาวุโส และ 3) สภาพแรงงานในสถานประกอบการ (Organization for Economic Corporation Development, 1973) ซึ่งการจัดการเหล่านี้ Abegglen (1958) นักวิชาการชาวอเมริกันที่เข้าไปศึกษาระบบการบริหารงานในโรงงานญี่ปุ่น ได้มีการพูดถึงมาก่อนแล้วบางส่วน โดยเฉพาะการจ้างงานตลอดชีพ หลังจากที่ตัวเองได้เข้าไปศึกษาวิจัยในบริษัทญี่ปุ่นจริง ๆ การจ้างงานตลอดชีพนี้เป็นคำเรียกขานที่กำหนดขึ้นโดย Abegglen (1958) ในงานเขียน ชื่อ The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 1958

1.1 การจ้างงานตลอดชีพ

การจ้างงานตลอดชีพ เกิดขึ้นด้วยปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจประกอบกัน กล่าวคือ ก่อนเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 สังคมญี่ปุ่นยังมีกลิ่นอายของการแบ่งชนชั้นหลงเหลืออยู่ (แม้จะถูกยกเลิกไปแล้วก่อนหน้านี้แล้วก็ตาม) แต่หลังสงคราม ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ ทุกคนอดอยาก เกิดความโกลาหลในสังคม ชุมชนแตกกระสานซ่านเซ็น เกินกว่าที่จะรวมกันได้ แหล่งที่พึ่งของคนต่างต้อง

ระเหเร่ร่อน ขาดที่พึ่ง อดอยากเหล่านี้ก็คือบริษัทนั่นเอง ทหารเกณฑ์ที่กลับมาจากการช่วยราชการสงคราม (ก่อนสงครามทหารเหล่านี้ คือคนธรรมดาที่ทำงานกับบริษัทต่าง ๆ) ก็กลับมาที่บริษัท เพราะคิดว่า นี่คือการที่พึ่งสุดท้าย เป็นที่พึ่งที่อาศัย ให้ที่กินที่อยู่ ซึ่งสะท้อนระบบสวัสดิการของบริษัทญี่ปุ่นที่ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงได้เป็นอย่างดี แม้เงินเดือนที่บริษัทจ่ายให้นั้นน้อยนิด ไม่ได้จ่ายตามความสามารถ แต่จ่ายให้ทุกคนอยู่รอด ทุกคนก็ยินดีรับเงินเดือนค่าจ้างที่น้อยนิดนั้น เพื่อให้ทุกคนอยู่ได้ หลังจากนั้น ญี่ปุ่นก็เกิดข้อพิพาทกับเกาหลี ผลที่ตามมาคือภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้ต้องเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งแน่นอนว่าสภาพแรงงานที่มีอยู่ในทุกบริษัทในขณะนั้น ต่างไม่เห็นด้วยและยื่นหยัดต่อผู้สืบทอดชีวิตเพื่อความอยู่รอดในองค์กรของสมาชิก ผู้บริหารที่ยอมตามคำเรียกร้องของสภาพแรงงานฯ ไม่ปลดพนักงาน แต่สามารถประคับประคององค์กรมาได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง จนธุรกิจประสบความสำเร็จ ประกอบกับรัฐบาลต้องการฟื้นฟูและสร้างชาติขึ้นมาใหม่ การเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็ว สอดรับกับภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว การแข่งขันอย่างเสรี ทำให้ทุกบริษัท ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อความอยู่รอด และได้เล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคลคือสิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนาและรักษาไว้กับองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Moriaki & Yoshinobu, 1997)

โดยระบบนี้บริษัทจะรับพนักงานใหม่ปีละครั้ง และเจาะจงรับบัณฑิตจบใหม่หรือผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเป็นหลัก พนักงานที่รับเข้ามาในคราวเดียวกันนี้ จะได้รับการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน ผ่านกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานอื่น ๆ ทั้งในแนวดิ่งและแนวระนาบ เพื่อสร้างผู้มีความรู้รอบด้านในงาน เติบโตในองค์กรนั้น ๆ จนกว่าจะเกษียณอายุ ทำให้พนักงานลดความวิตกกังวลเรื่องการพัฒนาตนเองลงได้ระดับหนึ่ง (Okabe, 2002)

1.2 การปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งโดยยี่ระบบอาวุโส

การยี่ระบบระบบอาวุโสเป็นเกณฑ์นี้มีได้หมายความว่า ใช้อายุของพนักงานเท่านั้นเป็นเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทยังคงใช้ความสามารถ หรือผลงานเป็นเกณฑ์ ๆ หนึ่งด้วยแต่ค่าน้ำหนักน้อยมาก (Moriaki & Yoshinobu, 1997) โครงสร้างเงินเดือนของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นประกอบด้วยสองส่วน คือส่วนของค่าจ้าง ซึ่งประกอบด้วยค่าแรง ค่างาน และค่าอายุ ที่ครองสัดส่วน 15% 45% และ 40% ของค่าจ้างตามลำดับ และส่วนของค่าตอบแทนซึ่งประกอบด้วยค่าครองชีพ เงินช่วยเหลือครอบครัว เบี้ยขยัน เงินเดือนของพนักงานในแต่ละเดือนจึงมาสองส่วนนี้ บวกกับการทำงานล่วงเวลา และรายได้ช่องทางหนึ่งคือโบนัส ซึ่งได้ปีละหนึ่งหรือสองครั้ง หรือไม่ได้เลยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายบริษัท และจ่ายให้มากน้อยตามเกณฑ์ประเมิน สำหรับค่าอายุนั้น ปรับขึ้นตามอายุขัยของพนักงาน ในอัตราตามที่บริษัทกำหนดจากการศึกษาของ Shibata (2000) ในบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง พบว่าค่าอายุของบริษัทดังกล่าวเริ่มต้นที่ 35,650 เยน สำหรับผู้ที่อายุ 15 ปี (จบ ม.3 แล้วเริ่มเข้าทำงาน) ค่าอายุจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามอัตราที่บริษัทกำหนดจนถึงอายุ 50 ปี ค่าอายุจะคงที่อยู่ที่ 103-150 เยน เป็นต้น ระบบดังกล่าวส่งผลต่อความคิดความรู้สึกของพนักงานบริษัทเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างทัศนคติของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกับชาวอังกฤษ พบว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นไม่ค่อยให้ความสำคัญกับ

ค่าตอบแทนที่ตนได้รับเท่าใดนักเมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการชาวอังกฤษ เพราะในบริษัทญี่ปุ่น เงินเดือนและค่าตอบแทนขึ้นกับอายุงาน ตามหลักอาวุโส (Lincoln & Kallenberg, 1990; Okabe, 2002)

สำหรับการเลื่อนตำแหน่งนั้นแม้จะเป็นไปอย่างช้า ๆ แต่เป็นเหตุจูงใจให้คนญี่ปุ่นขยันทำงานมากกว่าแรงจูงใจด้านตัวเงิน ซึ่งแตกต่างกันน้อยมากระหว่างตำแหน่ง (Takahashi, 2006) ในองค์กรญี่ปุ่นมีการจัดลำดับอาวุโสกันเป็นรุ่น ๆ ซึ่งสะท้อนการรับพนักงานใหม่ครั้งเดียวในแต่ละปี เมื่อเข้างานปีเดียวกันก็เป็นรุ่นเดียวกัน เมื่อพนักงาน (ผู้ชาย) ทำงานมาได้สักระยะหนึ่ง หรือประมาณ 7.9 ปี โดยเฉลี่ย (เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา และเยอรมันอยู่ที่ 3.4 ปี และ 3.7 ปี ตามลำดับ (Yashiro, 2013) ทุกคนจะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งกันอย่างเสมอหน้า อาจจะแยกไปต่างแผนก ต่างฝ่าย ผิดไปจากเดิมเมื่อแรกเข้าทำงาน ขึ้นอยู่กับว่ามีตำแหน่งตรงไหนบ้าง เรียกการปรับเลื่อนตำแหน่งในลักษณะนี้ว่าปรับรอบปกติ เป็นการปรับให้ทุกคนมีทุนที่จะต่อ ยอดคู่ตำแหน่งอื่น ๆ เท่าเทียมกัน เมื่อเสร็จสิ้นการปรับเลื่อนตำแหน่งนี้ ทุกคนจะอยู่บนฐานปิรามิดที่เสมอกัน เช่น ได้เป็นหัวหน้าหน่วยเหมือนกันก่อนจะเข้าสู่รอบต่อไป ซึ่งเป็นการแข่งขันสู่ยอดปิรามิด หรือตำแหน่งสูงสุด ซึ่งแน่นอนว่าย่อมมีผู้แพ้และผู้ชนะ เพราะตำแหน่งระดับสูงมีจำกัด แต่การปรับในลักษณะเช่นนี้กระทำได้ทุกปีก็ต่อเมื่อบริษัทมีการขยายงานอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่ภายหลัง เมื่อเศรษฐกิจถดถอย การปรับเลื่อนตำแหน่งเช่นนี้ มิให้เห็นน้อยมาก

1.3 สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ

สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ (Enterprise Union) เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น เป็นสหภาพแรงงานที่ประกอบด้วยสมาชิกระดับล่าง จนถึงระดับซูเปอร์ไวเซอร์ แต่ละบริษัทมีสหภาพของตัวเอง สหภาพตามกลุ่มอาชีพ เช่น สหภาพ ชาวนวนยาง ชาวไร่ สหภาพผู้ประกอบการรถตู้ ฯลฯ เหมือนในต่างประเทศนั้นน้อยมาก สัดส่วนของพนักงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพอยู่ที่ 56% ในปี 1949 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สหภาพแรงงานฯ มีบทบาทมากที่สุด (Fujimura, 2012)

จุดเริ่มต้นของสหภาพแรงงานในสถานประกอบการนี้มีมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลงในปี ค.ศ. 1945 จากเหตุการณ์ที่ศูนย์บัญชาการแห่งกองกำลังสัมพันธมิตรต้องการกำจัดลัทธิทหารนิยม สร้างสังคมประชาธิปไตย และฟื้นฟูเศรษฐกิจให้ญี่ปุ่น หนึ่งในปฏิบัติการตามนโยบายดังกล่าวคือการปล่อยตัวหัวหน้าพรรคคอมมิวนิสต์ของญี่ปุ่นซึ่งเป็นนักโทษการเมืองและถูกคุมขังมาตั้งแต่ก่อนเกิดสงครามฯ เป็นผลให้สมาชิกพรรคอื่น ๆ กลับมาเคลื่อนไหวมากขึ้นโดยเฉพาะการปฏิรูประบอบต่าง ๆ ในบริษัทให้เป็นไปตามแนวคิดฝ่ายซ้ายของตน การเคลื่อนไหวดังกล่าวสร้างความหวาดกลัวและกังวลให้กับผู้ใช้แรงงานและผู้บริหารในบริษัทว่ากลุ่มคนเหล่านี้จะเข้ามาสร้างความวุ่นวายให้องค์กร จึงเร่งสร้างสหภาพขึ้นในบริษัทของตนเป็นการเฉพาะ แทนที่จะเปิดโอกาสให้เกิดสหภาพตามประเภทอุตสาหกรรม แม้จะมีอยู่บ้าง เช่น สหพันธ์แรงงานก่อสร้าง (National Federation of Construction Workers) สหพันธ์แรงงานผู้ประกอบการอาชีพทางทะเลแห่งญี่ปุ่น (All Japan Seaman's Union) (Shimizu, 2014)

หน้าที่หลักของสหภาพแรงงานฯ ในอดีตคือการดูแลสวัสดิการของพนักงาน ค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทนของพนักงาน รวมทั้งการกำหนดนโยบาย การผลิต นโยบายอื่น ๆ ของฝ่ายบริหารที่จะกระทบ

ถึงตัวพนักงาน อาจกล่าวได้ว่า สหภาพแรงงานของญี่ปุ่นทรงอิทธิพลและมีอำนาจมากในอดีต โดยเฉพาะการต่อรองขึ้นค่าแรงให้กับลูกจ้าง ทุกปีในช่วงก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม รู้จักกันในชื่อ ฮุนโท (Spring Struggle) (ปีงบประมาณ ปีการผลิตของญี่ปุ่น เริ่มในเดือนเมษายน) เครื่องมือสำคัญของสหภาพก็คือการนัดหยุดงาน (Strike) การนัดหยุดงานรวมของทุกสหภาพ นับเป็นจำนวนวันทำงานสูงถึง 15.1 ล้านวันในปี 1952 และค่อย ๆ ลดลงเหลือ 7,492 วันในปี 2009 (Fujimura, 2012) การนัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องสิทธิ และประโยชน์ของสหภาพแรงงานฯ ที่ประสบผลสำเร็จในอดีต คือดัชนีบ่งชี้ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรญี่ปุ่น รักษาทรัพยากรบุคคลไว้กับองค์กร การปลดออกให้ออก เป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรโดยผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญกับบุคลากรมาตั้งแต่อดีต ในปัจจุบันการต่อรองเรื่องค่าจ้างลดความสำคัญลงไป เรื่องหลักประกันที่มั่นคงของแรงงานกลับมีความสำคัญมากขึ้น ตามสถานะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สหภาพลดบทบาทลง เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับฝ่ายบริหารเพื่อความยั่งยืนของกิจการ ไม่มีการเผชิญหน้ากับฝ่ายบริหารเหมือนเช่นในอดีต ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับสหภาพเป็นไปในลักษณะของความร่วมมือและพูดคุยปรึกษาเป็นส่วนใหญ่

ภาวะหลังสงครามที่รัฐบาลต้องการฟื้นฟูและสร้างชาติขึ้นมาใหม่ การเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างรวดเร็ว สอดรับกับภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว การแข่งขันอย่างเสรีทำให้ทุกบริษัท ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อความอยู่รอด และได้เล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคลคือสิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนาและรักษาไว้กับองค์กรเพื่อความยั่งยืน เครื่องชี้วัดความสำเร็จของนโยบายนี้ก็คือการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ในยุคทศวรรษ 1960-1970 (การเป็นเจ้าภาพจัดกีฬาโอลิมปิกในปี ค.ศ. 1964 การพัฒนารถไฟความเร็วสูงชินกันเซ็น) (Moriaki & Yoshinobu, 1997)

ความเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นในช่วงดังกล่าว ทำให้ทุกคนหันมาให้ความสนใจกับการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นมากขึ้น ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหันมาสนใจที่จะเรียนรู้จากญี่ปุ่น ทำตามอย่างญี่ปุ่น ในเวลาต่อมา รวมทั้งมีความพยายามของนักวิจัย นักธุรกิจในการอธิบายสาเหตุหรือที่มาของการบริหารธุรกิจดังกล่าวที่ทำให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ หนึ่งในวาทกรรมทางสังคม (Discourse) ในขณะนั้นก็คือการใช้ปัจจัยทางวัฒนธรรมและค่านิยมของความเป็นญี่ปุ่นอธิบายการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า เกิดจากหลักความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและบริษัท ที่เปรียบบริษัทเสมือนหนึ่งครอบครัวและพนักงานก็คือสมาชิกของครอบครัว ซึ่งเป็นหน่วยทางสังคมที่มีลักษณะพิเศษกว่าหน่วยทางสังคมใด ๆ ตรงที่สมาชิกภาพจะคงทนตลอดไปตราบเท่าที่บุคคลนั้นมีชีวิตอยู่ เป็นสังคมที่อุดมด้วยความรัก ความอบอุ่น ความสนิทสนมคุ้นเคย การยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน (Iwashita, 2019; Kondo, 1990; Tsuda, 1979)

ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจนี้ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นดำรงอยู่ได้ นำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย เป็นระบบที่พบเห็นได้โดยทั่วไปในองค์กรญี่ปุ่น ส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นที่ทุ่มเทให้กับงาน มีความผูกพันองค์กรสูง สิ่งเหล่านี้สะท้อนอิทธิพลของปัจจัยเชิงสถาบัน (เช่น กฎระเบียบ การจัดการ

องค์กร บรรษัทฐาน คำนิยม หรืออุดมการณ์) ที่กำหนดพฤติกรรมปัจเจกบุคคล ในระบบทุนนิยมที่มีรัฐนำทาง (State-guided Market System) อย่างประเทศญี่ปุ่น แตกต่างจากระบบเดียวกันนี้ในประเทศตะวันตก ที่ยึดตลาดเป็นศูนย์กลาง (Market-oriented System) (Dore, 1973) ซึ่งบุคคลต้องรับผิดชอบในการเสริมสร้างทักษะความสามารถด้วยตนเอง เพื่อสร้างมูลค่า (เงินเดือน ผลตอบแทน) และเป็นที่ดึงดูดของนายจ้าง การเปลี่ยนงานไปทำงานกับนายจ้างที่ตนพอใจ สนองตอบความต้องการของตนเองสูงสุคนั้นเป็นเรื่องปกติ (Johnson, 1995)

2. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสังคมสูงวัยที่ส่งต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยของญี่ปุ่นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 จนถึงปี ค.ศ. 2010 ตลอดระยะเวลา 20 ปี ประกอบกับสภาวะการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่รุนแรง ภายใต้ระบบเสรีนิยมยุคใหม่ (Neoliberalism) ที่เน้นเรื่องสิทธิ เสรีภาพทางจิตวิญญาณและเศรษฐกิจ และกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน เชื่อว่าตลาดสำคัญที่สุด รัฐชั่วร้าย ตลาดดี ปัจเจกบุคคลสามารถที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไรด้วยตัวของเราเอง ดังนั้นรัฐไม่ควรเข้ามายุ่งกับเศรษฐกิจ ปล่อยให้ตลาดเป็นตัวนำ รัฐส่งเสริมการแข่งขันในตลาด กล่าวอีกนัยหนึ่ง รัฐบาลเป็นเพียงผู้สร้างกฎกติกาและเป็นกรรมการตัดสินตามกติกาในการเล่นเกมส์ (Tejapira, 2019) ดังเช่นในปัจจุบันนี้ การทำงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งจนกระทั่งเกษียณอายุ หลายฝ่ายเคยมองว่าเป็นข้อได้เปรียบ เป็นจุดแข็งของเศรษฐกิจญี่ปุ่นในอดีตนั้น กลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการปรับตัว การสร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มผลิตภาพขององค์กรไปเสียสิ้น เพราะทำให้ตลาดแรงงานขาดความยืดหยุ่น ในยุคที่เทคโนโลยีก้าวหน้าเช่นนี้ มีแรงงานเหลือล้นที่สามารถโยกย้าย หมุนเวียนไปในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมบริการที่กำลังต้องการคนเหล่านี้ได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่บริษัทยึดถือเป็นแนวปฏิบัติมาแต่เดิมนั้น นอกจากเป็นอำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจเลือก ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐที่ควบคุมการเคลื่อนไหวของตลาดแรงงานส่วนหนึ่งด้วย (Sakikawa, 2012)

ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่เริ่มในปี ค.ศ. 1991 นั้น ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นหลังการทำข้อตกลงพลาซ่า (Accord Plaza) ร่วมกันของประเทศในกลุ่ม G7 ซึ่งญี่ปุ่นเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ในขณะนั้น (ค.ศ. 1984) ญี่ปุ่นได้เปรียบดุลการค้าสหรัฐอเมริกาถึง 3.68 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐ (Graham, 1985) ตามข้อตกลงนี้ญี่ปุ่นและเยอรมันตกลงให้ความร่วมมือกับประเทศสมาชิกในกลุ่ม พยายามเงินเพื่อรักษาเสถียรภาพของอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินดอลลาร์และเงินสกุลอื่น ๆ ส่งผลทำให้ค่าของเงินดอลลาร์อ่อนตัวลง แต่เงินเยนแข็งค่าขึ้นอย่างมากอยู่ที่ 125-130 เยนต่อหนึ่งดอลลาร์สหรัฐทำให้อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจลดลง เพราะเศรษฐกิจญี่ปุ่นพึ่งพิงการส่งออกเป็นหลัก (Shimizu, 2014)

มาตรการภายในประเทศที่ญี่ปุ่นนำมาใช้คือนโยบายการเงินแบบขยายตัวด้วยการปรับอัตราดอกเบี้ยลง และออกพันธบัตรการลงทุนเพิ่มขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจในประเทศ แต่ผลของมาตรการทำให้เงินทุนไหลออก ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหันมากู้ยืมเงินเพื่อนำไปซื้อขาย-หุ้น ที่ดินและอสังหาริมทรัพย์เพื่อเก็งกำไร และยังเอาไปลงทุนในกิจการที่ให้ผลตอบแทนต่ำ หรือกิจการที่ตนไม่มีความรู้

ความชำนาญ ทำให้หุ้น ที่ดิน และอสังหาริมทรัพย์อื่น ๆ ราคาสูงขึ้นอย่างมาก แม้รัฐบาลจะออกมาตรการควบคุมการซื้อขายที่ดิน มาตรการทางการเงินที่จำกัดวงเงินให้กู้เพื่อซื้อ-ขายอสังหาริมทรัพย์ และมาตรการทางภาษีโดยการขึ้นภาษีถือครองที่ดินทำให้การถือครองที่ดินเพื่อสินทรัพย์น้อยลง (Shimizu, 2014) มาบังคับใช้ แม้จะได้ผลอยู่บ้าง แต่ก็สายเกินการณ์ เพราะราคาที่ดินได้สูงขึ้นไปแล้ว ส่วนสถานะเงินเฟ้อทางสินทรัพย์ (ฟองสบู่) นี้ไม่มีใครสังเกตเห็นเลย ต่างพากันคิดว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น จนกระทั่งหุ้นและที่ดินราคาตกอย่างรุนแรงในปี 1991 เงินเยน และพันธบัตรมีราคาต่ำลง มีการตรวจพบการทุจริตทางการเงินของสถาบันการเงิน การปกปิดข้อมูลหนี้เสียของลูกค้า ส่วนหนึ่งเป็นเพราะไม่มีกฎหมายบังคับ และการละเลยหลักเกณฑ์ในการปล่อยสินเชื่อให้ลูกค้า (Jamornman, 1995)

เมื่อฟองสบู่แตก อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของญี่ปุ่นจึงชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ราคาหุ้นในปี ค.ศ. 1999 เหลือแค่หนึ่งในสามของราคาที่พุ่งสูงสุดในปี ค.ศ. 1989 อัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991-1997 เหลือแค่ 1.6% ต่อปี และกลายเป็น -2.8% ในปี ค.ศ. 1998 เป็นภาวะเศรษฐกิจติดลบครั้งแรกในรอบ 23 ปี เทียบไม่ได้เลยกับอัตราการเติบโตเฉลี่ย 4% ตลอดระยะเวลา 15 ปี ก่อนหน้านั้น (Klangsuwan, 1997; Kumchoo, 2000) ธุรกิจล้มละลายเฉลี่ยเดือนละ 1,600 ราย ราคาหุ้นและที่ดิน ที่ตกต่ำยังทำให้ฐานะทางการเงินของธนาคาร และสถาบันการเงินส่วนใหญ่ย่ำแย่ลง หรือล้มละลายไปด้วย อัตราการว่างงานในปี ค.ศ. 1998 สูงถึง 4.4% ซึ่งสูงที่สุดนับตั้งแต่มีการบันทึกอัตราการว่างงานเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1953 (Kumchoo, 2000) ในขณะที่ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่ออยู่รอดจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว บางส่วนย้ายฐานการผลิตไปสู่ประเทศ ASEAN + 4 (จีน ใต้หวัน ฮองกง และเกาหลีใต้) ที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ ขนาดประชากร และทรัพยากรพร้อม ส่วนภาคประชาชนต้องยอมรับกับมูลค่าทรัพย์สินของตนที่ลดลง เกิดความไม่พอใจ ไม่มั่นใจในเศรษฐกิจของประเทศ ลดการบริโภค เก็บออมมากขึ้น จนทำให้เศรษฐกิจฟื้นตัวยาก

ภาวการณ์ถดถอยทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นซึ่งเริ่มในปี ค.ศ. 1991 เรื่อยมาจนถึงปี ค.ศ. 2010 ยังคงดำเนินต่อไป อัตราการว่างงานในปี ค.ศ. 2002 สูงถึง 5.5% (Japan Labor Bulletin, 2003) แม้ในระยะเวลาดังกล่าว จะมีบางช่วงเวลาที่เศรษฐกิจฟื้นตัวดีขึ้นมาบ้างด้วยนโยบายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน แต่ก็ เป็นไปอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์การเงินของโลกในปี ค.ศ. 2008 ทำให้เศรษฐกิจซบเซาต่อเนื่อง (Aoki et al., 2014) บริษัทชาร์ป ประกาศแผนปรับโครงสร้างองค์กร ลดจำนวนพนักงานด้วยโควตาเกษียณอายุโดยสมัครใจ 3,500 ตำแหน่ง คิดเป็น 15% ของพนักงานที่มีอยู่ ในปี ค.ศ. 2015 (Hirasaka et al., 2021) ในขณะที่อัตราการว่างงานปี 2009 พุ่งขึ้นสูงอีกครั้ง อยู่ที่ระดับ 5.10% (Macrotrends, 2020) การขึ้นลงของอัตราการว่างงานนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปรับตัวของผู้ประกอบการที่ย้ายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ ขนาดของอุตสาหกรรมในประเทศจึงลดลงซึ่งส่งผลให้การจ้างงานลดลงไปด้วย (Keizer, 2009)

นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรภายในประเทศที่ก้าวสู่สังคมสูงวัยและอัตราการเกิดที่ต่ำมาก จำนวนประชากรที่ลดลงนำมาซึ่งภาวการณ์ขาดแคลนแรงงาน ซึ่งเป็นลูกโซ่ที่นำไปสู่ความ

กังวลว่าระบบประกันสังคมจะล่มสลาย จนมีการเรียกร้องจากภาคประชาสังคมส่วนหนึ่งให้เปิดรับแรงงานย้ายถิ่นเข้ามาในตลาดแรงงานมากขึ้น ผ่านช่องทางต่าง ๆ มากมาย สังคมสูงวัยของญี่ปุ่นในปัจจุบันมีจำนวนประชากรวัยแรงงานลดลงเรื่อย ๆ กล่าวคือประชากรวัยแรงงานที่มีอายุ 15-65 ปีลดลงจาก 66.6 ล้านคนในปี ค.ศ. 2006 เหลือเพียง 55.8 ล้านคน และจะลดลงเหลือ 44 ล้านคนในปี ค.ศ. 2030 และ ปี ค.ศ. 2060 ตามลำดับ (Schiffer & Inada, 2009) เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนของประชากรสูงอายุ (อายุ 65 ปีขึ้นไป) กับประชากรทั้งหมดพบว่าเดือนตุลาคม ปี ค.ศ. 2001 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป มีอยู่ถึง 18% ของประชากรทั้งหมดหรือคิดเป็นอัตราส่วนประมาณ 1:6 อัตราส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นเป็น 1:3 ในปี ค.ศ. 2025 ซึ่งเป็นอัตราส่วนสูงสุด (Peak) ของการเป็นสังคมสูงวัยของญี่ปุ่น (Yamazaki, 2002) ในขณะที่ประชากรรวมทั้งหมดในขณะนี้ 120 กว่าล้านคน ในอีก 50 ปีข้างหน้า (ปี ค.ศ. 2060) จะเหลือประมาณ 86 ล้านคนหรือมากกว่าแต่ไม่เกิน 100 ล้านคนอีกต่อไป

แรงงานกลุ่มแรกที่กำลังเป็นที่ต้องการคือ ผู้อภิบาลคนชรา แรงงานกลุ่มต่อมาที่ขาดแคลนก็คือกลุ่มก่อสร้าง สถาปัตยกรรมและการออกแบบ เริ่มตั้งแต่คนงานก่ออิฐ โบกปูน ทาสี เขียนแบบแปลน สถาปนิก ออกแบบโครงสร้าง ตกแต่งภายใน ช่างเดินสายไฟฟ้า วางท่อประปา เรียกว่าเป็นแรงงานที่ขบข่าของทักษะกว้างมากกลุ่มหนึ่ง กล่าวคือเริ่มจากแรงงานที่ต้องใช้ทักษะ ความชำนาญทั่วไป ไต่ระดับไปจนถึงแรงงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง เช่น สถาปนิกและมัณฑนากร เป็นต้น ผลกระทบของจำนวนประชากรที่ลดลง ผู้ประกอบการย้ายฐานการผลิตไปยังตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการสาธารณูปโภคพื้นฐานที่ญี่ปุ่นมีความชำนาญ แต่ในประเทศยังคงไว้ซึ่งอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ส่งผลให้ขนาดของอุตสาหกรรมลดลงไป รัฐบาลญี่ปุ่นได้ใช้มาตรการต่าง ๆ เสริมกำลังให้ระบบเศรษฐกิจและสร้างสังคมที่เข้มแข็งเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว เช่น นโยบายอาเบะโนมิกซึ่งประกอบด้วยลูกศรสามดอกคือ มาตรการผ่อนคลายทางการเงิน การเพิ่มงบประมาณรายจ่ายผ่านมาตรการทางการคลัง และดอกที่สามคือการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ การส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชน การสร้างตลาดใหม่ ๆ อย่างอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจญี่ปุ่นเข้ากับเศรษฐกิจโลก ด้วยการเข้าเป็นสมาชิกความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจภาคพื้นแปซิฟิก (Trans-Pacific Partnership: TPP) รวมทั้งการดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศออกมาใช้อย่างรอบด้าน (Wailerdasak, 2017)

3. ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นผสมผสานหลังเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในท่ามกลางสังคมสูงวัย

3.1 ปัจจัยภายนอกองค์กร การผ่อนคลายกฎระเบียบเกี่ยวกับการจ้างงานในตลาดแรงงานญี่ปุ่น เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางสังคม โดยเฉพาะความเชื่อค่านิยมของคนในสังคม เนื่องด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ซึ่งสังคมญี่ปุ่นรับรู้นั้นยึดโยงอยู่กับองค์ประกอบเชิงสถาบันของสังคมญี่ปุ่นเอง ประเด็นของการถกเถียง และวิพากษ์วิจารณ์กันในสังคมญี่ปุ่นเกี่ยวกับการผ่อนคลายกฎระเบียบฯ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงระบบการจ้างงานตลอดชีพมาเป็นการจ้างพนักงานตามสัญญาจ้างที่มี

กรอบระยะเวลา ว่าจ้างผู้มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ผ่านการทำงานจากบริษัทอื่น เข้ามาทำงาน ยกเลิกระบบอาวุโสในการปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งมาเป็นการประเมินฯ ตามความสามารถ การเปิดโอกาสให้สตรีเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งแรงงานต่างชาติในฐานะแรงงานย้ายถิ่น การกระทำดังกล่าวเป็นการปฏิเสธค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับการร่วมงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่งว่าเป็นการร่วมเข้าเป็นสมาชิกของครอบครัวนั้น ๆ ขัดแย้งกับค่านิยมของการแบ่งแยกบทบาทที่ชัดเจนระหว่างหญิงและชาย อัตลักษณ์ของความเป็นญี่ปุ่น (Japanese Identity) (Sugimoto, 1999) ที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็งถึงขนาดทำงานนอกเวลาด้วยความสมัครใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ยอมรับในสถานะความอาวุโสและตำแหน่งของบุคคล (Rear, 2016)

ในปี ค.ศ. 2006 สมาพันธ์องค์การทางเศรษฐกิจ (The Japan Business Federation - Keidanren) และสมาคมผู้บริหารองค์กรแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (The Japan Association of Corporate Executive - Keizai Doyukai) เป็นตัวแทนของภาคอุตสาหกรรมสององค์กรหลักที่ออกมาแสดงความคิดเห็น สื่อสารความคิดสู่สังคมให้เปลี่ยนค่านิยมดังกล่าว เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมญี่ปุ่นที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยแนวคิดความหลากหลาย (Diversity) ของทรัพยากรบุคคล ในองค์กรที่มีทั้งแรงงานต่างชาติ แรงงานสตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ให้ยอมรับค่านิยมส่วนบุคคลที่มีความแตกต่าง และพนักงานบริษัทที่ยืนหยัดพึ่งตนเองได้ (Independent-type Employee) เปลี่ยนจากพนักงานที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นพนักงานที่กล้าแสดงความรู้ความสามารถในการทำงาน และทักษะในการแก้ปัญหาของตนให้ประจักษ์กับทุกคน ควรแก่การได้รับเงินเดือน ผลตอบแทนตามความรู้ ความสามารถที่แสดงออกมานั้น โดยรัฐไม่ต้องเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นความหมายที่ท้าทายระบบการจ้างงานเดิมเป็นอย่างมาก เป็นการชี้นำแบบอ้อม ๆ (Discursive) ตามสโลแกนสื่อสารแบบญี่ปุ่นว่า สังคมควรเปลี่ยนความคิดเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสียใหม่ หันมาให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองและความเป็นปัจเจกบุคคล (Self-reliance & Individualism) ที่มีอิสระเสรีในการเลือกและตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ เพื่ออยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (Rear, 2016) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพยายามทำความเข้าใจการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นจากบริบทของค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสถาบันนั้น ไม่เพียงพอเสียแล้ว เราต้องคำนึงถึงระบบการเมือง เศรษฐกิจและสังคมแวดล้อมไปพร้อม ๆ กันด้วย

ตัวอย่างหนึ่งของความพยายามเปลี่ยนความคิดของคนในสังคมและพนักงานบริษัทในทุกระดับก็คือสมาพันธ์องค์การทางเศรษฐกิจได้ให้คำแนะนำในการสรรหาและว่าจ้างพนักงานกับผู้ประกอบการว่าในการว่าจ้างให้แยกรับสมัครตามคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 พนักงานที่ต้องพัฒนาและจ้างงานในระยะยาวเพื่อรักษาเทคโนโลยี วิทยาการที่เอื้อต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน กลุ่มที่ 2 พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และกลุ่มที่ 3 พนักงานที่ต้องใช้ทักษะทั่วไปในการทำงาน ซึ่งสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนได้ จากนั้นจึงเลือกว่าจ้างตามรูปแบบการจ้าง (ระยะยาว หรือระยะสั้นตามสัญญาจ้าง) และการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ กล่าวคือปรับขึ้นเงินเดือนให้พนักงานกลุ่มที่ 1

เท่านั้น สำหรับกลุ่มที่ 2 ให้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแบบเหมารวม (ค่าจ้าง และค่าตอบแทนความเชี่ยวชาญ) เป็นคราว ๆ ไป ตามรอบสัญญา เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 3 แต่ในกลุ่มที่ 3 นี้ ค่าตอบแทนแบบเหมารวมในแต่ละรอบสัญญาที่วานั้น พิจารณาปรับเปลี่ยนเพียงค่าจ้างเพียงอย่างเดียว (Keizer et al., 2012)

เป็นความพยายามที่จะให้ความหมายใหม่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 2002 พร้อม ๆ กับ เรียกร้องให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบว่าด้วยการจ้างงานตลอดชีพ ซึ่งรัฐบาลของนายกรัฐมนตรีโคอิซุมิ จุนอิชิโระ (2001-2006) ก็ให้การตอบรับด้วยการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่ระบุว่าการจ้างงานตลอดชีพเป็นสิทธิที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน (Keidanren, 2006) หากบริษัทปฏิบัติตามก็จะได้รับเงินทุนสนับสนุนกิจการจากรัฐบาลผ่านกระทรวงเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรม (Eimathikom et al., 2019; Kumchoo, 2000) การแก้ไข เพิ่มเติมกฎหมายที่เป็นรูปธรรมเริ่มในปี ค.ศ.1996 และ1999 ก็คือการผ่อนคลายกฎ ระเบียบว่าด้วยการจ้างงานผ่านบริษัทจัดหางาน ปี ค.ศ. 1998 แก้ไขกฎหมายให้นายจ้างจ่ายค่าตอบแทนลูกจ้างตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ในสัญญาจ้าง ซึ่งส่งแรงกระตุ้นให้มีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานมาใช้กันมากขึ้น ในระยะต่อ ๆ มามีมาตรการผ่อนคลายเป็นบริษัทจ้างคนงานแบบไม่ประจำผ่านบริษัทจัดหางานได้ โดยไม่จำกัดเวลา ครอบคลุมเท่าที่มีการเปลี่ยนตัวพนักงานตามกำหนดเวลาในยุคที่นายกรัฐมนตรีอาเบะ เป็นผู้นำรัฐบาล (2012-2020) (North, 2014; Nunbhakdi, 2016) การแก้ไขกฎหมายที่เป็นรูปธรรมอีกครั้งหนึ่งก็คือการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายตรวจคนเข้าเมือง ค.ศ. 2018 ที่ผ่อนคลายเป็นการรับแรงงานกลุ่มต่าง ๆ เช่นพนักงานสายสำนักงาน (White Collar) และพนักงานที่ใช้แรงงาน (Blue Collar) ได้ สามารถขอพำนักระยะยาว และพำนักถาวร (Long-term Residency & Citizenship) ได้ โดยรัฐพยายามประชาสัมพันธ์ว่าเป็นการปฏิรูปกฎหมายเพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติ (Expansion of the Foreign Worker Policy) มิใช่การเปิดรับแรงงานย้ายถิ่น (Immigrants) (Roberts, 2018; Sakanaka, 2015) เพราะรัฐบาลรับรู้และตระหนักดีว่าประชาชนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นฐานเสียงของพรรครัฐบาลนั้นมีทัศนคติในทางลบ ยากที่จะยอมรับแรงงานย้ายถิ่น (ยกเว้นแรงงานผู้อภิบาลคนชรา) (Akashi, 2014; Atoh, 2000) ผลของการประชาสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้กฎหมายผ่านการบังคับใช้ไปได้ แต่เกิดความเข้าใจผิดในหมู่ประชาชนชาวญี่ปุ่นว่าแรงงานย้ายถิ่นที่สามารถขอพำนักระยะยาวและพำนักถาวรเหล่านั้นเป็นแรงงานที่เข้าเมืองมาเพื่อทำงานบางอย่างในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น (Davison & Peng, 2021)

ความพยายามของสมาพันธ์องค์การทางเศรษฐกิจ ในการส่งเสริมความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล และพนักงานที่ยืนหยัดพึ่งตนเองได้ดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นไปอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยในลักษณะของคำแนะนำ โดยเฉพาะการผลักดันให้บริษัทยอมรับกับความหลากหลายของแรงงาน เพราะผลการสำรวจความคิดเห็นชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ กังวลกับการรับแรงงานย้ายถิ่น (Immigrants) อย่างมาก ด้วยเกรงว่าจะทำให้อัตราการเกิดอาชญากรรมในสังคมญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น อุตลักษณ์ความเป็นคนญี่ปุ่นที่มีระเบียบวินัย สุภาพอ่อนน้อม จิตบริการ สูญเสียไป (Chiavacci, 2014; Davison & Peng, 2021) ในขณะที่เรื่องสภาพแรงงานในสถานประกอบการนั้นมิได้มีการพูดถึงเลย เพราะเป็นระบบที่เอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ในฐานะเป็นกลไกของความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีมาแต่เดิม แม้จะมีบทบาทในการเรียกร้อง

เพื่อสวัสดิการของพนักงานผ่านการนัดหยุดงานที่เป็นไปอย่างเข้มข้นในทศวรรษ 1950-1960 แต่ปัจจุบัน บทบาทดังกล่าวลดลงอย่างมาก เนื่องด้วยสวัสดิการของพนักงานได้รับการปรับปรุง ในช่วงที่เศรษฐกิจญี่ปุ่น กำลังเจริญเติบโต และจำนวนพนักงานประจำในองค์กรลดลง ทำให้มีกรรมการสหภาพแรงงานฯ ที่เป็น พนักงานประจำและยอมสละเวลามาทำหน้าที่เป็นกรรมการสหภาพแรงงานฯ ก็น้อยลงไปด้วย สหภาพ แรงงานในสถานประกอบการจึงเป็นเพียงเวทีของการพูดคุย ประกึษาระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเท่านั้น การเรียกร้องอื่น ๆ ก็น้อยลงไป แม้จะมีปัญหาเรื่องการทำงานนอกเวลาโดยบริษัทไม่จ่ายค่าจ้าง ปัญหาการ ทำงานหนักของพนักงานอยู่บ้างแต่ปัญหาเหล่านี้ก็ถูกกลบโดยข้ออ้างของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของ บริษัทจากนายจ้าง (Fujimura, 2012)

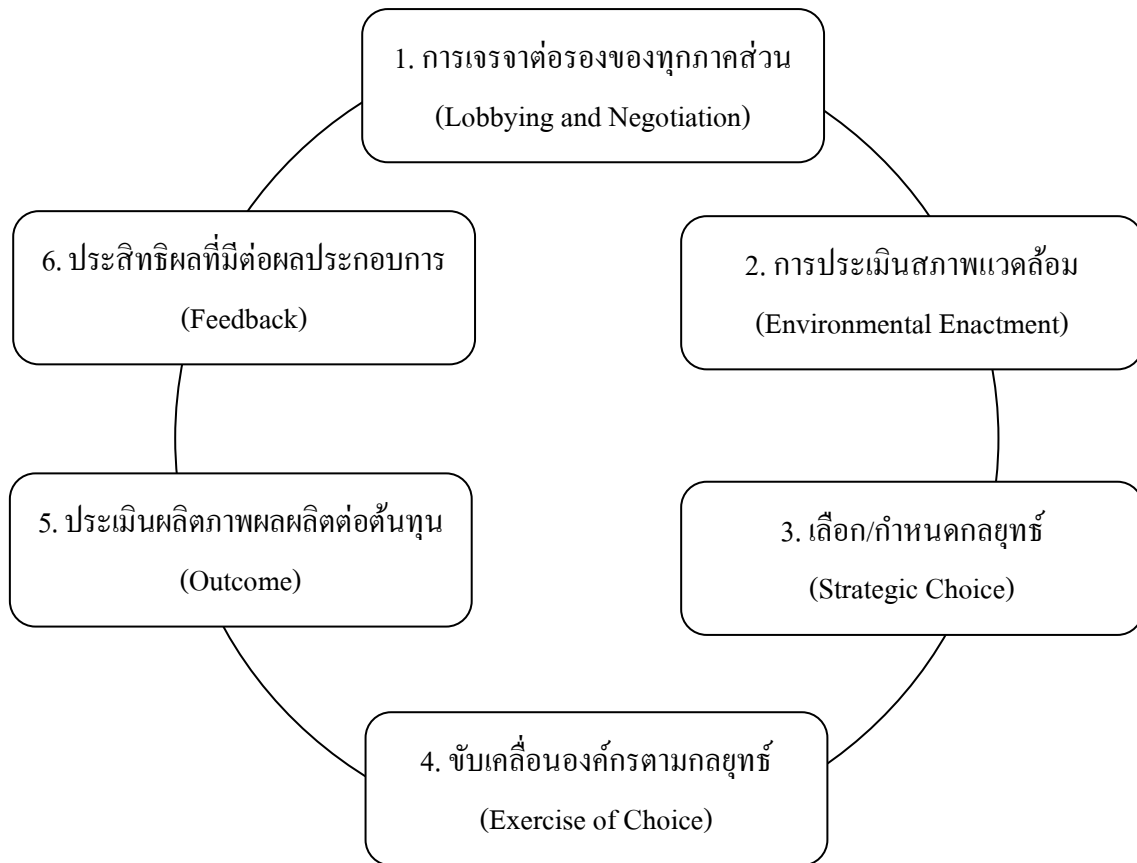
3.2 ปัจจัยภายในองค์กร ภาวะเศรษฐกิจถดถอย สังคมสูงวัย การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย และ คำแนะนำจากสมาพันธ์องค์การทางเศรษฐกิจ เป็นความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทญี่ปุ่นต้องปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นักธุรกิจ นักวิชาการ นักวิจัยบางกลุ่มชี้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นเปลี่ยนสภาพไปโดยสิ้นเชิง กลายเป็น แบบทุนนิยมแองโกล-แซกซอน (Keizer, 2009; Yoshikawa et al., 2007) บ้างก็ว่าการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น นั้นดีที่สุดภายใต้สภาวะเศรษฐกิจและวัฒนธรรมญี่ปุ่นแต่อาจมีบางส่วนเปลี่ยนแปลงไปบ้าง (Dore, 2000; Jacoby, 2005) ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นมีเพียง 2-3 แบบเท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาจากปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อระบบฯ ดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกแล้ว รูปแบบ หรือลักษณะควรมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก รวมทั้งตัวพนักงานซึ่งเป็น ปัจจัยภายในด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดที่ ตอบสนองความต้องการของตน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งสหภาพแรงงานฯ ตามทฤษฎี ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการปลดปล่อยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการคิดว่าเป็นแบบญี่ปุ่น หรือ แบบอเมริกัน ก้าวข้ามกรอบของสามเสาหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นแต่เป็นการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์แบบต่าง ๆ ที่ตัวแสดงในระบบ ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกัน ค้นหา แลกเปลี่ยน เปรียบเทียบเทคนิคที่ทำให้ทุกฝ่ายพอใจ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ภายใต้สภาวะ ของความผันแปรทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่ไม่มีวันหยุด (Aoki et al., 2014; Child, 1997) โดยมีกรอบของการแลกเปลี่ยน (System of Exchange) (Biggart & Delbridge, 2004) ระหว่าง ผู้ถือหุ้น หัวหน้างาน พนักงานทุกระดับ สหภาพแรงงานฯ ผู้มีส่วนได้เสีย ในสอง มิติ คือมิติของการปฏิบัติต่อกัน ว่าปฏิบัติต่อกันตามกฎหมาย ระเบียบ หรือปฏิบัติต่อกันตามระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมิติเป้าหมายของการกระทำว่าทำเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เงิน รายได้ เกียรติยศ ฯลฯ หรือทำเพราะอยากทำ เช่น ทำงานเพื่องาน ทำเพราะอยากทำ ผลตอบแทน หรือผลประโยชน์ อื่น ๆ เป็นรอง ทำให้เกิดตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ 4 แบบ ดังแสดงในตารางที่ 1 (Table 1)

ตารางที่ 1. กรอบการแลกเปลี่ยน

Table 1. Systems of Exchange

การปฏิบัติต่อกันตามกฎเกณฑ์ (Interaction based on rules and regulations)		การปฏิบัติต่อกันตามระดับ ความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน (Interaction based on the level of relationship between individuals)
ทำเพราะคาดหวัง บางสิ่งบางอย่าง (Instrumental Rationality)	กลยุทธ์แบบตลาด ซื้อ-ขาย (Price System)	กลยุทธ์รวมตัวสร้างสัมพันธ์ (Associative System)
ทำโดยไม่คาดหวัง ผลตอบแทน (Substantive Rationality)	กลยุทธ์แบบคุณธรรม (Moral System)	กลยุทธ์เพื่อชุมชน (Communal System)

มิติของการปฏิบัติต่อกัน และเป้าหมายของการกระทำนี้ ขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม การเมือง (กฎหมาย) กระแสสังคม ความคาดหวังของสังคม ค่านิยม วัฒนธรรม ขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ในภาวะที่ข้าวยาก หมาแพง ทุกคนไม่มีอันจะกินเหมือน ๆ กัน ส่งผลให้คนช่วยเหลือกัน ตอบแทนซึ่งกันและกันทำให้องค์กรต้องเลือกกลยุทธ์รวมตัวสร้างสัมพันธ์ เพื่อสร้างสังคม ระบบเศรษฐกิจที่ดีกว่า เปรียบเสมือนสังคมญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนกระทั่งถึงยุคของเศรษฐกิจฟองสบู่ เป็นยุคของสามเสาหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น แต่เมื่อสังคมเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนไป ดังเช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอยและสังคมสูงวัยในปัจจุบันนี้ กลยุทธ์แบบตลาดซื้อ-ขาย เป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์กรเลือกมาปรับใช้เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ที่เลือกนี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร เมื่อขับเคลื่อนไปได้สักระยะหนึ่งแล้วจะต้องมีการประเมินว่าผลิตภาพ หรือผลผลิตเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพในเชิงผลประโยชน์หรือไม่ ผลการประเมิน จะเป็นข้อมูลย้อนกลับส่งผลต่อการปฏิบัติต่อกัน และการกระทำของพนักงาน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต่อไป ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมรอบองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังแสดงในภาพที่ 1 (Figure 1)



ภาพที่ 1 กระบวนการการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
(Child, 1997)

Figure 1 Continual Process of Organization Evolution toward Internal and External Environments
(Child, 1997)

ด้วยเหตุนี้การเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะค่อยเป็นค่อยไป ผ่านการลองผิดลองถูก ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จะไม่มีการเปลี่ยนแบบหน้ามือเป็นหลังมือ แต่จะปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ และเปลี่ยนกลับไปกลับมาได้ในลักษณะของการผสมผสาน ตัวอย่างเช่น มีการศึกษาพบว่าในช่วงปี ค.ศ. 2000 บริษัทของญี่ปุ่นถูกควมรวมโดยบริษัทของสหรัฐอเมริกาจำนวนมาก หลังการควมรวมกิจการบริษัทอเมริกันนำเทคนิคการบริหารการผลิต Six-sigma มาใช้แทนระบบ QC ที่เคยปฏิบัติกันในบริษัทญี่ปุ่น ก่อนการถูกควมรวม หรือบริษัทอเมริกันบางบริษัท ต้องการจะรักษาการบริหารพื้นที่หน้างานของพนักงานระดับปฏิบัติการตามสไตล์ญี่ปุ่นเอาไว้ แต่เนื่องจากต้องการลดต้นทุนการผลิต จึงนำแรงงานแบบไม่ประจำมาแทนที่พนักงานประจำ โดยสรรหาจากบริษัทจัดหางาน ซึ่งกฎหมายแรงงานฉบับแก้ไข เพิ่มเติม อนุญาตให้ทำได้ แต่เมื่อทำไปได้สักพักก็พบว่าประสิทธิภาพของงานควมควมคุณภาพลดลงอย่างชัดเจน (Aoki et al., 2014)

อนึ่งกรอบการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นบ่อเกิดของกลยุทธ์ทั้งสี่ขององค์กรนั้น ส่งผลให้ชุดของการรับรู้ความหมายของการทำงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และสิ่งยึดโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกันไปด้วย (Beamish & Biggart, 2006, p. 243) ดังแสดงในตารางที่ 2 (Table 2)

ตารางที่ 2. ชุดการรับรู้แยกตามกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก

Table 2. Economic Organization and Meaning in Words of Work

ชุดการรับรู้/กลยุทธ์ (Process)	ตลาด ซื้อ-ขาย (Market)	รวมตัวสร้างสัมพันธ์ (Associative Systems)	คุณธรรม (Moral)	เพื่อชุมชน (Communal)
1. ความหมายของ การทำงาน (Meaning of Working)	ถ้าคุณยอมจ่าย ค่าจ้าง ผมก็จะ ทำงาน (If you pay me, I'll work)	ผมจะทำงานให้คุณ ถ้าคุณทำอะไรเพื่อ ผมบ้าง (I'll work for you if you also do something for me.)	ผมทำเพื่ออุดมคติ (I Work for a higher purpose)	ผมทำเพื่อ ส่วนรวม (I do it for the benefit of society.)
2. ความแตกต่าง ระหว่างบุคคล (Individual Differences)	ตัวใครตัวมัน (Individualistic)	มีรูปแบบ ความสัมพันธ์ (พี่-น้อง นายจ้าง- ลูกจ้าง (Relational)	มี/ไม่มีอุดมการณ์ (Ethical)	ส่วนรวม/ส่วนตัว (In/out group)
3. สิ่งยึดโยง ความสัมพันธ์ (Relation)	สัญญาจ้าง (Contract)	หมู่คณะ/หุ้นส่วน (Extended Partnership)	ปทัสถานทาง สังคม (Normative)	พันธ หรือ ภาระหน้าที่ (Obligatory)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นผสมผสานผ่านทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ช่วยเปิดมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กว้างกว่าเดิมที่ผูกติดอยู่กับความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและปัจจัยทางวัฒนธรรมอย่างเดียว อีกทั้งช่วยขจัดปัญหาการยกเลิกการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบหนึ่งเพื่อมาแทนการจัดการฯ อีกแบบหนึ่งได้ ลดการต่อต้านทางความคิดของกลุ่มคนที่ต้องการรักษาสามเสาหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นแต่เดิมเอาไว้ เพราะหากนายจ้างและลูกจ้างพิจารณาร่วมกันแล้วเห็นว่าในสถานการณ์ของภาวะเศรษฐกิจถดถอยในสังคมสูงวัยของญี่ปุ่นในขณะนี้ นั้น องค์กรของตนยังมีความจำเป็นต้องรักษาระบบการทำงานตลอดชีพและระบบอาวุโสในการปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งเอาไว้บางส่วน ก็ยังสามารถกระทำได้ และยังคงมีให้เห็นอยู่ เช่น ในธุรกิจผลิตยานยนต์ในประเทศญี่ปุ่นที่ขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Aoki et al., 2011) อุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (Jacoby, 2005; Keizer, 2008; Watanabe, 2000) เป็นต้น

ทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับบริบทภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลกับประสิทธิภาพองค์กรนี้ มีการเจรจาแลกเปลี่ยนกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต่างก็สนใจให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัวแตกต่างกัน เพื่อให้ข้อตกลงหรือข้อสรุป หรือกลยุทธ์ที่ต้องการร่วมกันเกี่ยวกับการสรรหาว่าจ้างและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงานและการปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งบทบาท หน้าที่ของสหภาพแรงงานฯ ในฐานะภาคส่วนที่ผู้บริหารต้องรับฟัง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งไม่มีใครรับประกันว่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ต้องสมบูรณ์ กรอบการแลกเปลี่ยนจะเป็นเครื่องมือให้ผู้นำขององค์กรมีบทบาทสำคัญมากในการเจรจาต่อรองหากลยุทธ์ที่เหมาะสม (Sekiguchi, 2013) ส่วนชุดการรับรู้ (ตาราง 2) นั้น สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์แต่ละประเภทนั้นแต่ละภาคส่วนมีความคิดอ่าน การรับรู้ตนเอง ผู้อื่น และความหมายที่ให้กับการทำงานร่วมกันอย่างไร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคหลังฟองสบู่แตกในสังคมสูงวัยของญี่ปุ่น นอกจากจะเป็นแบบผสมผสานแล้ว ยังเป็นแบบผสมผสานที่ “สั่งตัด” ได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละองค์กร

การวิจัยผ่านกรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการค้าปลีก ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ออกแบบ โฆษณา ผลิตภัณฑ์อาหาร ซอฟต์แวร์ และบริการการศึกษาพบว่าบริษัทด้านการผลิตซอฟต์แวร์เป็นเพียงกิจการเดียวที่ปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานในการทำงานให้มีความหลากหลาย กล่าวคือนอกจากการให้ความร่วมมือ ทักษะการฟัง ยืดหยุ่น รู้จักรับผิดชอบ สุภาพอ่อนน้อม ขยัน ทำงานหนัก คิดเชิงบวก เชื่อสัจย์ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบอย่างเคร่งครัดแล้ว ยังมุ่งพัฒนาทักษะการคิดโดยอิสระและแก้ปัญหาด้วยตัวเอง (Nagano, 2014; Rear, 2020) ตัวอย่างการปรับเปลี่ยน การสรรหาว่าจ้างบุคลากรในธุรกิจอื่น ๆ ที่สังเกตเห็นได้คือ เมื่อเปรียบเทียบผู้ประกอบการด้านวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสารและโทรคมนาคม และธุรกิจค้าปลีก รวมสามประเภทอุตสาหกรรม กลับพบว่าธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจเดียวที่ผู้บริหารตัดสินใจเลิกใช้ระบบการจ้างงานระยะยาว ส่วนอีกสองอุตสาหกรรมนั้นผู้บริหารองค์กรยังคงใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ โดยเลือกที่จะใช้บริษัทลูก (Subsidiaries) ทั้งในและต่างประเทศ เป็นช่องทางในการระดมบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นวิธีการที่พนักงานเองก็ยอมรับ (Dalton & Benson, 2002) ในขณะที่การสำรวจภาวะการณ์จ้างงานของบริษัทต่าง ๆ ทั่วประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ. 2009 จำนวน 475 บริษัท ในจำนวนนี้แยกเป็นบริษัทในภาคการผลิต 40% และภาคบริการ 60% พบว่าบริษัททั้งจากภาคการผลิตและภาคบริการส่วนใหญ่ (มากกว่า 75%) รับบัณฑิตจบใหม่เข้าทำงาน เหมือนดังเช่นที่ปฏิบัติมาแต่เดิม แต่ในขณะเดียวกันก็รับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่อื่นมาก่อนเข้าทำงานด้วย โดยสัดส่วนของบัณฑิตจบใหม่ต่อพนักงานที่มีประสบการณ์ที่รับเข้ามาอยู่ที่ 2:1 ด้วยเงื่อนไขการจ้างที่แตกต่างกัน กล่าวคือจ้างบัณฑิตจบใหม่ตามเงื่อนไขการจ้างพนักงานกลุ่มที่ 1 และพนักงานที่มีประสบการณ์ตามเงื่อนไขการจ้างพนักงานกลุ่มที่ 2 ตามที่สมาพันธ์องค์กรทางเศรษฐกิจให้แนวทางไว้ ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์คือ ผลประกอบการและยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารเล็งเห็นถึงศักยภาพ และประสบการณ์เฉพาะทางของพนักงานกลุ่มนี้ที่เอื้อประโยชน์ต่อผลประกอบการและประสิทธิภาพองค์กร แต่การตัดสินใจเลือกรับบัณฑิตจบใหม่นั้น พิจารณาจากความยั่งยืน

ของธุรกิจในระยะยาว ต้องการพัฒนามันทีฉบับใหม่เหล่านี้ให้เป็นผู้สืบทอดองค์ความรู้ สมรรถนะองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ (Nagano, 2014) สำหรับการปรับเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งนั้นใช้ระบบจ่ายตามผลงานบางส่วนเท่านั้น บางส่วนยังเป็นไปตามระบบอาวุโส ด้วยข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหาร พนักงานและสหภาพแรงงานฯ ที่ว่าอายุงานคือสิ่งบ่งชี้ความรู้ขององค์กร เป็นทรัพยากรที่แฝงอยู่ในตัวพนักงานที่ควรได้รับการตอบแทน (Morris et al., 2019) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่าหลายบริษัทนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานมาใช้ ร่วมกับระบบอาวุโสเดิม (Keizer, 2009) ในขณะที่อีกหลายองค์กรผู้บริหารได้เลิกใช้ระบบอาวุโส โดยค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนเป็นระบบประเมินตามผลงาน ผ่านกระบวนการเจรจาร่วมกับพนักงานมาเรื่อย ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ซึ่งเป็นปีแรกที่ผลกำไรของบริษัทลดลงอย่างเห็นได้ชัด (Ahmadjian & Robinson, 2001; Allen et al., 2004; Sasajima, 1993) อันเป็นผลมาจากข้อตกลงพลาซ่าที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ (Fukui, 2015)

นอกจากนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นของบริษัทลูกในต่างประเทศ ก็มีการปรับเปลี่ยนในลักษณะเดียวกัน เพราะการถ่ายทอดเทคโนโลยี การยอมรับในเทคนิคและวิธีการทำงาน กระบวนการผลิตจากบริษัทแม่เน้นนอกจากความแตกต่างของคุณภาพแรงงาน ระดับของเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตและตลาดแล้ว (Fang et al., 2013) ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยมและธรรมเนียมปฏิบัติของท้องถิ่นนั้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และผลประกอบการของบริษัทลูกเป็นทุนเดิมอยู่ด้วย (Nakagawa et al., 2018; Pojsupap & Khasasin, 2017; Siengthai, 2016) เช่น บริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทย กำลังเผชิญปัญหาขาดแคลนผู้บริหารระดับกลางชาวไทย เป็นปัญหาเร่งด่วนด้านบุคลากรที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และพนักงานชาวไทยต้องหาทางออกร่วมกันเนื่องจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่น ไม่สามารถสรรหา คัดเลือกบุคลากรชาวญี่ปุ่นมาแทนตำแหน่งที่ว่างลงได้ ประกอบกับต้องการลดต้นทุนด้านบุคลากรลง ทำให้ผู้บริหารบริษัทชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยต้องใช้นโยบายการโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) กับวิศวกรไทย ให้มารับตำแหน่งบริหารแทน แต่เนื่องจากวิศวกรเหล่านี้ ขาดทักษะการบริหาร ไม่มีความมั่นใจในการทำงานในฐานะหัวหน้างาน ทำให้มีความรู้สึกต่อต้านไม่ยอมรับ เพราะในบริษัทไม่เคยมีการสับเปลี่ยนงานมาก่อน แต่ปัญหานี้ก็ได้รับการแก้ไข ด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยงชาวญี่ปุ่น คอยสอนงาน และให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับวิศวกรเหล่านี้ การรับฟังข้อเรียกร้องเรื่องค่าตอบแทนจากสหภาพแรงงานฯ ที่จบลงด้วยการชี้แจงทำความเข้าใจว่าผลกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้น ควรสำรองเผื่อไว้เพื่อช่วยเหลือพนักงานในยามวิกฤต บริษัทไม่ขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน ณ เวลาที่ร้องขอ แต่เมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ บริษัทไม่ได้ลดเงินเดือน แต่ยังคงจ่ายเงินเดือนให้พนักงานตามปกติ (Petison & Johli, 2007) ซึ่งการไม่ขึ้นเงินเดือน อาจเกิดจากการตัดสินใจตามนโยบายองค์กรที่ต้องการลดต้นทุนการผลิตเพื่อการแข่งขันด้านราคา แต่ผลเสียที่อาจตามมาคือ ไม่เป็นที่ดึงดูดใจให้ดาวเด่นที่มีทักษะขั้นสูง เช่นงานวิจัยและพัฒนา มาร่วมงานกับองค์กร ตัวอย่างเชิงประจักษ์เหล่านี้ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารและพนักงานในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน ให้สอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันไปตามประเภทกิจการ ที่ตั้งของสถานประกอบการ และผู้บริหาร พนักงานในองค์กรประกอบกัน

สำหรับนโยบายการสร้างองค์กรให้มีความหลากหลายของแรงงานนั้นยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำไปเท่านั้น เห็นได้จากการสรรหาและว่าจ้างบัณฑิตใหม่ของบริษัทขนาดใหญ่ทั้งหลายยังไม่เปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลในการตัดสินใจของผู้บริหารที่พิจารณาเห็นว่า ตลาดที่เศรษฐกิจยังซบเซาอยู่บัณฑิตจบใหม่คือแรงงานที่บริษัทควรรับเข้ามาพัฒนา ฝึกฝน แม้จะไม่สามารถรับเข้ามาจำนวนมาก ๆ เหมือนดังเช่นในอดีตก็ตาม (Nagano, 2014) ส่วนแรงงานย้ายถิ่นนั้นภาครัฐ โดยกระทรวงเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นก็พยายามส่งเสริมให้นายจ้างรับแรงงานย้ายถิ่นเข้าทำงาน โดยเฉพาะนักศึกษาต่างชาติที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีฝีมือ มีความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมญี่ปุ่นมากกว่าแรงงานย้ายถิ่นกลุ่มอื่น ๆ หนึ่งในนโยบายดังกล่าวก็คือ ในปี ค.ศ. 2008 กระทรวงศึกษาธิการของญี่ปุ่นได้กำหนดเป้าหมายรับนักศึกษาต่างชาติเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยญี่ปุ่นให้ครบ 300,000 คน ภายในปี ค.ศ. 2020 ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีนักศึกษาในกลุ่มดังกล่าวอยู่ที่ 279,597 คน (Fukushima, 2016; Japan Student Services Organization, 2021) ผลการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว พบว่าสัดส่วนของนักศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเข้าทำงานในบริษัทญี่ปุ่นมีเพียง 30% เท่านั้น จนคณะรัฐมนตรีต้องมึมติ กำหนดเป้าหมายเพิ่มจำนวนแรงงานย้ายถิ่นกลุ่มนี้เป็น 50% ในเวลาต่อมา (The Japan Times News, 2015) เหตุผลหลักที่นายจ้างปฏิเสธการรับนักศึกษาต่างชาติก็คือ ไม่มีตำแหน่งที่จะรองรับเกรงว่าจะเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันเพราะอุปสรรคทางภาษา ไม่เข้าใจวัฒนธรรมประเพณีญี่ปุ่น ไม่มีนโยบายระบบในการรองรับแรงงานย้ายถิ่นกลุ่มนี้ (Supanyadecha, 2014) บริษัทที่รับนักศึกษาต่างชาติในฐานะบัณฑิตจบใหม่และจัดเป็นแรงงานย้ายถิ่นด้วยนั้น ส่วนใหญ่แล้วมักเป็นสถานประกอบการที่มีขนาดใหญ่ หรือไม่ก็มีสำนักงาน หรือบริษัทลูกในต่างประเทศ และมีแผนจะโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานกลุ่มนี้กลับไปยังประเทศภูมิลำเนาหลังจากได้ฝึกหัดทำงานในญี่ปุ่นไปสักระยะหนึ่งแล้ว (Nagano, 2014) ในขณะที่แรงจูงใจในการเข้าทำงานในบริษัทญี่ปุ่นของแรงงานกลุ่มนี้คือ ความคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของชาวญี่ปุ่น ได้รับการพัฒนา ฝึกอบรม เช่นเดียวกับชาวญี่ปุ่น (Belongingness) ในขณะเดียวกันก็ต้องการแสดงความโดดเด่น (Uniqueness) ของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคนญี่ปุ่น ทั้งในแง่ ความรู้ ความสามารถที่ตนมี แต่ก็ไม่ประสงค์จะทำงานเป็นแรงงานย้ายถิ่นตลอดไปหรือนานนัก เนื่องจากตระหนักในข้อจำกัดทางกฎหมายแรงงานย้ายถิ่น ทำให้นักศึกษามักเลือกเข้าทำงานในบริษัทที่มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช้ระบบอาวุโส แรงจูงใจเช่นนี้สูงมากในหมู่นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยชื่อดังทั้งของรัฐและเอกชน และมีความสามารถทางภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษในระดับสูง (Huang et al., 2020) การรับแรงงานย้ายถิ่นซึ่งเป็นนักศึกษาต่างชาติอย่างจำกัด จนทำให้รัฐบาลญี่ปุ่นต้องปรับเป้าหมายการรับเพิ่มขึ้นเช่นนี้ สะท้อนการเจรจาต่อรองของปัจจัยต่าง ๆ ที่ยังไม่ตกผลึก ฝ่ายนายจ้างเองยังคงกังวลกับภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัว (Conrad & Meyer-ohle, 2017) สังคมภายนอกก็ยังไม่เปิดกว้างยอมรับ การใช้ชีวิตในสังคมที่แรงงานย้ายถิ่นร่วมอยู่ด้วย ยังคงต้องใช้เวลาในการปรับตัว (Morita, 2017) ซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนแรงงานย้ายถิ่นที่

ประสงค์จะทำงานในประเทศญี่ปุ่น จากสถิติของสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กระทรวงยุติธรรม ญี่ปุ่นพบว่า ในปี.ศ. 2013-2018 นักศึกษาต่างชาติที่จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา ปริญญาตรีและบัณฑิตวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่น และเปลี่ยนสถานะเป็นแรงงานย้ายถิ่นเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง แต่ในจำนวนนี้เป็นนักศึกษาจากภูมิภาคเอเชียมากที่สุด (95.3% ในปี 2018) โดยนักศึกษาไทยอยู่ในกลุ่ม 10 ประเทศแรกที่หลังจบการศึกษาแล้ว เปลี่ยนสถานะเป็นแรงงานย้ายถิ่นเพื่อทำงานต่อในประเทศญี่ปุ่น ด้วยอัตราเฉลี่ย (ค.ศ. 2013-2018) ปีละ 219 คน (Immigration Services Agency of Japan, 2021)

อภิปรายผล

แนวทางในการปรับตัวของไทย

ผลของการปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นดังกล่าว ทำให้ทัศนคติ ค่านิยมและความคาดหวังของพนักงานบริษัทญี่ปุ่น มีความหลากหลายมากขึ้น กล่าวคือหากเปรียบเทียบกับพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติด้านธุรกิจการเงินและหลักทรัพย์ พนักงานที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นกลุ่มนี้คาดหวังที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาสูงกว่าพนักงานประเภทเดียวกันที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ แต่ในทางกลับกันพนักงานชาวญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติกลุ่มดังกล่าวกลับคาดหวังในผลตอบแทน เงินเดือน และการปรับเลื่อนที่สูงและรวดเร็วกว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในธุรกิจประเภทเดียวกันนี้ (Duignan & Yoshida, 2007) ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากค่านิยมทางสังคมว่าด้วยบทบาททางเพศของหญิงและชายที่แยกจากกันอย่างชัดเจนว่าผู้ชายทำงานนอกบ้านเพื่อเลี้ยงดูครอบครัวส่วนผู้หญิงทำงานในบ้านด้วยการเลี้ยงดูลูกและสมาชิกในครอบครัว เงินเดือนและค่าตอบแทนของพนักงานผู้ชายในบริษัทญี่ปุ่นจึงต้องสูงพอที่จะเลี้ยงดูทุกคนได้ในระดับหนึ่ง (Wailerdasak, 2017)

ผลการวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นได้ตระหนักรู้ และตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องหันมารับฟังคนในท้องถิ่นมากขึ้น เพราะคนเหล่านี้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงในฐานะตัวแสดงสำคัญในระบบ พนักงานชาวไทยอาจต้องรับผิดชอบงานฝ่ายบริหารมากขึ้นทดแทนพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ลดลงไป รวมทั้งอาจต้องพัฒนาพนักงานชาวไทยให้มีทักษะในการทำงานที่กว้างขึ้น เพราะสังคมไทยเรเองก็กำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยเช่นเดียวกัน ซึ่งระบบที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรนั้นย่อมแตกต่างกันไป ไม่เหมือนกัน ต้องผ่านกระบวนการลองผิดลองถูก (Iwashita, 2019) มีความขัดแย้งและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาลับกันไป (Onishi, 2014) ในการร่วมกันเลือกวิธีที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สำหรับแรงงานย้ายถิ่น โดยเฉพาะนักศึกษาไทยที่กำลังศึกษาอยู่ในประเทศญี่ปุ่นขณะนี้ เมื่อสำเร็จการศึกษาย่อมมีโอกาสที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นแรงงานย้ายถิ่นในญี่ปุ่น ซึ่งอาจต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของวัฒนธรรมความเป็นอยู่ การยอมรับของสังคม เศรษฐกิจและสังคม โอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพ และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทที่เราจะร่วมงานด้วย สำหรับผู้ประกอบการหรือนักลงทุนชาวไทยที่สนใจจะไปประกอบธุรกิจในญี่ปุ่น คงต้องกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทัศนคติและค่านิยม

ของสังคมญี่ปุ่นที่คาดหวังจากบริษัทต่างชาติ เพื่อให้เป็นที่ดึงดูดและรักษาทรัพยากรบุคคลที่ลดจำนวนลงเรื่อย ๆ นี้ไว้ให้ได้ เช่น อาจต้องใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน แต่ในขณะเดียวกันอาจต้องลงทุนในการพัฒนาพนักงาน ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้รู้สึกและรับรู้ได้ถึงภาระงานที่หนักหน่วงในหน้าที่ กำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การสร้างระบบเส้นทางอาชีพ (Suzuki, 2012) เพื่อรักษาพนักงานเอาไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานชาวญี่ปุ่นคาดหวังจากบริษัทต่างชาติ

สรุปผลข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้ต้องการค้นหารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นหลังเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในสังคมสูงวัย โดยวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยมีสมมติฐานว่าภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยและสังคมสูงวัยที่ขาดแคลนแรงงานนั้นส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และในขณะเดียวกันองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารและพนักงานก็เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกวิธีการกำหนดการเปลี่ยนแปลงนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในปัจจุบันนั้นเป็นแบบผสมผสาน สังเกต ที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันเลือก ผ่านการเจรจาพูดคุย การลองผิดลองถูกและเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เห็นได้จากบางบริษัทยังคงระบบการจ้างงานตลอดชีพ การปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโสไว้ ในขณะที่บางบริษัทก็เริ่มสรรหาและคัดเลือกพนักงานระหว่างกาล ว่าจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์เข้าทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน สำหรับความหลากหลายของแรงงานในองค์กรนั้น ผู้อภิบาลคนชราเป็นตำแหน่งงานที่แรงงานต่างถิ่นอยู่มากที่สุด ส่วนแรงงานด้านอื่น ๆ นั้นยังมีอยู่น้อย แม้รัฐบาลจะพยายามสนับสนุน โดยเฉพาะมีการรับนักศึกษาต่างชาติที่สำเร็จการศึกษาในมหาวิทยาลัยในญี่ปุ่นเข้าทำงานก็ยังคงมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้เป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาไม่มีสัญญาณของการฟื้นตัวที่เด่นชัด ประกอบกับความวิตกกังวลของคนในสังคมว่าแรงงานย้ายถิ่นจะทำให้ความเป็นญี่ปุ่นถูกคุกคาม ผู้ประกอบการเองก็ยังไม่ได้เตรียมระบบหรือตำแหน่งงานไว้ให้กับแรงงานย้ายถิ่นกลุ่มนี้ ในปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นจึงไม่ได้มีเพียงแค่การจ้างงานตลอดชีพ ระบบอาวุโสในการปรับเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง และสภาพแรงงานในสถานประกอบการที่ดีความและให้ความหมายจากบริบทของวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อและค่านิยมเท่านั้น แต่จะมีความหลากหลาย แตกต่างกันไปตามปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการตัดสินใจเลือกขององค์กรนั้น ๆ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวยังเกิดขึ้นในบริษัทลูกของญี่ปุ่นในต่างประเทศอีกด้วย ในขณะที่ตลาดแรงงานในญี่ปุ่นยังไม่เปิดกว้างสำหรับแรงงานย้ายถิ่น แม้จะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานก็ตาม

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่น โดยศึกษาเปรียบเทียบกับเปลี่ยนแปลงเดียวกันนี้กับบริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทย ว่าเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่

2. ในกระบวนการเจรจาต่อรอง เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการโน้มน้าวทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้คล้อยตามกันในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง จึงควรศึกษาเทคนิคการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ว่ามีลักษณะอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสานว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างไร ทั้งในระดับสังคม องค์กร และพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น ตามกรอบทฤษฎีทางเลือกเชิงกลยุทธ์เท่านั้น ความเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจได้รับอิทธิพลจากบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นด้านอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นการวิเคราะห์ทางเอกสาร จึงยังไม่สามารถด่วนสรุปได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ เป็นผลของการตัดสินใจเลือกขององค์กรภายใต้ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจและสังคมสูงวัยอย่างเดียว

เอกสารอ้างอิง

- Abegglen, J. (1958). *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. IL: The Free Press.
- Ahmadjian, C., & Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 26, 622-654. <https://doi.org/10.2307/3094826>
- Akashi, J. (2014). New Aspects of Japan's Immigration policies: Is population decline opening the doors? *Contemporary Japan*, 26(2), 175-196. <https://doi.org/10.1515/cj-2014-0009>
- Allen, S., Helms, M., Takeda, B., & White, S. (2004). Rewards and organizational performance in Japan and the United states: A comparision. *Global Compensation*, 1-8. <https://doi.org/10.1177/0886368703261401>
- Aoki, K., Delbridge, R., & Endo, T. (2011). Continuity and change in Japan's automotive industry. *Ivey Business Journal*, January, February, 1-11.
- Aoki, K., Delbridge, R., & Endo, T. (2014). Japanese human resource management in post-bubble Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2551-2572. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.722118>
- Atoh, M. (2000). The coming of a hyper-aged and depopulating society and population policies: The case of Japan. *The Expert Group Meeting on policy response to population aging and population decline* (pp. 1-19). Population division, Department of Economics and Social Affairs, United Nation Secretariat.
- Beamish, T., & Biggart, N. (2006). Economics Worlds of Work: Uniting Economic Sociology with the Sociology of Work. In M. Korczynski, R. Hodson, & P. Edwards (Eds.), *Social theory at Work* (pp. 233-271). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199285976.003.0009>
- Biggart, N., & Delbridge, R. (2004). System of Exchange. *Academy of Management Review*, 29, 28-49. <https://doi.org/10.2307/20159007>
- Chiavacci, D. (2014). Indispensible future workforces or internal security threat? Securing Japan's future and immigration. In W. Vosse, V. Blechinger-Talcott, & R. Drifte (Eds.), *Governing Insecurity in Japan: The domestic discourse & Policy Response* (pp. 115-140). Routledge.

- Child, J. (1997). Strategic Choice in the analysis of Action, structure, organizations and environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18, 43-76.
<https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Conrad, H., & Meyer-Ohle, H. (2017). Brokers and the organization of recruitment of global talent by Japanese- A migration perspective. *Social Science Japan Journal*, 1-22.
<https://doi.org/10.1093/ssjj/jyx032>
- Dalton, N., & Benson, J. (2002). Innovation and change in Japanese human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 40(3), 345-362.
<https://doi.org/10.1177/1038411102040003257>
- Davision, J., & Peng, I. (2021). Views on immigration in Japan: identities, interests, and pragmatic divergence. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 47(1), 2578-2595.
<https://doi.org/10.1080/1369183X.2020.1862645>
- Dore, R. (1973). *British factory, Japanese factory: The origin of National Diversity in Industrial relations*. Allen & Unwin.
- Dore, R. (2000). *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199240623.001.0001>
- Duignan, R., & Yoshida, K. (2007). Employee perceptions of recent work environment changes in Japan. *Personnel Review*, 36(3), 440-456.
<https://doi.org/10.1108/00483480710731365>
- Eimathikom, S., Saengtien, W., Waitayanuwatti, L., Sucharitwarangkul, N., & Kamolserirat, P. (2019). *Corporate governance and legal liabilities on autonomous vehicles*. (In Thai). Office of the Judiciary.
- Elger, T., & Smith, C. (2005). *Assembling work: Remaking factory regimes in Japanese Multinationals in Britain*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199241514.001.0001>
- Endo, T., Delbridge, R., & Morris, J. (2015). Does Japan still matter? Past tendencies and future opportunities in the study of Japanese firms. *International Journal of Management Review*, 17(1), 101-123. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12039>
- Fang, Y., Wade, M., Delios, A., & Beamish, P.W. (2013). An exploration of multinational enterprise knowledge resources and foreign subsidiary performance. *Journal of World Business*, 48, 30-38. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.004>
- Fujimura, H. (2012). Japan' labor unions: Past, present, future. *Japanese Labor Review*, 9(1), 6-24.
- Fukui, N. (2015). Change in performance appraisal in Japanese companies. In N. Kambayashi, *Japanese Management in changes* (pp. 141-158). Springer Japan.
https://doi.org/10.1007/978-4-431-55096-9_10
- Fukushima, M. (2016). The present conditions and problems of the policy of acceptance of the highly skilled foreigners. *Public Policy and Social Governance*, 4, 155-173.
- Gill, R., & Wong, A. (1998). The Cross-cultural transfer of management practices: The case of Japanese human resource management practices in singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 116-135.
<https://doi.org/10.1080/095851998341224>
- Graham, J. (1985). Cross-cultural marketing negotiation: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 4(2), 130-146.
- Grill, T.V., Maharjan, M.P., & Sekiguchi, T. (2016). Human resource management of Japanese companies in Hungary: How do Japanese and Hungarians styles blend. *Journal of East-West Business*, 22(3), 145-167. <https://doi.org/10.1080/10669868.2016.1165782>

- Hirasaka, M., Kusaka, Y., & Brogan, J. (2021). Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Business & Economics Springer*, 1(6), 1-18.
<https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>
- Huang, L., Yang, Y., & Segikuchi, T. (2020). Attractiveness of Japanese firms to international job applicants: the effects of belongings, uniqueness, and employment patterns. *Asian Business & Management*, 19, 118-144. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00068-0>
- Immigration Services Agency of Japan. (2021). *Number of foreign students working in Japan 2018. Ministry of Justice*.
https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_nyukan.html
- Iwashita, H. (2019). Transferring family logic within a mutinationals in the USA and Thailand. *Cross Cultural & strategic Management*, 26(4), 639-663.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2018-0212>
- Jacoby, S. (2005). *The embedded corporation, corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. Princeton University Press.
- Jamornman, W. (1995) Japanese bubble economy and economic policy. (In Thai). *Journal of Thai-Japanese Studies*, 12(1), 77-93.
- Japan Labor Bulletin. (2003, February 1). *Japanese Institute of Labor*.
<https://www.jil.go.jp/english/archives/bulletin/index.html>
- Japan Student Services Organization. (2021, March 31). *Result of an annual survey of internation students in Japan2020*.
<https://www.studyinJapan.go.jp/en/statistics/zaiseki/data/2020.html>
- Johnson, C. (1995). *Japan who governs: The rise of the developmental states*. Norton & Company Inc.
- Keidanren. (2006). *Shutai-teki na kyaria no hitsuyousei to shien no arikata (the necessity of dependent career formation and how to support it)*. (In Japanese). Tokyo: Keidanren.
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/044/>
- Keizer, A. (2008). Non-regular employment in Japan: Continued and renewed dualities. *Work Employment and Society*, 23, 407-425. <https://doi.org/10.1177/0950017008093478>
- Keizer, A. (2009). *Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203865866>
- Keizer, A., Umemura, M., Delbridge, R., & Morgan, G. (2012). Japanese Management 20 years on: The Contemporary relevance of Japanese Management Practices. *AIM Executive Review*, 5-22.
- Klangsuwan, Y. (1997). Interview scripts of Dr. Somphong Wanapha. (In Thai). *Thai-Japanese Studies Journal*, 14(1), 42-56.
- Kondo, D. (1990). *Crafting Selves: Power, Gende, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace*. University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226098159.001.0001>
- Kumchoo, C. (2000). Japanese political economy: its continuity and change. (In Thai). *Journal of Social Science*, 13(1), 47-86.
- Lincoln, J. R., & Kallenberg, A. L. (1990) *Culture, Control and Commitment: A study of work organization and work attitude in The United States and Japan*. Cambridge University Press.
- Macrotrends. (2020, December 31). *World Bank*. [On-line]. Available:
<https://www.macrotrends.net/countries/JPN/japan/unemployment-rate>
- Maharjan, M., & Sekiguchi, T. (2017). Human resource management practices of Japanese companies in India: dealing with the transfer-adaptation dichotomy. *Journal of Asia Business Studies*, 11(3), 323-341. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2015-0152>

- Moriaki, T., & Yoshinobu, K. (1997). *Shaping the future of Japanese Management*. LTCB Library Foundation.
- Morita, L. (2017). Why Japan isn't more attractive to highly-skilled migrants. *Cogent Social Sciences*, 3, 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1306952>
- Morris, J., Hassard, J., Delbridge, R., & Endo, T. (2019). Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices. *Economic and Industrial Democracy*, September, 1-29. <https://doi.org/10.1177/0143831X19875785>
- Nagano, H. (2014). Trends in corporate hiring of recent graduates: Focus on development since the global financial crisis. *Japan Labor Review*, 11(2), 23-36.
- Nakagawa, K., Nakagawa, M., Fukuchi, H., Sasaki, M., & Tada, K. (2018). Japanese management styles: To change or not to change? A subsidiary control perspective. *Journal of International Business and economics*, 6(2), 1-10.
- North, S. (2014). Limited regular employment and the reform of Japan's division of labor. *The Asia Pacific Journal: Japan Focus*, 12(15), 1-11. <https://doi.org/10.1017/S1557466014034810>
- Nunbhakdi, E. (2016). Abenomics and Japanese state transformation. (In Thai). *JSN Journal*, 6(2), 96-108.
- Okabe, Y. (2002). Culture or employment systems? Accounting for the attitudinal differences between British and Japanese manager. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 285-301. <https://doi.org/10.1080/09585190110102387>
- Oliver, N., & Wilkinson, B. (1992). *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s* (2ed.). Blackwell.
- Onishi, J. (2006). The transferability of Japanese HRM practices to Thailand. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 44(3), 260-285. <https://doi.org/10.1177/1038411106069411>
- Onishi, J. (2014) The influence of human resource management differences between Japan and locals on workplaces conflicts at Japanese overseas manufacturers in Thailand and Viet Nam. (In Japanese) *Transcultural Management Review*, 11, 21-37.
- Organization for Economic Corporation Development (1973). *Manpower policy in Japan*. OECD.
- Petison, P., & Johli, M. (2007). Developing local talent in international subsidiaries: the importance of trust and respect in Toyota. *Development and Learning in Organizations*, 21(3), 10-13. <https://doi.org/10.1108/14777280710739061>
- Pojsupap, T., & Khasasin, R. (2017). Human resource issues and challenges for international business. (In Thai). *Panyapiwat Journal*, 9(3), 242-254.
- Raoprasert, T., & Islam, S. (2010). *Designing an efficient management system: modelling of Convergence factors exemplified by the case of Japanese Business in Thailand*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2372-1>
- Rear, D. (2016). Reforming Japanese-style management: Destabilizing hegemony through discourse intervention. *Contemporary Japan*, 28(2), 209-228. <https://doi.org/10.1515/cj-2016-0011>
- Rear, D. (2020). Persisting values in the Japanese workplace: Managerial attitudes toward work skills. *Japan Forum*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/09555803.2020.1726434>
- Roberts, G. (2018). An immigration policy by any other name: Semantics of immigration to Japan. *Social Science Japan Journal*, 21(1), 89-102. <https://doi.org/10.1093/ssjj/jyx033>
- Rose, R., & Kumar, N. (2007). The transfer of Japanese-style HRM to subsidiaries abroad. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(3), 240-253. <https://doi.org/10.1108/13527600710775784>
- Sakanaka, H. (2015). *Japan as a Nation of Immigrants*. Japan Immigration Policy Institute.

- Sakikawa, T. (2012). *Transforming Japanese workplaces*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9781137268860>
- Sasajima, Y. (1993). Changes in the labor supply and their impacts on human resource management: The case of Japan. *Journal of International Human Resource Management*, 4(1), 29-43. <https://doi.org/10.1080/09585199300000003>
- Schiffer, A., & Inada, Y. (2009). Demo-graphic changes. In Haghirian, P. (Ed.). *J-Management: Fresh Perspective on the Japanese Firm in the 21st Century* (pp.73-88). iUniverse Inc.
- Sekiguchi, T. (2013). Theoretical implications from the case of performance-baed human resource management practices in Japan: Management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 471-486. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703414>
- Shibata, H. (2000). The transformation of the wage and performance appraisal system in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 294-313. <https://doi.org/10.1080/095851900339882>
- Shimizu, S. (2014). *Japanese style management: From crisis to reformation in the age of Abenomics*. LID Publishing.
- Siengthai, S. (2016). Japanese-style Human Resource Management in Thailand. (In Thai). *Japanese Studies Journal*, 32(2), 1-17.
- Suehiro, A., & Wailerssak, N. (2016). Emerging Asian economies: Beyond the theory of catch-up industrialization. (In Thai). *Japanese Journal Studies*, 32(2), 47-64.
- Sugimoto, Y. (1999). Making sense of Nihonjinron. *Thesis Eleven*, 57, 81-96.
<https://doi.org/10.1177/0725513699057000007>
- Supanyadecha, W. (2014). The employment of International students in Japan. (In Thai). In *Proceedings of Japanese Studies Association in Thailand National Conference on Social Sciences & Education: Japan-ASEAN on the move*, 7 (pp 109-125). Japanese Studies Association in Thailand.
- Suzuki, N. (2012). Employment strategy and labor market in Japan: Career gateway to Asia. (In Japanese). *Japanese Studies Journal*, 28(2), 28-42.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Devekopment International*, 11(3), 193-203.
<https://doi.org/10.1108/13620430610661722>
- Tejapira, K. (2019). Neo-liberalism: Conceptual background & its eco-politic history. Matichon Weekly Online, 23-29 August. (In Thai). [On-line]. Available: https://www.matichonweekly.com/column/article_223879
- The JapanTimesNews. (2015, March 21). *Record Number of Foreign Students Find Work after Graduating Japanese Universities in 2015*. [On-line]. Available: The Japan Times: www.japantimes.co.jp/news/2016/11/16/national/record-number-foreign-students-find-workgraduating-japanese-universities-2015/#.WOOrlhGclFzk
- Tsuda, M. (1979). Japanese-style management: Principle & system. *Japanese Economics Studies*, 7(4), 3-32. <https://doi.org/10.2753/JES1097-203X07043>
- Vo, A., & Stanton, P. (2011). The transfer of HRM policies and practices to a transitional business system: the case of performance management practices in the US and Japanese MNEs operating in Viet Nam. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3513-3527. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560876>
- Vogel, E. (1979). *Japan As Number One: Lesson for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674366299>
- Wailerssak, N. (2017). *Lessons from Japanese employment and human resource management in the super-aged era*. 2nd. (In Thai). Thammasat Printing House.

- Watanabe, S. (2000). The Japan model and the future of employment and wage systems. *International Labor Review*, 139, 307-333. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2000.tb00206.x>
- Yamazaki, M. (2002). Houmonkango station to zaitaku Care. In Kyoikutoigakunokai (Ed.). *Kenkou to ikikata wo kankaeru* (pp. 253-263). (In Japanese). Keio University Press.
- Yashiro, A. (2013). Selection and promotion of managers in Japanese companies: Present and future perspectives. *Japan Labor Review*, 10(1), 25-43.
- Yoshikawa, T., Tsui-Auch, L., & McGuire, J. (2007). Corporate governance reform as institutional Innovation: The case of Japan. *Organization Science*, 18(6), 885-1027. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0290>