

ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรม  
การทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษา  
บริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

นางสาวพัฒน์นรี จิตรมงคลสุข

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Opinions of Japanese on Thai Employees in Japanese Working Culture  
: A Case Study of Ohmi Corporation Company Limited Customer Companies**

**Miss Patnaree Jitmongkolsuk**

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการ  
ทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้า  
ของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

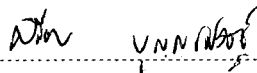
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวพัฒน์นรี จิตรมงคลสุข

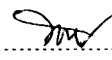
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

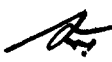
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ชรินทร์ ชุณหพันธรัภย์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

  
.....  
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
วันที่ 14 เดือน 6.ค. พ.ศ. 2552

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงาน  
แบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของ  
บริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

**ผู้ศึกษา** นางสาวพัฒน์นรี จิตรมงคลสุข **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษาศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 102 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ การทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือด้านความสุภาพอ่อนน้อม รองลงมาคือด้านความเชื่อมั่นในระบบอาวุโสซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความภักดีต่อองค์กรและด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งอยู่ในระดับน้อยตามลำดับ และ (2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ** ความคิดเห็น ชาวญี่ปุ่น วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การสนับสนุนและคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ และทุกท่านที่ช่วยประสานงานคอยให้ความช่วยเหลือในการเขียนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอมอบความดีของการศึกษาค้นคว้าด้วยอิสระฉบับนี้ให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใดๆ ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

พัฒน์นรี จิตรมงคลสุข

ตุลาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
สมมติฐานการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น .....	11
ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัดและบริษัทลูกค้า .....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	41
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย .....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล .....	47
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย .....	59
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	63
สรุปการศึกษา .....	63
อภิปรายผล .....	65
ข้อเสนอแนะ .....	69
บรรณานุกรม .....	71
ภาคผนวก .....	75
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม .....	76
ข แบบสอบถามภาษาไทยและญี่ปุ่น .....	78
ประวัติผู้ศึกษา .....	89

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล .....	41
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวม .....	44
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส .....	44
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กร .....	45
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม .....	46
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความสุภาพอ่อนน้อม .....	47
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามเพศ .....	48
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามอายุ.....	49
ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้าน ความภักดีต่อองค์กรจำแนกตามอายุ.....	50
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	51
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้าน ความภักดีต่อองค์กรจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	52
ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ระดับความคิดเห็นในด้าน การทำงานเป็นทีมแตกต่างกันจำแนกตามสถานภาพสมรส .....	52
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้าน ความสุภาพอ่อนน้อมจำแนกตามสถานภาพสมรส.....	53
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามอายุงานในองค์กรปัจจุบัน.....	54



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 55
ตารางที่ 4.16	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้าน การทำงานเป็นทีมจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 56
ตารางที่ 4.17	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้าน ความสุภาพอ่อนน้อมจำแนกตามตำแหน่งงาน..... 57
ตารางที่ 4.18	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในประเทศไทย..... 58
ตารางที่ 4.19	เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมทำงานแบบ ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย)..... 59
ตารางที่ 4.20	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย..... 60

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีความสัมพันธ์กับประเทศไทยทางการลงทุนมาช้านานนับแต่ทศวรรษของปีพุทธศักราช 2503 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีพุทธศักราช 2530 – 2540 ประเทศญี่ปุ่นได้ย้ายฐานการผลิตทางอุตสาหกรรมเข้ามายังประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อันสืบเนื่องจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการคือ สาเหตุที่มาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ สภาพปัญหาเศรษฐกิจภายในของญี่ปุ่นเอง และสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผลของข้อตกลงพลาซ่า (Plaza Agreement) ที่ทำให้เงินเยนมีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เงื่อนไขจากประเทศไทยโดยเฉพาะด้านนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ การเมือง และด้านต้นทุน และการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน ซึ่งทำให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้าและเงินทุนเป็นไปอย่างเสรีในภูมิภาค ก่อนเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจปี 2540 ประเทศญี่ปุ่นมียอดมูลค่าการค้า การลงทุน และความช่วยเหลือกับประเทศไทยสูงเป็นอันดับหนึ่ง แต่แม้ว่าจะมีวิกฤตทางเศรษฐกิจก็ตามแต่ปริมาณการค้าก็ยังคงอยู่ในอันดับที่สอง และประเทศญี่ปุ่นก็ยังคงมีอำนาจทางเศรษฐกิจทั้งในเอเชียและในโลกจนถึงปัจจุบัน จากข้อมูลของหอการค้าญี่ปุ่น ณ เดือนเมษายน ปี 2552 พบว่ามีจำนวนบริษัทที่เป็นสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่นประจำกรุงเทพฯ 1,303 แห่ง ภาวะการลงทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทยช่วงครึ่งปีแรกของปี 2552 ในส่วนที่ผ่านคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเชื่อว่าญี่ปุ่นยังคงเป็นนักลงทุนอันดับหนึ่งในแง่จำนวนโครงการและมูลค่าการลงทุนทั้งในขั้นค่าขอรับการส่งเสริมการลงทุนและขั้นออกบัตรส่งเสริมการลงทุน ซึ่งสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทยมีลักษณะของการพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก จากการที่ประเทศญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทญี่ปุ่นต่างๆ จำเป็นต้องว่าจ้างพนักงานชาวไทยเข้าทำงาน โดยพบว่า มีบริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยเป็นจำนวนถึง 6,226 แห่ง มีการจ้างงานมากกว่า 500,000 คน (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย : 2548)

เมื่อชาวญี่ปุ่นออกไปลงทุนทำธุรกิจในประเทศใด จะไม่เพียงแต่นำเงินลงทุน เครื่องจักรอุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีเข้าไปยังประเทศนั้นๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถนำเอาพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อที่มีต่อประเทศชาติ สังคม องค์กร และหมู่คณะที่หล่อหลอมออกมาเป็นวัฒนธรรมและวิธีการทำงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองไปปฏิบัติกับคนในประเทศนั้นๆ ด้วย

นอกจากนี้ สิ่งที่พนักงานชาวไทยควรตระหนักคือแนวความคิด "ความเป็นชาตินิยม" ที่มีความเป็นพิเศษเฉพาะของ "ความเป็นญี่ปุ่น" ที่อยู่ในระดับสูงมาก นับตั้งแต่พ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นเร่งพัฒนาประเทศจนสามารถกลายเป็นประเทศที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจ ด้วยการนำเอานโยบายการปิดประเทศที่เริ่มต้นด้วยการให้ชาวญี่ปุ่นอุปโภคและบริโภคสินค้าที่ผลิตขึ้นในประเทศมาใช้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดความเป็นชาตินิยมของชาวญี่ปุ่นมีความเหนียวแน่นและมั่นคงมาก ซึ่งแนวคิดนี้ได้ถ่ายทอดมาสู่การทำงานและการดำเนินธุรกิจด้วยเช่นกัน แม้ว่าปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นจะใช้นโยบายเปิดประเทศก็ตามแต่ก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการทำธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นส่วนหนึ่งจะเป็นการทำธุรกิจกับบริษัทญี่ปุ่นด้วยตนเอง

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าประเทศญี่ปุ่นก็ยังคงมีแนวโน้มที่จะลงทุนในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับพร้อมๆ กับการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของธุรกิจ จากกระแสดังกล่าว ทำให้พนักงานชาวไทยมุ่งหวังที่จะทำงานในบริษัทญี่ปุ่นมากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานกับชาวญี่ปุ่นภายใต้วัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นนั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้วัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ และมารยาทที่ขาดไม่ได้ในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นที่เรียกว่าวัฒนธรรมในการทำงาน อันได้แก่ความสามารถในการทำความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นได้ และสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นอีกอย่างหนึ่งคือ ความรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์ของชาวญี่ปุ่น "ความเกรงใจ" "ความถ่อมตน" "การยกย่องผู้อื่น" นับเป็นมารยาทที่สำคัญในบริษัทญี่ปุ่น

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาถึงการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางแก่พนักงานชาวไทยที่ทำงานหรือสนใจจะทำงานในบริษัทญี่ปุ่นต่อไป

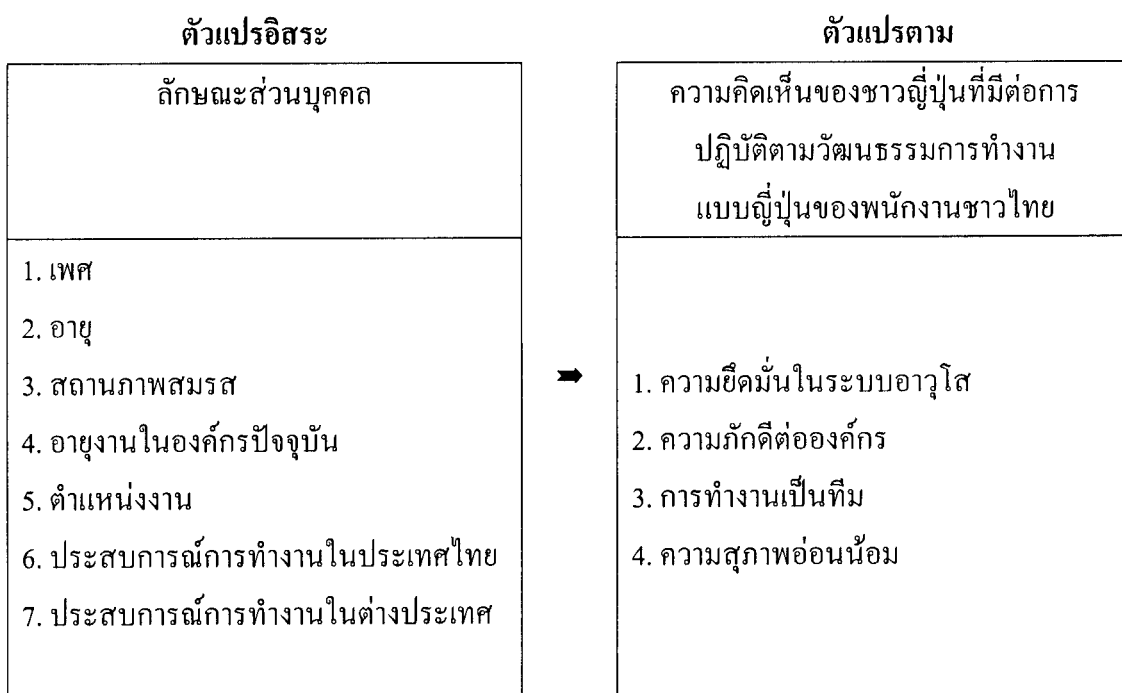
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้ว เห็นสมควรศึกษาความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยทั้งหมด 4 ด้าน โดยกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 ชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยอยู่ในระดับน้อย

4.2 ชาวญี่ปุ่นที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตการศึกษา

### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาในครั้งนี้ ประชากรคือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัท ลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 137 แห่ง

### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นทั้งหมด 4 ด้านคือ ความยึดมั่นในระบบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความสุภาพอ่อนน้อม

### 5.3 ขอบเขตด้านเวลา

เวลาที่ใช้ในการศึกษานี้คือตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงเดือนตุลาคม 2552

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ความคิดเห็น** หมายถึง ทักษะทางความคิดของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

6.2 **ชาวญี่ปุ่น** หมายถึง ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัท ลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

6.3 **วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น** หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เป็นแนวทาง เดียวกันในการทำงานของชาวญี่ปุ่นซึ่งประกอบด้วย 4 ด้านคือ

6.3.1 **ความยึดมั่นในระบบอาวุโส** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้องที่เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน ด้วยความเคารพนับถือและเอื้ออาทรต่อกัน โดยรุ่นพี่จะต้อง รับผิดชอบ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องในทุกๆ เรื่อง ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือ และเชื่อฟังด้วยทำให้อันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออก ต่อรุ่นพี่

6.3.2 **ความภักดีต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกผูกพันและให้ความสำคัญกับ องค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ อย่างแน่นแฟ้น พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นในการทำงาน รักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และทำงานให้กับองค์กร นั้นๆ เป็นเวลานาน

6.3.3 **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทเพื่อให้ เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการ

แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นต่างๆ มีการรายงานและปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

6.3.4 ความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง ลักษณะการใช้วาจาและกิริยาท่าทางการแสดงออกที่ให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ตามสถานะทางสังคมของตนเอง เพื่อเป็นหนทางในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กับการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน

6.4 พนักงานชาวไทย หมายถึง ชาวไทยที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 พนักงานชาวไทยได้ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

7.2 ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ข้อมูลในการอบรมพนักงานชาวไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การศึกษาในเรื่องความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น
3. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัทลูกค้า
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นประกอบด้วยความหมายของความคิดเห็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และการวัดความคิดเห็นดังต่อไปนี้

##### 1.1 ความหมายของความคิดเห็น

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534 : 107) กล่าวว่าความคิดเห็น หมายถึง ความชอบ ความไม่ชอบ ความรู้สึกพึงใจของเราต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ สนับสนุน
2. ความรู้สึกในทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน
3. ความรู้สึกที่เป็นกลางคือ ไม่มีความรู้สึกใดๆ

จิรพรรณ กาญจนะจิตรา (2538 : 14) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นเป็นความเชื่อ ความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ที่เขาได้รับ

นพมาศ ธีรเวคิน (2542 : 115) ได้กล่าวว่าความคิดเห็นจัดว่าเป็นส่วนที่มนุษย์ได้แสดงออกมาโดยการพูดหรือการเขียน มนุษย์นั้นจะพูดจากใจจริง พูดตามสังคม หรือพูดเพื่อเอา

ใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนออกไปแล้วก็ทำให้เกิดผลได้ คนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความเป็นใจ

Simon and Schuster (1988 : 301) ได้ให้คำจำกัดความของ ความคิดเห็นไว้ว่าเป็น ความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความแน่นอนหรือความรู้ที่แท้จริง แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจของแต่ละคนที่จะเห็นว่าน่าจะเป็นจริงหรือตรงกับความคิดที่คิดไว้

Walman (1989 : 370) อธิบายว่าความคิดเห็นเป็นภาวะของจิตใจที่ได้ผ่าน ประสบการณ์ทำให้เกิดการเรียนรู้ และส่งผลให้เกิดความคิด

โดยสรุปแล้ว ความคิดเห็นคือ การแสดงออกทางด้านความเชื่อและความรู้สึกของ บุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แสดงออกผ่านการพูดหรือการเขียน อันเกิดจากความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ ซึ่งอาจเป็นไปในทางบวก ทางลบ หรือกลางๆ

## 1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นไว้ดังนี้

จำเรียง ภาวจิต (2536 : 248 - 249) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นว่า ขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ คือ

1. ภูมิหลังทางสังคม หมายถึงกลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น ความคิดเห็นระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ ชาวเมืองกับชาวชนบท เป็นต้น
2. กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราจะคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้แก่ผู้ใด หรือการกระทำที่คำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกันหรืออ้างอิงกันได้ เช่น ประกอบอาชีพเดียวกัน การเป็นสมาชิกกลุ่มหรือสมาคมเดียวกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นด้วย
3. กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำใดที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นเป็นพิเศษอันจะก่อให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ขึ้นมาได้ ย่อมส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ไม่ว่าจะให้คล้อยตามในทางที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม ในทางตรงกันข้ามกลุ่มเฉื่อยชาก็จะไม่มียอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

กิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2542 : 12) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงความคิดเห็นที่อาจเหมือนกัน หรือแตกต่างกันออกไป ปัจจัยดังกล่าวอาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่



1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย คือ เพศ อวัยวะ ความครบถ้วนสมบูรณ์ของอวัยวะต่างๆ คุณภาพของสมอง

1.2 ระดับการศึกษา การศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออก ความคิดเห็นและการศึกษาทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น และคนที่มีความรู้มากมักจะมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติของบุคคลต่อเรื่องต่างๆ ซึ่งอาจจะได้จากการเรียนรู้กลุ่มบุคคลในสังคม หรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งจะส่งผลต่อความคิดเห็น

## 2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคล เป็นการได้รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

2.3 ข้อเท็จจริงในเรื่องราวต่างๆ หรือสิ่งต่างๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับ ทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงที่แต่ละบุคคลได้รับแตกต่างกัน ก็จะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

Oskamp (1977 : 119-133) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and physiological factors) เป็นปัจจัยตัวแรกที่ไม่ค่อยจะได้พูดถึงมากนัก โดยมีการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรม จะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษา เจตคติ หรือความคิดเห็นของบุคคลนั้นๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น เพศ อายุ เป็นต้น

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (Direct personal experience) คือบุคคลได้รับความรู้สึกและความคิดต่างๆ จากประสบการณ์โดยตรง เป็นการกระทำหรือพบเห็นต่อสิ่งต่างๆ โดยตนเอง ทำให้เกิดเจตคติหรือความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับ

3. อิทธิพลจากครอบครัว (Parental influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลเมื่อเป็นเด็กจะได้รับอิทธิพลจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว ทั้งนี้เมื่อตอนเป็นเด็กเล็กๆ จะได้รับการอบรมสั่งสอน ทั้งในด้านความคิด การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเด็กจะได้รับจากครอบครัว และจากประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมา

4. เจตคติและความคิดเห็นของกลุ่ม (Group determinants of attitude) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นหรือเจตคติของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลจะต้องมีสังคม

และอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความคิดเห็นและเจตคติต่างๆ จะได้รับการถ่ายทอดและมีแรงกดดัน จากกลุ่ม ไม่ว่าจะเพื่อนในโรงเรียน กลุ่มอ้างอิงต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดความคล้อยตามเป็นไปตาม กลุ่มได้

5. สื่อมวลชน (Mass media) เป็นสื่อต่างๆ ที่บุคคลได้รับสื่อเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะมีผลทำให้บุคคลมีความคิดเห็นมีความรู้สึกต่างๆ เป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสื่อ

โดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น พันธุกรรมและร่างกาย ระดับการศึกษา เป็นต้น และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สื่อมวลชน กลุ่มอ้างอิง เป็นต้น

### 1.3 การวัดความคิดเห็น

นักวิชาการได้กล่าวถึงการวัดความคิดเห็นไว้ดังนี้

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (2531 : 3) ได้กล่าวถึงมาตรวัดทัศนคติและความคิดเห็นที่ใช้กันอยู่แพร่หลาย ซึ่งมี 4 วิธีคือ

1. วิธีของเทอร์สโตน (Thurstone's Method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาณ แล้วเปรียบเทียบตำแหน่งของความคิดเห็นหรือทัศนคติไปในทางเดียวกัน และเสมือนว่าเป็นสเกลที่มีช่วงห่างเท่ากัน (Equal-appearing intervals)

2. วิธีของกัตต์แมน (Guttman's Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับของทัศนคติสูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบกันและกันได้ จากอันดับต่ำสุดถึงสูงสุด และแสดงถึงการสะสมของความคิดเห็น

3. วิธีจำแนกแบบ เอส ดี สเกล (Semantic Differential Scale : S-D Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น โดยอาศัยคู่คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม (Bipolar Adjective) เช่น ดี-เลว ขยัน-ขี้เกียจ เป็นต้น

4. วิธีของลิเคิร์ต (Likert's Method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติและความคิดเห็นที่นิยมแพร่หลาย เพราะเป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถแสดงทัศนคติในทางชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก 4 หรือ 5 คำตอบและให้คะแนน 5, 4, 3, 2, 1 หรือ +2, +1, 0, -1, -2 ตามลำดับ

กัญจนา ลินทรัดนศิริกุล (2544 : 72, 75-76) กล่าวถึงประเภทของเครื่องมือการวิจัย คือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการสังเกต โดยที่แบบสอบถามสามารถใช้ได้กับข้อมูลทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และเจตคติเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม สามารถส่งแบบสอบถามได้ทั้งทางไปรษณีย์และไปส่งได้ด้วยตัวเอง การส่งทางไปรษณีย์เป็นวิธีที่

ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมากเหมาะกับผู้วิจัยที่ไม่สามารถไปส่งได้ด้วยตัวเอง ส่วนการนำไปส่งด้วยตัวเองนั้นสามารถอธิบายคำถามในแบบสอบถามและวัตถุประสงค์ได้ ข้อจำกัดของวิธีการส่งทางไปรษณีย์คือหากกลุ่มตัวอย่างไม่สนใจอาจไม่ตอบหรือให้คนอื่นตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบสอบถามที่มีข้อความมากๆ ซึ่งจะทำให้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาน้อย ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรงต่ำ ประเภทของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบคำถามให้ตอบรับหรือปฏิเสธ (Yes/No Questions)
2. แบบคำถามหลายตัวเลือก (Multiple-Choice Questions)
3. แบบตรวจสอบรายการ (Checklists)
4. แบบจัดอันดับ (Ranking)
5. มาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales)
6. แบบซีแมนติก (Semantic Differential Rating Scales)
7. คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions)

สำหรับมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต เป็นมาตรฐานค่าที่รู้จักกันดีที่สุด จะประกอบด้วยข้อความและตัวเลือกให้ผู้ตอบเลือกตอบ เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นต้น คำถามแบบนี้มีข้อดีคือตอบง่าย ส่วนใหญ่ใช้วัดเจตคติหรือความคิดเห็นมากกว่าจะใช้วัดข้อเท็จจริง ส่วนข้อจำกัดของคำถามลักษณะนี้คือ ผลที่ได้จากการตอบอาจมีความลำเอียง เนื่องจากผู้ตอบส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะตอบว่าเห็นด้วยมากกว่าไม่เห็นด้วย ฉะนั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวในการเขียนคำถามควรมีทั้งข้อความที่เป็นบวกและข้อความที่เป็นลบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต จะต้องกำหนดรหัสก่อน เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5 เห็นด้วย = 4 ตามลำดับ แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์

กล่าวโดยสรุปคือ มาตรฐานที่ใช้ในการวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นแบ่งออกได้เป็น 4 วิธีคือ วิธีของเซอร์สโตน วิธีของกัตต์แมน วิธีจำแนกแบบเอส ดี สเกล และวิธีของลิเคิร์ต ประเภทของเครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกการสังเกต แบบสอบถามในลักษณะมาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ตเป็นมาตรฐานค่าที่รู้จักกันดีที่สุด คำถามส่วนใหญ่ใช้วัดเจตคติ หรือความคิดเห็นมากกว่าจะใช้วัดข้อเท็จจริง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นประกอบด้วยความหมายของวัฒนธรรม และวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ดังต่อไปนี้

### 2.1 ความหมายของวัฒนธรรม

ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมนั้น ได้มีนักวิชาการรวบรวมไว้ดังนี้

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 76) ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ตามตัวอักษรสามารถพิจารณาได้ว่ามาจากคำสมาสหรือการรวมคำสองคำเข้าไว้ด้วยกันคือ “วัฒนธรรม + ธรรม” วัฒนธรรมหมายถึง เจริญงอกงาม รุ่งเรือง ธรรมหมายถึง กฎ ระเบียบ หรือข้อปฏิบัติที่มนุษย์พึงปฏิบัติเพื่อความเจริญงอกงามและรุ่งเรือง ซึ่งมีความหมายไว้ว่าหมายถึง ลักษณะที่แสดงออกถึงความเจริญงอกงามความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดี

กรีซ สืบสนธิ์ (2535 : 10) ให้ความหมายคำว่า “วัฒนธรรม” ไว้ว่าหมายถึง วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของกลุ่มซึ่งอยู่ในสภาวะการณีสื่อสารระบบเปิดคือ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีการเรียนรู้รับข่าวสารจากภายนอกองค์การ

Sciffman and Kanuk (1997 : 406 อ้างถึงในวุฒิชชาติ สุนทรสมัย 2547 : 27) กล่าวว่าคำว่า “วัฒนธรรม” หรือ “Culture” นั้นหมายถึงการดำเนินชีวิตทุกด้านของคนทั้งมวลในสังคม นับตั้งแต่การกิน การดำรงชีวิตอยู่ การแต่งกาย การพักผ่อน รวมทั้งปัจจัยในสังคมต่างๆ เช่น ภาษา ความรู้ กฎหมาย ศาสนา ขนบธรรมเนียม ดนตรี ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงาน อันเป็นที่ยอมรับและถ่ายทอดกันมาจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ดังนั้นในความหมายหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า “วัฒนธรรม” คือบุคลิกภาพของสังคม หรือ “Culture is a sociality's personality”

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมหมายถึง วิถีชีวิตหรือลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดีงามในการดำเนินชีวิตทุกด้านของคนในสังคมไม่ว่าจะเป็นการแต่งกายหรือการพักผ่อน รวมทั้งปัจจัยในสังคม อาทิ ภาษา ขนบธรรมเนียม และรูปแบบการทำงาน

### 2.2 วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

นักวิชาการได้กล่าวถึงเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นไว้ดังต่อไปนี้

ปรีชา อิงคาภิรมย์ (2537 : 62-65) ได้กล่าวถึงนิสัยประจำชาติของญี่ปุ่นที่มีผลกระทบต่อภาษา พฤติกรรม ทำที่การแสดงออกของชาวญี่ปุ่น ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มในการมองคนโดยอิงกลุ่มหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งมากกว่าจะมองว่าคนๆ นั้นเป็น “ปัจเจกบุคคล” ทั้งนี้ เพราะชาวญี่ปุ่นมีความตระหนักชัดว่าตัวเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มมากกว่าที่จะคิดว่าตัวเองเป็นปัจเจกบุคคลที่ไม่ขึ้นกับกลุ่มใดๆ ทั้งสิ้น

ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เห็นได้จากเมื่อเวลาชาวญี่ปุ่นแนะนำตัวเองกับคนอื่น มักจะแนะนำตัวเองโดยการแลกนามบัตรกัน พร้อมกับพูดว่า “ผมมาจากไอเอทีเอสเอส” เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การแลกนามบัตรแก่กันและกันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในสังคมญี่ปุ่น เพราะนามบัตรนั้นจะบ่งบอกว่าคนที่ตนได้รับการแนะนำมีตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างไร ใหญ่โตขนาดไหน และมาจากบริษัทอะไร เพื่อที่อีกฝ่ายจะได้เลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับอายุ ตำแหน่งของคนที่กำลังพูดด้วย ถ้าอีกฝ่ายเป็นคนที่อยู่ในตำแหน่งสูง ทำที่การแสดงออกของผู้พูดจะต้องอ่อนน้อม สุภาพให้มากที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว ชาวญี่ปุ่นจะไม่แนะนำตัวเองว่า “ผมชื่อชเงะตะ” แต่ก็อาจจะแนะนำชื่อตนเองบ้างในบางโอกาสที่เหมาะสม พร้อมกับยื่นนามบัตรส่งให้อีกฝ่ายเพื่อเป็นการประกาศถึงรายละเอียดของตนในทางอ้อมให้คู่สนทนาได้รับรู้ คุณชเงะตะแนะนำตัวเอง หากทว่าเขาไม่ได้แนะนำตัวเองในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล แต่เขาแนะนำตัวเองแก่อีกฝ่ายเพื่อแสดงสถานะว่าตนสังกัดอยู่ในบริษัทใดมากกว่า

อีกจุดหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน นั่นคือเรื่องของภาษา ทั้งนี้เพราะภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้ก็สะท้อนให้เห็นความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มอย่างมาก ซึ่งสังเกตได้จากภาษาที่ใช้ตามบริษัท โรงเรียน องค์กร และสถานที่ราชการต่างๆ เช่น อุทชิ เดะวะ (สำหรับบริษัทผม) วะตะชิ โคะโมะ โนะคะอิชะ (บริษัทของเรา) อุทชิ เดะวะ (สำหรับบริษัทผม) จริงๆ แล้วสำนวนเหล่านี้มีความหมายว่า “บ้านของผม” จากคำว่า “อุทชิ” ซึ่งหมายถึง “ภายในหรือข้างใน” และมีความหมายตรงข้ามกับคำว่า “ภายนอกหรือข้างนอก” นั่นเอง

นอกจากภาษาที่ใช้แล้วพฤติกรรมของชาวญี่ปุ่นยังสะท้อนให้เห็นความรู้สึกสำนึกที่รุนแรงและความเต็มใจอีกด้วยต่อการแสดงความยอมรับบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันว่าเป็น “วะระะ” (พวกเรา) และมีความรู้สึกกับคนภายนอกกลุ่มว่าเป็น “โอะตะคุ” “โยะ โยะ” (คนอื่น)

ความรู้สึกสำนึกดังกล่าวนี้สามารถที่จะแปรเปลี่ยนเป็นความรู้สึกที่เป็นศัตรูต่ออีกฝ่ายได้ หรือถ้ามองในแง่ดีก็อาจจะตีความหมายได้ว่าเป็นความผูกพันทางด้านจิตใจที่ทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้สึกว่าคุณเขาอยู่ในกลุ่มหรือทีมเดียวกัน ฉะนั้น คำจำกัดความของคำว่า “คนภายใน” จะหมายถึงสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้น ใครก็ตามที่ไม่ได้สังกัดอยู่ในกลุ่มด้วยจะถือเป็น “คนภายนอก” ดังนั้น ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับคนภายนอกจะสุภาพ ถ่อมตน และเป็น

ทางการเพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับของความสัมพันธ์ที่ห่างไกลกันแต่ภาษาที่ชาวญี่ปุ่นใช้กับ “คนภายใน” จะเป็นกันเองและสุภาพน้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อแสดงความสนิทสนม ความรู้สึกสำนึกที่ชาวญี่ปุ่นมีต่อคนภายในและภายนอกนั้น มีอยู่อย่างมากและรุนแรงขนาดที่ว่าฝังรากลึกเข้าไปใน วิญญาณและจิตใจของชาวญี่ปุ่นเลยทีเดียว ดังนั้น บ่อยครั้งที่เดียวที่เราจะเห็นความขัดแย้ง ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างสังคมของชาวญี่ปุ่น ราวกับว่าคนที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเดียวกับตนนั้น ไม่ใช่มนุษย์ ไม่ว่าจะชาวญี่ปุ่นจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เมื่อชาวญี่ปุ่นอยู่ในกลุ่มกับเพื่อน ๆ มักจะแสดง กิริยาเยินซำกับคนอื่นที่ไม่ใช่เพื่อนของตน จนกว่าคนๆ นั้นจะเป็นที่ยอมรับจากกลุ่มว่าให้เข้าร่วม เป็นสมาชิกด้วย บ่อยครั้งที่เดียวที่ชาวญี่ปุ่นใช้ท่าทีเช่นนี้กับคนต่างชาติ ซึ่งจะทำให้คนต่างชาติ เข้าใจผิดก่อให้เกิดความบาดหมางขึ้น ความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก และความสำนึก ที่มีต่อกลุ่มเหนียวแน่นเช่นนี้มีน้อยมากในสังคมไทย เนื่องจากสังคมไทยมีโครงสร้างและ วัฒนธรรมที่แตกต่างกับของญี่ปุ่น ด้วยสำนึกดังกล่าวนี้จึงมีผลกระทบอย่างมากต่อแบบแผนการ ใช้ชีวิตของชาวญี่ปุ่น เพราะในการที่เข้าร่วมกลุ่มเดียวกับอีกฝ่ายให้ได้นั้น จะต้องให้ความร่วมมือ และแสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่ออีกฝ่าย เพราะฉะนั้นชาวญี่ปุ่นจึงให้ความสนใจอย่างมากต่อบุคคล ในกลุ่ม ทั้งนี้เนื่องจากในสังคมญี่ปุ่นการติดต่อของคนแต่ละคนนั้นมีขอบเขตจำกัดอยู่ในขอบข่าย ขององค์กรที่ตนติดต่อและคบหาอยู่ ดังนั้น สถานที่ทำงานหรือองค์กรของแต่ละคนสังกัดอยู่จึงมี ความสำคัญเสมือนบ้าน ซึ่งบ่งให้อีกฝ่ายรู้ถึงโลกส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ จากการที่สภาพแวดล้อม ของชาวญี่ปุ่นจำกัดมากเช่นนี้เอง จึงทำให้ขอบข่ายความสัมพันธ์ของบุคคลต่อกกลุ่มมีความสำคัญ อย่างมาก อาจจะถูกกล่าวได้ว่าเป็นเสมือนขอบข่ายของแนวร่วมที่ตนจะต้องสร้างความสัมพันธ์ ส่วนตัวด้วยความผูกพันทางอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลในกลุ่มเดียวกัน จึงมีความหมาย และประโยชน์อย่างมาก ทั้งนี้เพราะคนในกลุ่มซึ่งก็คือเพื่อนสนิทในบริษัทจะเป็นเสมือนแนวร่วม ที่ให้ความคุ้มครองและช่วยกันปกป้องอีกฝ่ายเมื่อเกิดอะไรขึ้น ถ้าความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในกลุ่มดี เพื่อนๆ ในกลุ่มจะปกป้อง เพราะความผูกพันทางใจที่สร้างขึ้นระหว่างคนในกลุ่มเดียวกันมีความ เหนียวแน่น

สุภัท สวงวนศิริกุล และคนอื่นๆ (2539 : 115) ได้กล่าวถึงเกร็ดความรู้ด้านธุรกิจใน หัวข้อการเจรจาต่อรองเอาไว้ว่า ในการเจรจาท่องกับชาวญี่ปุ่น พึงเตรียมใจให้พร้อมว่าจะต้อง ใช้เวลานาน ชาวญี่ปุ่นที่ได้รับมอบหมายให้ทำการเจรจาต่อรอง โดยทั่วไปจะไม่ได้รับสิทธิในการ ตัดสินใจ มักจะจบการเจรจาลงเพียงแค้รับฟังเงื่อนไขของฝ่ายตรงข้ามในเวลาเจรจาเท่านั้น แล้ว นำความคิดเห็นของฝ่ายตรงข้ามกลับไปปรึกษาครั้งหนึ่งก่อน ประชุมกับฝ่ายและแผนกที่ เกี่ยวข้องและดูท่าทีของบริษัทแม่ นอกจากนี้ บริษัทญี่ปุ่นยังมีการจัดตั้งทีมงานสำหรับเจรจา ต่อรอง เพื่อจะได้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามให้ถูกต้อง และก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรที่จะมีการไปชมถึง

โรงงานกันหลายๆ คน สํารวจเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และจำนวนผลผลิตที่แน่นอน เป็นต้น โดยทั่วไป การเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่นนั้น ในขั้นแรกจะตกลงกันในกรอบกว้างๆ ก่อน แล้วจะใช้เวลาค่อยๆ ทารีหรือตกลงกันในรายละเอียด ในระหว่างนั้นจะประชุมกันครั้งแล้วครั้งเล่า จึงให้คำตอบ ดังนี้ จึงไม่สามารถเร่งเร้าขอคำตอบตกลงหรือปฏิเสธโดยทันที สิ่งที่จะต้องระวังในการเจรจาต่อรองคือคำว่า “Hai” ของชาวญี่ปุ่น คำนี้ตามปกติจะใช้ในความหมายว่า “ใช่” แต่ก็อาจจะเป็นการแสดงการรับรู้ว่ากำลังฟังเรื่องราวของคุณสนทนากอยู่ นอกจากนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการทำให้ฝ่ายตรงข้ามลำบากใจ ชาวญี่ปุ่นจะไม่ปฏิเสธจริงๆ มักจะพูดว่า “ขอคิดดูก่อน” หรือ “แล้วจะจัดการให้ตามความเหมาะสม” เป็นต้น ซึ่งบางครั้งอาจเป็นสํานวนการปฏิเสธทางอ้อม ดังนั้น แม้จะมีคำตอบต่อมาในภายหลังว่า “บริษัทได้พิจารณาแล้ว เสียใจด้วยที่ไม่อาจจะตอบสนองความประสงค์ของบริษัทท่านได้” ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไร

มาซาโกะ ยานากิตะ (2542 : 33, 39) กล่าวถึงธรรมเนียมญี่ปุ่นไว้ว่า การคบหาสมาคมในญี่ปุ่นนั้น สิ่งทีโดดเด่นเป็นพิเศษคือ ความสัมพันธ์แบบ “รุ่นพี่” กับ “รุ่นน้อง” ในโรงเรียนหรือที่ทำงานจะเรียกผู้ที่มีอายุหรือมีประสบการณ์มากกว่าตัวเองว่า “รุ่นพี่” และผู้ที่อยู่ในลักษณะตรงข้ามก็จะเป็นรุ่นน้อง รุ่นพี่จะได้รับความเคารพนับถือจากรุ่นน้องจึงต้องมีหน้าที่ฟังพาและดูแลรุ่นน้อง ความสัมพันธ์ในลักษณะรุ่นพี่รุ่นน้องนี้ จะเริ่มมีตั้งแต่ชั้นมัธยมต้นโดยไม่คำนึงว่าเป็นหญิงหรือชาย รุ่นน้องจะใช้คำพูดที่เป็นทางการและมีท่าทีสุภาพต่อรุ่นพี่ ความสัมพันธ์เช่นนี้จะดำเนินต่อไปจนกระทั่งจบมหาวิทยาลัยแล้ว ต่างฝ่ายต่างยังผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น แม้ในการคบหาสมาคมในชีวิตประจำวันก็ตาม ก็มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์แบบอาวุโส อย่างเช่น การใช้คำสุภาพและการกำหนดลำดับที่นั่งเพื่อแสดงความเคารพและอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่าในฐานะพี่ที่มีประสบการณ์ในชีวิตและต่อผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่า นอกจากนี้ มาซาโกะ ยานากิตะยังได้กล่าวถึงความสำคัญจากรูปแบบการแลกเปลี่ยนนามบัตรไว้ว่าเมื่อพบใครเป็นครั้งแรกในเรื่องธุรกิจหรือโอกาสที่เป็นทางการจะมีการแลกเปลี่ยนนามบัตรเกิดขึ้น นามบัตรทำให้เกิดความสะดวกในการรู้จักการงานและตำแหน่งของอีกฝ่ายหนึ่ง และช่วยในการจดจำชื่อ ชื่อของชาวญี่ปุ่นนั้นจะมีกรณีที่ออกเสียงเหมือนกันแต่จะเขียนด้วยตัวอักษรจีนที่ต่างกันอยู่มาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องดูตัวอักษรเพื่อความแน่ใจ นี้เองที่ทำให้มีการใช้นามบัตรกันอย่างแพร่หลาย การยื่นนามบัตรให้ก็คือการแนะนำตัวเองอย่างหนึ่ง คุณจะรู้จักสถานภาพในบริษัทของอีกฝ่ายหนึ่งจากนามบัตรที่ได้รับและรู้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับคุณอย่างไร นอกจากนั้น นามบัตรยังมีประโยชน์ในการเผยแพร่เครือข่ายงานของคุณด้วย ในอดีตผู้ชายเท่านั้นที่ใช้นามบัตรแต่ในปัจจุบันเมื่อผู้หญิงได้ออกสู่สังคมมากขึ้น จึงมีการใช้นามบัตรด้วยเช่นเดียวกัน

ยูพา คลังสุวรรณ (2542 : 12-14) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้  
ดังนี้

1. การมาเป็นทีม สิ่งที่ต้องประสบคือในการทำธุรกิจกับญี่ปุ่นคือ ญี่ปุ่นจะมากันเป็นทีม ในขณะที่คนต่างชาติชอบฉายเดี่ยวจะด้วยความประหยัคงบหรือจะด้วยความเก่ง บ่อยครั้งทำให้รู้สึกเสียเปรียบตั้งแต่ต้น ส่วนคนที่มาด้วยในทีมญี่ปุ่นจะเป็นผู้ช่วยและจะรู้เรื่องผู้ไปติดต่อเป็นอย่างดี ในการทำธุรกิจในช่วงแรกของการพบหน้า ญี่ปุ่นมักจะให้ไปพบผู้อาวุโสก่อนและผู้อื่นที่มีตำแหน่งรองลงมาจะติดตามมา ช่วงแรกจะให้พบกับคนตำแหน่งไม่สูง ญี่ปุ่นถือว่าช่วงแรกเวลาพบจะต้องสร้างไมตรี จึงควรพบทั้งคนตำแหน่งสูงและคนระดับล่างด้วย แต่การตัดสินใจจะให้ความสำคัญกับมติเอกฉันท์ ในภาษาญี่ปุ่นคำว่า “หว่า” (Wa) เป็นแนวคิดสำคัญ แนวคิดหนึ่งของญี่ปุ่นหมายถึงความกลมกลืน (Harmony) การรักษาความกลมกลืนทางสังคมสามารถย้อนกลับไปถึงรัฐธรรมนูญฉบับแรกในปี ค.ศ. 604 งานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นในการอยู่ร่วมกันและทำร่วมกันในที่นา ในวงการธุรกิจ “หว่า” หมายถึง การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแม้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หลีกเลี่ยงผลประโยชน์เข้าตัวและปัจเจกนิยม

2. การประนีประนอม ในการติดต่อกับญี่ปุ่น ความเจียม ความจริงใจแบบญี่ปุ่น การประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจา แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้เจรจาต้องเสียเปรียบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้เจรจา สิ่งที่ควรระวังคือ การแสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผย การใช้ภาษาการเมืองน้อยก็จะเป็นประโยชน์คือไม่พูดตรงเกินไป ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวัฒนธรรมทางธุรกิจตามคำแนะนำของนักธุรกิจ

3. การแนะนำและทำความรู้จัก ครั้งแรกเมื่อพบกัน ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมให้นามบัตร สิ่งที่อยู่ในนามบัตรจะอธิบายถึงสถานภาพของผู้ให้และผู้รับ การรู้ข้อความในนามบัตรจะทำให้ชาวญี่ปุ่นรู้ว่าจะคุยอะไร คุยอย่างไรจึงจะเหมาะกับสถานภาพ ผู้รับเมื่อได้รับนามบัตรควรจะอ่านข้อความในนามบัตร ซึ่งโดยปกติในนามบัตรจะปรากฏชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงาน ที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน ผู้รับนามบัตรจะถามเรื่องอะไรก็สามารถถามได้ เช่น อ่านชื่ออย่างไร บริษัทอยู่ที่ไหน เป็นต้น ในขณะที่เจ้าของนามบัตรยังอยู่ ผู้รับไม่ควรเขียนอะไรบนนามบัตรเพราะถือว่าไม่สุภาพ ในช่วงที่รับนามบัตรใหม่ๆ ผู้รับไม่ควรจะคุยเรื่องธุรกิจทันที ควรจะอุ้มนั่งเครื่องสักหน่อยเหมือนกับเป็นการใช้เวลาช่วงแรกในการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยก่อน

ทสึโมะโตะ อะคิคะวะ (2543 : 35, 67, 235) ได้กล่าวถึงความคิดต่อการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นสันนิษฐานกันไว้ว่าการทำงานสำหรับชาวญี่ปุ่นนั้น การแสวงหาสิ่งตอบแทนไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักอันแรก แต่ชาวญี่ปุ่นต้องการค้นหาคุณค่าที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน



นั่นมากกว่า นายยะมะ โตะ ชิอิเฮ ผู้ซึ่งเป็นนักวิจารณ์กล่าวไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นถือว่าการทำงานเป็นการฝึกตนเองอย่างหนึ่งดังเช่น พุทธศาสนิกชนปฏิบัติธรรมเพื่อบรรลุถึงความหลุดพ้น การทำงานซึ่งความจริงแล้วนั่นคือการแสวงหากำไรทางเศรษฐกิจเมื่อมาอยู่ในประเทศญี่ปุ่นอันถูกนำไปรวมไว้เป็นส่วนหนึ่งของศาสนา ชาวญี่ปุ่นผู้ทำงานทั้งหลายจึงเป็นแรงงานที่ไม่ต้องการผลตอบแทนในทางส่วนตัว ผลกำไรที่เกิดขึ้นถูกถือว่าเป็นผลจากการทำงานซึ่งเป็นเหตุอันควรที่จะได้รับเท่านั้น ความรู้สึกพื้นฐานเหล่านี้แม้ในปัจจุบันก็ยังคงอยู่ในรัฐธรรมนูญต่างๆ ของบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นคำตอบของคำถามที่ว่าทำไมชาวญี่ปุ่นจึงขยันขันแข็งหนักเอาเบาสู้ต่อการทำงานและทำไมชาวญี่ปุ่นจึงมีความคิดต่อการทำงานไม่เหมือนชาวตะวันตก ซึ่งเห็นว่าการทำงานเป็นการนำเวลาของตนไปแลกกับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ความคิดต่อการทำงานทั้งสองแบบก็ได้สร้างระบบแรงงานให้กับบริษัทญี่ปุ่นปัจจุบัน โดยแนวคิดแบบชาวตะวันตกได้เป็นรากฐานของสังคมธุรกิจที่ผูกมัดกันด้วยข้อตกลงและแนวคิดแบบญี่ปุ่นก็ได้สร้างการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นขึ้นมา ทสึง โมะ โตะ ยังได้กล่าวถึงวิธีการคบหากับชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวต่างชาติที่มาประเทศญี่ปุ่นรู้สึกตกใจเมื่อเห็นการจราจรที่แน่นขนัดในตอนเช้าก็คือ “ทำไมในประเทศญี่ปุ่นจึงมีชาวญี่ปุ่นมากมายเช่นนี้” การที่ประเทศญี่ปุ่นไม่ได้ประกอบด้วยชนหลายเชื้อชาติดังกล่าว ทำให้เมื่อคบค้าสมาคมกับชาวญี่ปุ่น จำเป็นต้องนึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบต่างๆ หรือมารยาทขั้นพื้นฐานอยู่เสมอ

ผลจากการที่ญี่ปุ่นเป็นสังคมที่เน้นการรวมกลุ่มทางสายเลือดมาเป็นเวลานานถึงพันกว่าปี ทำให้บ่อยครั้งที่การสื่อสารภายในกลุ่มหรือสังคมนั้นสามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้โดยดูจากอากัปกริยา ไม่จำเป็นต้องมีการอธิบายหรือสามารถคาดเดาคำความคิดได้จากอาการนิ่งเงียบ ผู้ที่สามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดังกล่าวจะเรียกว่าเป็นบุคคลภายใน (Uchi) และเรียกผู้ที่ไม่เข้าใจว่าเป็นบุคคลภายนอก (Soto) ซึ่งจะถูกปฏิบัติในฐานะที่เป็นแขก ลักษณะดังกล่าวนี้ก็จะเหมือนกับการปฏิบัติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อชาวต่างชาติ ชาวญี่ปุ่นจะปฏิบัติกับคนต่างชาติอย่างใจดีเป็นพิเศษในฐานะที่บุคคลเหล่านั้นเป็น “คนนอก” (Gaijin) ซึ่งไม่รู้จักรธรรมเนียมหรือประเพณีของชาวญี่ปุ่น

นอกจากนี้ ชาวญี่ปุ่นยังใช้คำว่า “ฮอนเนะ” (Honne : ใจจริง) กับ “ทะเทมะเอะ” (Tatemae : ภายนอก) กันบ่อยๆ ด้วย คำว่า “ฮอนเนะ” แปลตามตัวอักษรว่า “เสียงจริง” ส่วน “ทะเทมะเอะ” จะหมายถึง “วิถีทางภายนอก” นอกจากนี้ บางคนตีความหมาย “ฮอนเนะ” ว่าหมายถึงหลักการส่วนบุคคลและคำว่า “ทะเทมะเอะ” หมายถึงหลักการส่วนรวม ชาวญี่ปุ่นส่วนมากจะให้ความสำคัญกับ “ทะเทมะเอะ” ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ทางการหรือหลักการส่วนรวม และในส่วนลึกของจิตใจจะแฝงไว้ซึ่ง “ฮอนเนะ” ซึ่งคือเสียงจริงหรือหลักการส่วนบุคคล

ในการเจรจาธุรกิจแบบญี่ปุ่น ทสึงโมะ โตะกล่าวว่าช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเปิดการเจรจาธุรกิจจนถึงขั้นตอนการตกลงทำสัญญาในประเทศญี่ปุ่นเป็นช่วงระยะที่กินเวลามาก เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีลักษณะนิสัยที่จะต้องขอความเห็นชอบและมติอย่างเป็นทางการจากผู้เกี่ยวข้องทุกท่านอย่างเป็นทางการเสียก่อน จึงจะสามารถตัดสินใจตกลงทำสัญญาได้ สามารถกล่าวได้ว่าการเจรจาธุรกิจกับนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นนั้น ผู้เจรจาจะต้องกระทำการด้วยความเปิดเผยและจริงใจ การเร่งเร้าให้นักธุรกิจญี่ปุ่นรีบตอบตกลงหรือปฏิเสธการทำสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้นกลับจะส่งผลในทางลบ ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จและอาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเสียไปได้ อาจกล่าวได้อีกว่าเวลาที่นักธุรกิจญี่ปุ่นพิจารณาเนื้อหาของสัญญาซื้อขายทางธุรกิจนั้น มิใช่การพิจารณาทำความเข้าใจแต่เพียงเนื้อเรื่องที่ระบุในสัญญาเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงการให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะนิสัยและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับคู่สัญญาด้วยว่าจะสามารถติดต่อทำธุรกิจร่วมกันต่อไปอีกในระยะยาวได้หรือไม่ ในวงการธุรกิจนั้น แม้ว่าการตกลงทำสัญญากันจะเป็นเรื่องธรรมดาที่ตาม แต่สำหรับการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่นนั้นจะไม่มีกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการทำธุรกิจซื้อขายกันตั้งแต่ระยะเริ่มแรกโดยเด็ดขาด นักธุรกิจญี่ปุ่นมักจะปรึกษาและขอความเห็นชอบ รวมทั้งมติเป็นเอกฉันท์จากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยส่วนใหญ่ก่อน จึงจะทำการตัดสินใจได้ ซึ่งการขอความเห็นชอบและมติเอกฉันท์จากผู้อื่นนั้นที่จริงแล้วหมายถึง การให้ความไว้วางใจต่อบุคคลเหล่านั้นนั่นเอง

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงเรื่องการไม่รักษาเวลาเอาไว้ว่า ชาวไทยส่วนใหญ่จะไม่ค่อยรักษาเวลา สังเกตได้จากจำนวนนาฬิกาที่ติดตั้งอยู่ตามท้องถนน ซึ่งมีน้อยเมื่อเทียบกับของญี่ปุ่น ความรู้สึกที่ว่าต้องรักษาเวลาก็น้อยกว่าของญี่ปุ่นเช่นเดียวกัน ในญี่ปุ่นเมื่อกำหนดว่าจะมีการประชุมเวลาที่โมง ถ้าไม่มีเหตุขัดข้องจริงๆ ทุกคนก็จะไปถึงห้องประชุมก่อนเวลาประมาณ 10 นาที และถึงแม้ว่าจะมาทันครบแล้วก็จะรอให้ถึงเวลาประชุมจึงเริ่มประชุม แต่ในเมืองไทยมักจะมีการเข้าประชุมสายหรือมาไม่ทันเวลานัด ซึ่งลักษณะการมาสายนี้ไม่ได้เกิดเฉพาะกับการประชุมภายในบริษัท แต่จะเกิดขึ้นกับการสัมมนาหรืองานเลี้ยงต่างๆ บางครั้งถึงเวลาที่ควรจะเริ่มงานแล้ว ก็ยังต้องรอผู้มาสายทำให้การเริ่มงานล่าช้าไปเป็นสิบๆ นาทีก็มี โดยทั่วไปการให้ความสำคัญด้านการบริหารเวลา เช่น การแบ่งงาน การกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และเวลาส่งมอบสินค้า เป็นต้น ชาวไทยจะให้ความสำคัญน้อยกว่าชาวญี่ปุ่น สำหรับชาวญี่ปุ่นเองบางครั้งก็ต้องไม่ถือสามาก เพื่อให้สามารถเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีได้ การดูว่ามาก ๆ จะทำให้เกิดความอึดอัดได้ นอกจากนั้น ชาวไทยส่วนใหญ่ต้องเดินทางด้วยรถยนต์ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงในเรื่องของเวลา บางครั้งสภาพอากาศหรือบางช่วงเวลามีรถติดมาก ทำให้ไม่สามารถไปตามนัดได้ก็มีเช่นเดียวกัน

สุภัคม สงวนดีกุล และคนอื่นๆ (2544 : 4, 18, 43, 69, 97) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

### 1. ภาษาสุภาพ : ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์ และพวกเรากับผู้อื่น

ชาวญี่ปุ่นแสดงความรู้สึกลึกซึ้งในกรณีที่ผู้ฟังหรือผู้ที่ถูกกล่าวถึงในโอกาสสนทนาเป็นผู้อาวุโสกว่าตนเอง ในบริษัทจะใช้ภาษาสุภาพในระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์กล่าวคือพนักงานจะใช้ภาษาสุภาพกับผู้บังคับบัญชา แต่เวลาพูดกับคนของบริษัทอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเรากับผู้อื่นจะเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเมื่อกล่าวถึงคนในบริษัทเดียวกันจะใช้คำพูดถ่อมตัวเช่นเดียวกับตนเอง ดังที่กล่าวมาข้างต้น เราจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญกับผู้เยาว์และความสัมพันธ์ระหว่างพวกเรากับผู้อื่น ยิ่งกว่านั้นยังคำนึงถึงความสนิทสนมและอายุด้วย

### 2. นามบัตร

นามบัตรเป็นสิ่งที่ไม่ได้ในการทำงาน เวลาที่พบกันครั้งแรกจะต้องแลกนามบัตรกันที่นามบัตรจะมีชื่อ ตำแหน่ง ชื่อหน่วยงานที่สังกัด ชื่อบริษัท ที่ตั้งบริษัท หมายเลขโทรศัพท์ ฯลฯ เขียนอยู่และโดยปรกติจะไม่มีที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์ที่บ้าน เนื่องจากนามบัตรเป็นภาคหนึ่งของอีกฝ่ายจึงต้องเก็บรักษาไว้ให้ดี ระวังอย่าทำตกหล่นหรือลืมวางไว้บนโต๊ะ เวลาชื่อนามบัตรจะใช้สองมือหรือมือขวา ผู้น้อยจะยื่นนามบัตรให้ผู้ใหญ่ก่อนหรือผู้ที่มาขอพบจะชื่อนามบัตรให้ผู้ที่ถูกขอพบก่อน นอกจากนี้ ควรระวังอย่าชื่อนามบัตรกลับหัวเมื่อมองจากอีกฝ่าย โดยทั่วไปแล้ว นามบัตรของชาวญี่ปุ่นซึ่งติดต่อกับชาวต่างชาติอยู่เสมอ นั้น ด้านหน้าของนามบัตรจะเขียนเป็นภาษาญี่ปุ่น ส่วนด้านหลังจะเป็นภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตาม ควรระวังเรื่องชื่อตำแหน่ง เนื่องจากคำแปลภาษาอังกฤษ จากชื่อตำแหน่งภาษาญี่ปุ่นนั้นจะแปลต่างกันไปแล้วแต่บริษัท นอกจากนี้ ในกรณีที่ชื่อนามบัตรภาษาญี่ปุ่นเท่านั้น จำเป็นจะต้องสอบถามคำอ่านชื่อของผู้นั้นให้แน่นอนด้วย เนื่องจากชื่อของชาวญี่ปุ่นนั้น ถึงแม้จะใช้ตัวอักษรจีนตัวเดียวกันแต่มีวิธีอ่านต่างกัน

### 3. ความสำนึกเรื่องของกลุ่ม

ลักษณะพิเศษของการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่นคือ การส่งเสริมความมีสำนึกในเรื่องกลุ่มและกิจกรรมเป็นกลุ่ม ผู้บริหารบริษัทจะคำนึงถึงการดำรงชีวิตในสังคมและสวัสดิการของพนักงานอยู่เสมอและจะจัดทัศนากิจ งานเลี้ยง การแข่งขันกีฬา เป็นต้น ร่วมกันทั้งบริษัท เพื่อเพิ่มความสำนึกของการสังกัดกลุ่มเดียวกัน การร้องเพลงประจำบริษัท การแต่งเครื่องแบบ การคิดเครื่องหมายบริษัทก็มีจุดประสงค์เดียวกันนี้ ยิ่งกว่านั้น ในตอนขึ้นปีใหม่ไม่เพียงแต่บริษัทจะจัดงานเลี้ยงส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ แต่แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกยังจัดงานของตนเองต่างหากอีกด้วย คำที่บ่งถึงความสำนึกของกลุ่มนี้ก็คือคำว่าเรา (Uchi) ถ้ากล่าวว่ “บริษัทเรามีผลงานดี” จะแสดงถึงความสำนึกที่ว่า “จะยอมแพ้บริษัทอื่นไม่ได้” ถ้ากล่าวว่ “ฝ่ายของเราทุกคนตั้งอกตั้งใจทำงาน” ก็

แสดงถึงความรู้สึกที่ว่า “จะไม่ยอมแพ้ฝ่ายอื่น” ดังนั้น เวลาที่ชาวญี่ปุ่นแนะนำตัวเองจะบอกว่า “ผมชื่อ.....อยู่บริษัท.....” ก่อนที่จะบอกประเภทของงานและตำแหน่งหน้าที่ ถึงแม้ว่าผู้แนะนำตนเองจะทำงานที่ไม่ได้มีความสำคัญมากมายนักก็ตาม แต่ก็ยังรู้สึกภาคภูมิใจในความเป็นพนักงานของบริษัทนั้นๆ คำว่าอุชิ (Uchi) จะใช้ในการกล่าวถึงกลุ่มต่างๆ เช่น ในคำว่า “เมืองของเรา” “มหาวิทยาลัยของเรา” “คนของเรา” “บริษัทของเรา” เป็นต้น ซึ่งแสดงถึงจิตสำนึกของการรวมกลุ่มเดียวกันควบคู่ไปกับจิตสำนึกของการแข่งขันกับคนอื่นอีกด้าน

#### 4. ฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเตะมาเอะ (การแสดงออก)

สิ่งสำคัญในการเจรจาธุรกิจคือ การมองทะลุถึงฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเตะมาเอะ (การแสดงออก) ได้อย่างแจ่มแจ้ง ทาเตะมาเอะ (การแสดงออก) คือท่าทีที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะเป็นทางการ และความในใจที่อยู่เบื้องหลังท่าทีที่แสดงออกอย่างเป็นทางการของผู้นั้นเรียกว่าฮอนเนะ (ความจริงใจ) ตัวอย่าง ครูจะพูดกับนักเรียนจากจุดยืนของการเป็นครูว่า “อยู่บ้านก็ต้องอ่านหนังสือวันละ 2 ชั่วโมงนะ” แต่อาจจะพูดกับลูกตัวเองว่า “การเล่นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเด็กๆ เรียนแค่ที่โรงเรียนเท่านั้นก็พอแล้ว” คำพูดในประโยคแรกเป็นทาเตะมาเอะ (การแสดงออก) และในประโยคหลังเป็นฮอนเนะ (ความจริงใจ) ในการเจรจาต่อรองราคา ขณะที่ผู้ขายคิดอยู่ในใจว่าขายราคา 900 บาทก็พอ แต่ก็ยังพยายามยื่นกรานขายในราคาสูงกว่านั้นเล็กน้อยคือ 1,000 บาท เพื่อไม่ให้ราคาในท้ายที่สุดต่ำกว่า 900 บาทตามที่ตั้งไว้ในใจตน ยิ่งกว่านั้น การที่จะประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรองราคานั้น จำเป็นต้องมีฮารางะอิ (ชั้นเชิง) ที่จะมองทะลุถึงฮอนเนะ (ความจริงใจ) และทาเตะมาเอะ (การแสดงออก) ของอีกฝ่ายหนึ่ง ฮารางะอิ (ชั้นเชิง) ที่ว่านั้นก็คือการมองทะลุความในใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยอาศัยความรู้สึกหรือการสังเกตตามประสบการณ์อันซ้ำซ้อน โดยไม่ต้องพูดหว่านล้อมด้วยวาจาโดยตรงเพื่อเจรจาให้สำเร็จตามที่ตัวคิดไว้ ผู้ที่จะใช้ฮารางะอิได้นั้นต้องรู้นิสัย พื้นเพ และจุดยืนของอีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแก้ไขปัญญา โดยมองทะลุถึงความเป็นไปในจิตใจของอีกฝ่ายหนึ่งจากน้ำเสียง อากัปกริยาของฝ่ายนั้น โดยไม่ปล่อยให้โอกาสทองผ่านไป

#### 5. ระบบการเวียนหนังสือขอความเห็นชอบและเนมาวาชิ

การตัดสินใจแบบญี่ปุ่นนั้นไม่ใช่จากเบื้องบนลงมาแต่เป็นจากเบื้องล่างขึ้นไป ตัวอย่างที่เด่นชัดนั้นจะเห็นได้ในระบบการเวียนหนังสือขอความเห็นชอบ (ริงจิ) เป็นระบบที่ผู้รับผิดชอบ (ผู้ร่างข้อเสนอ) จะเวียนหนังสือขอความเห็นชอบไปยังทุกฝ่ายและแผนกที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้รับความเห็นชอบแล้วก็จะขอคำตัดสินใจจากผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย หนังสือขอความเห็นชอบจะถูกเสนอเพื่อพิจารณาในทุกๆ เรื่อง นับตั้งแต่เรื่องการซื้อข้าวของเครื่องใช้จนกระทั่งเรื่องการรวมบริษัทเข้าด้วยกัน หนังสือขอความเห็นชอบนี้ไม่เพียงแต่จะเวียนจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังเวียนไปยังทุกฝ่ายและแผนกที่เกี่ยวข้องด้วย และในกรณีที่เป็น

ข้อเสนอสำคัญก็จะเวียนถึงประธานบริษัทด้วย ผู้เกี่ยวข้องจะประทับตราชื่อของตนเพื่อเป็นการเห็นชอบด้วย แต่คนที่ประทับตราไปแล้วทุกคนต้องรับผิดชอบต่อข้อเสนอ นั้น รูปแบบการตัดสินใจเป็นกลุ่มนี้มีข้อเสีย เป็นต้นว่าความรับผิดชอบตกอยู่กับผู้ใดนั้นไม่ชัดเจน และกินเวลานานกว่าเอกสารจะเวียนไปถึงผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่ประเด็นปัญหาจะได้รับการพิจารณาและข้อมูลจะเวียนไปยังทุกฝ่ายและแผนก ดังนั้น จึงทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม และในขณะเดียวกันครั้งถึงขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติจริงก็สามารถที่จะจัดการได้อย่างรวดเร็วอีกทั้งถูกต้องด้วย ก่อนที่ผู้ร่างข้อเสนอจะเวียนหนังสือขอความเห็นชอบ เขาจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบดูให้แน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนหรือไม่ การขอเสียงสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะนำเสนอหนังสือเวียนเพื่อขอความเห็นชอบ หรือก่อนที่จะเสนอเข้าไปในที่ประชุมอย่างเป็นทางการเช่นนี้ เรียกว่า “เนมาวาชิ” แต่เดิมคือการขุดรอบๆ ราก ก่อนที่จะย้ายต้นไม้ใหญ่ไปปลูกในสวน โดยจะตัดรากใหญ่ออกเพื่อให้รากเล็กๆ งอก ซึ่งจะทำให้การย้ายไปปลูกที่อื่นนั้นง่ายขึ้น ในญี่ปุ่นซึ่งให้ความสำคัญกับการเห็นพ้องของทั้งกลุ่มมากกว่าการประจัญหน้ากันนั้นจะขาดเนมาวาชิเสียมิได้

#### 6. การเตรียมการประชุมและข้อพึงสังวรของผู้เข้าร่วมประชุม

ในประเทศญี่ปุ่นการตัดสินใจในข้อเสนอเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น หาได้กระทำโดยผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงคนเดียวไม่ ตามปรกติจะเปิดการประชุมในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วจึงลงมือปฏิบัติตามมติของที่ประชุม ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการประชุมมากมาย ในการประชุม เนื่องจากผู้คนจำนวนมากต่างจัดสรรเวลาของตนมาอยู่พร้อมหน้ากัน จึงต้องจัดการให้การประชุมดำเนินไปและจบลงอย่างราบรื่น เมื่อได้กำหนดเปิดการประชุมขึ้น หลังจากที่ทำความเข้าใจกับเรื่องวาระและรูปแบบการประชุมแล้ว จึงกำหนดวันเวลา สถานที่ และผู้เข้าร่วมประชุม จัดส่งหนังสือเชิญประชุม แล้วจัดเตรียมเอกสารการประชุม ในขณะเดียวกันก็จัดทำกำหนดการในการดำเนินการประชุม อาจจะกล่าวได้ว่าการประชุมจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นก็อยู่ที่ขั้นตอนของการจัดเตรียมนั่นเอง สำหรับข้อพึงสังวรของผู้เข้าร่วมประชุม ประการแรกที่สำคัญคือการรวบรวมความคิดเห็นของตนเตรียมไว้ล่วงหน้า จากนั้น จะต้องทำความเข้าใจว่าหัวข้อการประชุมนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายหลักหรือเกี่ยวข้องกับวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรืออื่นๆ และจะต้องดำเนินการให้หัวข้อการประชุมผ่านไปอย่างเรียบร้อยตามลำดับ กล่าวกันว่าสิ่งไม่พึงปรารถนาสำหรับการประชุม 3 ประการ ได้แก่ 1) การที่ประธานขาดความสามารถ ทำให้การประชุมหรือไม่นั้นไม่เข้าสู่ประเด็นและหาข้อยุติไม่ได้ 2) การที่มีผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ เลย และ 3) การที่ผู้ที่มีความเชื่อมั่นตนเองสูงที่ชอบออกความคิดเห็นเป็นผู้พูดแต่เพียงคนเดียว ทำให้ไม่เป็นอันประชุม แน่แน่นอนว่าหากเป็นการประชุมเพียงเพื่อมานั่งสูบบุหรี่ ดื่มน้ำชา หรือนั่งหาวก็ควรเลิกประชุมนั้นจะดีกว่า

ขนิษฐา พงศ์สุภสมิทธิ (2546 : 125 -132) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ชาวญี่ปุ่นมีบุคลิกและลักษณะเฉพาะ เอกลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นถือเป็น ความคล้ายคลึงของคนในชาติที่สามารถคงความเป็นรูปแบบเดียวกันได้โดยส่วนใหญ่ ลักษณะเฉพาะของชาวญี่ปุ่นเกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม มีการดำเนินชีวิตไปตาม ครรลองของจารีต ประเพณี และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ยึดถือปฏิบัติสืบทอดต่อกันมา ถือเป็นวิถี ชีวิตที่ต้องปฏิบัติตามกลไกทางสังคม ซึ่งจะมีน้อยคนที่ไม่ปฏิบัติตาม ลักษณะเฉพาะของชาว ญี่ปุ่นได้รวบรวมไว้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ อันจะทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจชาวญี่ปุ่นได้ มากขึ้น มีดังนี้

1. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่สุภาพเรียบร้อย มีมารยาทและอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกภาพ ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งครอบคลุมการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นทุกด้าน โดยที่ระบบสังคมดั้งเดิม ได้หล่อหลอมจิตใจชาวญี่ปุ่นให้วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง อายุ เพศ ซึ่งถือว่าเป็น ความดีในชั้นสูงสุดของคน หากไม่ปฏิบัติตามจะต้องสูญเสียสถานะทางสังคมที่ถูกจับตามอง ความสุภาพเรียบร้อยที่ก่อให้เกิดความประทับใจต่อสายตาสาวต่างชาติคือ การโค้ง การโค้งกระทำ ในทุกสถานการณ์ตั้งแต่การทักทาย การต้อนรับ การอำลาจาก การขอบคุณ การขออภัย และการ ขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2. ชาวญี่ปุ่นมีความพยายาม อดทน ขยันขันแข็ง ต่อสู้และไม่ท้อถอย อุปนิสัย ดังกล่าวถือเป็นความเหมือนอีกอย่างของคนในชาติ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าเกิดจากการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อ เอาชนะธรรมชาติคือ สภาพภูมิอากาศและอิทธิพลทางธรรมชาติ ประเทศญี่ปุ่นตั้งอยู่ในเขตหนาว คนในเขตหนาวจะกระตือรือร้น เตรียมตัวเพื่อดำรงชีวิตในฤดูหนาวที่แสนทารุณและการมีชีวิตอยู่ ภายใต้อิทธิพลธรรมชาติต่างๆ เช่น ภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว พายุไต้ฝุ่น เป็นต้น ทำให้ต้องมีการ ต่อสู้เพื่อเอาชนะภัยธรรมชาติที่ต้องเผชิญตลอดทั้งปี

3. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีระเบียบวินัย รักษากฎเกณฑ์ มีความรับผิดชอบและตรงต่อ เวลา อุปนิสัยดังที่กล่าวถึงเป็นความคล้ายคลึงของคนในชาติที่ถูกปลูกฝังและอบรมสั่งสอนให้ถือ ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตั้งแต่วัยเด็กควบคู่ไปกับการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยครูผู้สอนจะเน้น อบรมสั่งสอนและฝึกฝนเด็กให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา

4. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่มีความอดทน สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดพัก อุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างจริงจัง มีความคิดสร้างสรรค์และมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ชาว ญี่ปุ่นจะถูกฝึกมาในรูปแบบเดียวกันทั้งการพูดจาอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่พูดมาก โดยเฉพาะเรื่อง ไม่มีสาระ ให้ปฏิบัติให้มากกว่าพูด ถือว่าการพูดมากจะทำให้มีการผิดพลาดมาก

5. ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้มีนิสัยรักการประหยัด ออมทรัพย์ ไม่ใช่จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย ใช้ ชีวิตแบบเรียบง่าย โดยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้มาก จะมีวิถีชีวิตด้วยการ

วางแผนทางการเงินอย่างต่อเนื่องไม่นิยมซื้อของเงินผ่อน และจะให้ความสนใจกับชีวิตหลังเกษียณอายุการทำงานเพราะไม่ต้องการเป็นภาระกับผู้ใด

นอกจากนี้ ขนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ ยังได้กล่าวถึงวัฒนธรรมและรูปแบบการทำงาน ของชาวญี่ปุ่นที่ผู้สนใจควรจะเรียนรู้และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมในองค์กรที่ต้องทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นไว้ ได้แก่

### 1. การทำงานเป็นทีม

องค์กรหรือบริษัทเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกหรือพนักงานทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ ดังนั้น พนักงานจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันคือ เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ความรู้สึกที่คล้ายกับเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกันทำให้ทุกคนทุ่มเวลาเพื่อทำงานอย่างเต็มที่ และจริงจังกทุกคนถือว่าเมื่อบริษัทมีความก้าวหน้าทุกคนก็จะมีชีวิตที่ก้าวหน้าตามไปด้วยและถือว่าความร่วมมือกันคือหนทางแห่งความสำเร็จ พร้อมกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด พนักงานสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติการในความรับผิดชอบด้วยตนเอง โดยไม่ต้องมีการควบคุม สั่งการ หรือตรวจสอบในระหว่างการทำงาน พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในวิธีการทำงานของตนเองในระหว่างการทำงานจะหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ให้มีความสำคัญกับการหาข้อมูลและข่าวสารอย่างจริงจัง มีแรงจูงใจในการทำงานและช่วยกันผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง

ในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้องที่เรียกว่า “Sempai-Kohai” เหมือนในสถานศึกษา บรรดาผู้บริหารหรือหน่วยงานใดๆ มักจะมี Sempai (รุ่นพี่) และ Kohai (รุ่นน้อง) รวมกลุ่มกันในบรรดาผู้ที่เรียนจบมาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน ด้วยระบบนี้เองแต่ละคนจะมีความรู้สึกที่เป็นแนวร่วมรวมพลัง ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่องค์กรนั้นๆ

### 3. หลัก 3 คำในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น

3.1 โฮโคะคุ (การรายงาน) การรายงานผลการทำงาน ความคืบหน้า เช่น เมื่อมอบหมายงานแล้วไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนดได้ควรรายงานให้หัวหน้าทราบ เพื่อที่จะได้เตรียมการและแก้ปัญหาได้ทัน เป็นต้น

3.2 เรนระคุ (การติดต่อสื่อสาร) เป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการทำงาน การติดต่อรายงานกับคนในบริษัทหรือติดต่อกับบริษัทอื่น ช่วยทำให้ทราบถึงความเป็นไปของเหตุการณ์ได้ดี

3.3 โชนัน (การปรึกษาหารือ) เมื่อต้องการแนวคิดหรือยามที่เกิดปัญหาในการทำงาน เราไม่ควรเก็บไว้คนเดียว ควรปรึกษาหัวหน้าหรือคนรอบข้างเพื่อให้ได้ทางแก้ปัญหาหรือข้อสรุปที่ดี

บัณฑิต โรจน์อารยานนท์ (2547 : 191, 247, 263) กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานใน สโตร์ชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

#### 1. การทำงานเป็นทีม

ชาวไทยจะมีการทำงานเป็นทีมน้อยกว่าญี่ปุ่น ความคิดที่ว่าต้องรวมพลังกันเพื่อทำงานให้บริษัทจะมีน้อยกว่าของญี่ปุ่น ดังนั้น การประสานงานระหว่างฝ่ายจะไม่ดีนักและมักจะจำกัดขอบเขตงานของตัวเอง ทำให้เกิดกำแพงหรือเขตแดนระหว่างฝ่ายได้ง่าย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักจะประสบปัญหาดังกล่าวเวลาทำงานร่วมกับชาวไทย สำหรับสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากระดับของความภักดีต่อองค์กรของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นไม่เท่ากัน ชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและจะไม่แบ่งเขตอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะเป็นงานของฝ่ายอื่นถ้ามีความจำเป็นก็จะไปช่วยกันทำ เพราะถือว่าเป็นการทำงานให้กับบริษัท

#### 2. ความภักดีต่อองค์กร

ในญี่ปุ่นระบบการจ้างงานตลอดชีวิตและระบบอาวุโสเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมานานมาก ถึงแม้ในระยะหลังนี้จะเปลี่ยนไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเป็นแนวทางหลักในการว่าจ้างงานอยู่ ดังนั้น พนักงานของบริษัทในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะพยายามทำงานเพื่อบริษัท และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เพราะฉะนั้นจะไม่ทำอะไรที่เป็นเรื่องเสื่อมเสียถึงบริษัท สำหรับพนักงานในเมืองไทยนั้น ความรู้สึกเช่นเดียวกันนี้จะไม่เข้มข้นเหมือนของญี่ปุ่น โดยทั่วไปความรู้สึกภักดีต่อองค์กรจะไม่มีมากนัก การทำงานก็ทำเพื่อตัวเองและครอบครัวมากกว่าที่คิดจะทำเพื่อบริษัท เพราะฉะนั้น จึงทำให้เกิดสภาพที่มีการเปลี่ยนงานบ่อย ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย ต่างก็พยายามที่จะอธิบายว่าการไม่ภักดีต่อบริษัทอาจจะทำให้ชื่อเสียงและความเชื่อถือของบริษัทเสียหายได้ แต่ดูเหมือนพนักงานชาวไทยจะไม่ได้คิดไปถึงขนาดนั้น

#### 3. การรายงานอย่างเนิ่นๆ

กล่าวว่าชาวไทยเวลารายงานความก้าวหน้าของงานให้กับผู้บังคับบัญชา มีแนวโน้มที่จะรอให้จนเจียนมากๆ จึงจะรายงาน โดยเฉพาะเวลาที่ต้องรายงานข่าวไม่ดีทั้งหลาย ลักษณะการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำ ไม่ประสานกันเท่าไรนัก การรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ค่อยทำ และมีแนวโน้มที่จะรายงานเฉพาะเรื่องดีๆ เป็นหลัก สำหรับเรื่องที่เป็นปัญหานั้นจะไม่ค่อยยอมรับรายงานให้รู้ ดังนั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคงต้องทำความเข้าใจกับพนักงานชาวไทยอย่างสม่ำเสมอว่าการทำงานจะต้องมีการประสานงาน การรายงาน และการ



ปรึกษางานตลอดเวลา เพื่อให้รู้ความคืบหน้าของงาน และถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถหา  
มาตรการแก้ไขได้ทันที่

สร้อยสุดา ณ ระนองและคนอื่นๆ (2547-2548 : 74) กล่าวถึงความสุภาพอ่อนน้อม  
ของชาวญี่ปุ่นไว้ว่า ชาวไทยไม่มีธรรมเนียมในการพูดว่า “เมื่อวานนี้ขอบคุณมาก” แน่แน่นอนว่ากรณี  
ที่ได้รับความกรุณาจากใครก็จะพูดขอบคุณ แต่ก็พูดเฉพาะตอนนั้นเท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะ  
คิดว่าการแสดงความรู้สึกขอบคุณในตอนนั้นก็เพียงพอแล้ว ตอนที่พบกันในวันถัดไปหรือ  
ในโอกาสอื่นเป็นธรรมดาที่จะไม่พูดถึงความกรุณาที่ได้รับก่อนหน้านี้ เนื่องจากชาวไทยส่วน  
ใหญ่คิดว่าถ้านำเรื่องในอดีตมาพูดแสดงว่าเรื่องนั้นจะต้องมีปัญหาบางอย่างเป็นแน่ ในทาง  
กลับกัน กรณีที่ชาวญี่ปุ่นได้รับความกรุณาจากใครบางคนจะแสดงความรู้สึกขอบคุณ ไม่จำกัด  
เฉพาะในตอนนั้น เมื่อพบกันในครั้งถัดไปไม่ว่าจะผ่านไปหลายวันแล้วก็ตาม การกล่าวขอบคุณ  
ในความกรณานั้นในตอนต้นของการสนทนาจะเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเป็นเรื่องใน  
อดีตก็ตามหากไม่พูดอะไรเลยถึงความกรุณาที่ได้รับจะเป็นการเสียมารยาทต่ออีกฝ่าย และการไม่  
แสดงความรู้สึกขอบคุณอีกฝ่ายกลับจะทำให้อีกฝ่ายกังวลใจว่าเรื่องก่อนหน้านี้เป็นการทำให้ยุ่งยาก  
หรือเปล่า ดังนั้น เมื่อต้องสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หากไม่เรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกันก็คงไม่  
สามารถสื่อสารกันได้อย่างราบรื่นได้

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงมารยาทในการขอโทษเอาไว้ว่า เป็นสิ่งที่สอนเหมือนกัน  
ทั่วโลกไม่ว่าที่ไหนแต่ก็ตามว่าเมื่อทำอะไรผิดพลาดแล้วก็ต้องขอโทษ แต่ก็มีบางกรณีที่ขอโทษ  
แล้วก็ไม่ได้รับการให้อภัย เวลาขอโทษสิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือคนที่เราขอโทษ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
กรณีที่เป็นคนต่างชาติ แม้จะใช้คำขอโทษได้อย่างถูกต้องเพียงใดก็ตามแต่ก็มีกรณีที่ไม่ได้รับการ  
ยกโทษให้ ในบรรดาคนที่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น คงมีคนที่เคยประสบปัญหา  
เช่นนี้ แต่ในบรรดาคนเหล่านั้นก็มีคนจำนวนไม่น้อยที่คิดว่าปัญหานี้ไม่ใช่ปัญหาใหญ่โตอะไร แต่  
ในความเป็นจริงหลายครั้งที่กลายเป็นปัญหาร้ายแรงได้ เนื่องจากไม่สามารถสื่อความคิดของ  
ตัวเองให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ แม้จะขอโทษหลายต่อหลายครั้งเจ้านายก็ไม่ยอมยกโทษให้ ยิ่งไปกว่า  
นั้น กลับโมโหยิ่งกว่าเดิมอีก แม้จะคิดหาเหตุผลว่าทำไมเจ้านายชาวญี่ปุ่นจึงโกรธขนาดนั้นก็  
ไม่รู้ได้ ชาวญี่ปุ่นไม่สามารถเข้าใจได้ว่าการที่ชาวไทยยิ้มในสภาพการณ์ที่เคร่งเครียดเช่นนี้  
หมายความว่าอะไร เมื่อมองจากฝ่ายชาวญี่ปุ่นดูเหมือนว่า “รอยยิ้ม” ของชาวไทยในเวลาที่ต้องขอ  
โทษ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเข้าใจได้ ทำให้ตีความไปว่าชาวไทยไม่ได้ขอโทษจากใจจริงหรือไม่ก็ขอ  
โทษไปอย่างนั้น แต่สำหรับชาวไทยจะมีความคิดว่าบรรยากาศตอนที่เกิดความผิดพลาดค่อนข้าง  
จะเลวร้าย หากส่งยิ้มกลับไปพร้อมกับคำขอโทษก็น่าจะช่วยให้บรรยากาศเคร่งเครียดน้อยลง  
พฤติกรรมที่ทำให้อีกฝ่ายคิดได้ว่าเป็นการเสียมารยาทนั้น ไม่ได้มีเพียงแค่นี้ ถ้าหากชาว

ไทยและชาวญี่ปุ่นไม่พยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันก็คงจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เรื่องนี้เรียกได้ว่าเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม อาจพูดได้ว่าเวลาขอโทษชาวญี่ปุ่นควรกล่าวคำขอโทษพร้อมกับโค้งให้อีกฝ่ายอย่างจริงจังแทนรอยยิ้มจะดีกว่า

องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร) (2547 : 5 - 11) กล่าวถึงพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อวิถีทางในการติดต่อสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

#### 1. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม

ในสังคมญี่ปุ่นแต่คนจะมีเอกลักษณ์จากการเข้าร่วมกลุ่มประกอบด้วย กลุ่มครอบครัว โรงเรียน และบริษัท ในญี่ปุ่นนักธุรกิจมักจะแนะนำชื่อบริษัทที่ตนทำงานก่อนชื่อของตนเองในการพบกันเป็นครั้งแรก ชาวญี่ปุ่นไม่นิยมแสดงอารมณ์โดยเฉพาะอารมณ์ด้านลบออกมาอย่างเปิดเผย ไม่ได้หมายความว่า จะปิดกั้นความคิดเห็นของตนเองแต่ชาวญี่ปุ่นจะใช้วิธีหาข้อและแก้ไขปัญหาระหว่างกันทางอ้อมแบบตัวต่อตัว ซึ่งไม่ใช่วิธีถกกันที่สาธารณะ เผชิญหน้ากัน หรือทำให้เสียหน้า ดังนั้น สิ่งที่จะสามารถสังเกตเห็นได้ในการทำงานเป็นกลุ่มของชาวญี่ปุ่นคือนิสัยอ่อนน้อมยอมตาม ในญี่ปุ่นมีคำอยู่ 2 คำ นั่นคือ HONNE และ TATEMAE (อ่านว่า “ฮอน-เนะ” และ ทา-เท-มา-เอะ) เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ชอบรวมกลุ่มและรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน ชาวญี่ปุ่นจึงมักจะแยกแยะความรู้สึกที่แท้จริงหรือความเห็นส่วนตัว (ฮอน-เนะ) ออกจากสิ่งที่ควรจะพูดในที่สาธารณะเพราะถือเป็นสิ่งที่สมควรพูดในสถานการณ์นั้น (ทา-เท-มา-เอะ) แต่มีนักธุรกิจชาวต่างประเทศจำนวนมากแสดงความหงุดหงิดที่ไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรเป็นอะไรเมื่อต้องทำธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น ดังนั้น ใน “สังคมที่เน้นความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่ม” การใช้ฮอน-เนะ และทา-เท-มา-เอะ จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่น คนที่นับถือศาสนาคริสต์ บางครั้งอาจจะรู้สึกว่าทา-เท-มา-เอะเป็นความไม่ซื่อสัตย์อย่างหนึ่งและรู้สึกว่าชาวญี่ปุ่น “ตีสองหน้า” แต่ในญี่ปุ่นทา-เท-มา-เอะ ถือเป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยให้ชาวญี่ปุ่นรักษาความปรองดองภายในสังคมเอาไว้ได้

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ชาวญี่ปุ่นจึงมักมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา ด้วยการกำหนดขึ้นเป็นระบบการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษาหารือ ซึ่งเรียกว่า HORENSO วัฒนธรรมการรายงานอย่างสม่ำเสมอ คำว่าโฮเรนโซในภาษาญี่ปุ่นจะหมายถึงฝักใฝ่ แต่หากพูดถึงโฮเรนโซในการทำงานแล้ว ชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน เป็นพยางค์ต้นของคำ 3 คำคือ

- 1) คำว่าโฮโคคุ (Houkoku) แปลว่า รายงานสิ่งที่ได้ทำไป
- 2) คำว่าเรนราคุ (Renraku) แปลว่า ติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และ

3) คำว่า โซดัน (Soudan) แปลว่า การปรึกษาหารือในกรณีมีข้อสงสัยเกิดปัญหา  
ขึ้น

สำหรับคำว่า โฮเรนโซในที่ทำงานนั้นมีความหมายมากสำหรับการบริหารงาน เพราะการรายงาน การติดต่อสื่อสาร และการปรึกษา เป็นขบวนการสำคัญในการทำงานและบริหารงานขององค์กร ในการทำงานชาวญี่ปุ่นทุกคนจะรู้ว่า “โฮเรนโซ” เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการทำงาน

ตัวแรกคือ โฮโคคุ (Houkoku) การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ได้กระทำไป ความคืบหน้า หรือสถานการณ์ต่างๆ ในกรณีที่เกิดปัญหา หากไม่มีการรายงานอาจทำให้เกิดปัญหาได้ล่าช้าหรือเกิดปัญหามานปลาย ในความเป็นจริงในบริษัทญี่ปุ่นได้มีการกำชับให้มีการรายงานทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม กล่าวคือ ถ้ารายงานแล้วไม่มีการดำเนินการใดๆ ในการสั่งงานหรือตัดสินใจปัญหาจากหัวหน้าถือว่าหัวหน้าผิด แต่ถ้าไม่มีการรายงานให้ทันการณ์ นอกจากจะมีความผิดที่ไม่รายงานแล้ว หัวหน้าซึ่งรับผิดชอบโดยรวมก็ถือว่ามีความผิดด้วยเช่นกัน เพราะถือกันว่าผลงานหรือความผิดของลูกน้องคือผลงานหรือความผิดของหัวหน้างาน ทั้งหัวหน้าและลูกน้องต้องหารือกันก่อนในกลุ่มทำงานให้มีระบบรายงานที่ดีไม่ให้มีปัญหา ลูกน้องที่ดีต้องรีบรายงานให้ทันท่วงทีเพื่อไม่ให้หัวหน้าลำบาก และเพื่อฝึกให้ตนเองพร้อมที่จะก้าวเป็นหัวหน้าได้เร็ว และการรายงานไม่จำเป็นต้องรอให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการเท่านั้น หรือไม่จำเป็นต้องพิมพ์เป็นรายงานที่เรียบร้อยแต่อาจเป็นบันทึกสั้นๆ อีเมลล์ หรือโทรศัพท์ก็ได้ เพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลาในการเขียนรายงาน

ตัวที่สองคำว่า เรนระคุ (Renraku) หมายถึงการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง คำนี้มีความสำคัญเช่นกัน เช่นในกรณีที่จัดการประชุมคณะผู้บริหารบริษัทขึ้นมา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะมีการแจ้งไปยังคณะผู้บริหารทุกท่านเกี่ยวกับวัน เวลาและสถานที่ในการประชุม และต่อมามีผู้บริหารบางท่านมาแจ้งว่า เกิดติดภารกิจกะทันหันในวันเวลาดังกล่าว แต่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบก็ยังนั่งนอนใจไม่ได้แจ้ง เกี่ยวกับการจะต้องเลื่อนวันเวลาในการประชุม มาแจ้งเอาเมื่อเวลากระชั้นชิด ทำให้คณะผู้บริหารทุกท่านต้องเปลี่ยนกำหนดเวลากะทันหัน ซึ่งถือว่าลำบากและเกิดความเสียหายแล้ว ในทางกลับกันถ้าเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบรู้ว่าตนเองต้องเปลี่ยนนัดและรีบดำเนินการในการแจ้ง ณ วินาทีนั้น ทำให้สามารถจัดเวลาได้แต่เนิ่น ๆ อันนี้ถือว่าการทำตามหัวข้อการติดต่อสื่อสาร ในญี่ปุ่นมักกำหนดเป็นโครงข่ายในการติดต่อ โดยเริ่มจากหัวหน้าไปสู่ลูกน้อง 2 คน และ 2 คนนี้ก็ติดต่อไปอีก 2 คนเท่ากันและทำให้ทุกคนรู้ข่าวได้เร็ว ในสังคมการทำงานของญี่ปุ่นสอนให้ทุกคนแจ้งหมดทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือว่าเรื่องใหญ่ที่คิดว่าอาจจะเกิดปัญหา และไม่ว่าผู้รับแจ้งจะใหญ่หรือเล็กขนาดใดก็ตาม ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือความรวดเร็วในการติดต่อเร็วทันท่วงที

คำสุดท้ายคือโซดัน (Soudan) หมายถึงการปรึกษาหารือ ในกรณีมีข้อสงสัยหรือเกิดปัญหาขึ้น เช่น เมื่อได้รับผิดชอบให้จัดทำใบเสนอราคาจากหัวหน้าให้กับลูกค้ารายหนึ่ง หลังจากที่ได้จัดทำใบเสนอราคาและส่งไปยังลูกค้าแล้ว ปรากฏว่ามาตรวจสอบดูใบเสนอราคาคงกล่าวในภายหลังจากที่ลูกค้าตกลงยอมรับราคาตามที่เสนอไปแล้วราคาที่เสนอไปนั้นไม่ถูกต้องซึ่งทำให้กำไรของบริษัทขาดหายไปจากที่ตั้งไว้ได้ เราจึงควรต้องปรึกษาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้กับหัวหน้าโดยด่วน ซึ่งก็อาจได้รับคำปรึกษาที่ดีได้ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหัวหน้าหลังการปรึกษาแล้วความรับผิดชอบทั้งหมดก็ไม่ตกอยู่ที่เจ้าหน้าที่คนนั้นเพียงคนเดียว

## 2. การตัดสินใจ

บริษัทญี่ปุ่นจะตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มเป็นหลัก ซึ่งการตัดสินใจส่วนใหญ่มักจะได้รับฉันทามติของกลุ่มมากกว่าจะเป็นการตัดสินใจจากบุคคลที่มีอำนาจเพียงคนเดียว ในขบวนการจัดการเพื่อให้บรรลุฉันทามติของกลุ่มนั้น จะมีการนำเอาผลกระทบทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นมาตรวจสอบและพิจารณา ซึ่งถือเป็นวิธีการตัดสินใจโดยนำปัจจัยทุกอย่างมาใช้ในการพิจารณาเพื่อดำรงความสมานฉันท์ภายในองค์กร ขบวนการตัดสินใจของกลุ่มที่คำนึงถึงปัจจัยรอบด้านและรักษาความปรองดองในหมู่คณะเช่นนี้เรียกว่าระบบริงกิ (Ringi System) ระบบริงกิจะประกอบไปด้วยใบเสนอขออนุมัติที่จะต้องเวียนไปยังบุคคลต่างๆ ตามระดับชั้นในเส้นทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เริ่มตั้งแต่ผู้ที่มีตำแหน่งบริหารต่ำสุดในองค์กร จนถึงผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดเมื่อเอกสารริงกิถูกส่งไปยังโต๊ะของใคร คนนั้นก็จะต้องอ่าน บางครั้งก็จะแก้ไขเล็กๆ น้อยๆ หรือให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงประทับตรา (ในช่องลายเซ็น) เมื่อเวียนเอกสารริงกิครบทุกคนและได้รับตราประทับอนุมัติเรียบร้อยแล้ว จะถือว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเห็นชอบกับการตัดสินใจครั้งนี้แล้ว ระบบริงกิมักจะนิยมใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ในบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่มีแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่มีการใช้ระบบริงกิแท้ๆ แต่การตัดสินใจในองค์กรของญี่ปุ่นก็มักจะใช้ตามรูปแบบนี้ ก่อนที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นจะ “ประทับตราอนุมัติ” ในเอกสารใดๆ ที่เป็นทางการที่เรียกว่าเอกสารริงกินั้น จะต้องมีการพูดคุยหารือตัวต่อตัวอย่างไม่เป็นทางการเพื่อขอฉันทามติจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อน ขบวนการในการเสนอความคิดของความคิดเห็นและเสียงสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการนี้เรียกว่าเนมาวาชิ (Nemawashi) คำว่าเนมาวาชิ (การแช่ต้นไม้ไม่ให้รากขาด) เป็นศัพท์ด้านการทำสวน เป็นขบวนการจัดเตรียมรากพืชหรือต้นไม้เพื่อนำไปปลูกต่อ โดยระวังมิให้รากต้นไม้ได้รับความเสียหาย เนมาวาชิในองค์กรญี่ปุ่นคือการปกป้องขบวนการตัดสินใจไม่ให้ได้รับความเสียหาย เช่น มีผู้ไม่เห็นด้วย หรือไม่ยอมดำเนินงานตามการตัดสินใจนั้น ขบวนการตัดสินใจที่ต้องใช้เวลามากขึ้นแต่ได้รับฉันทามติจากทุกฝ่ายในกลุ่มมีประโยชน์อย่างหนึ่งคือ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกคนตระหนักถึงการตัดสินใจนั้น โดยคนส่วนใหญ่เห็นด้วย และมีการวางแผนอย่างรอบคอบ อีกทั้งความ

รับผิดชอบจะถูกกระจายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งอ้างได้ว่าไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นข้อดีคือทุกคนรู้สึกรับผิดชอบและ “ร่วมเป็นส่วนหนึ่ง” ของการตัดสินใจด้วย แต่บางครั้งก็มีข้อเสียคือ ไม่มีผู้ใดต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจหรือผลที่เกิดขึ้น และสุดท้ายเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือบริษัทอื่นด้วยขบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลานานขึ้นจะช่วยกระชับความสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้มากขึ้นเป็นผลให้การดำเนินงานราบรื่นขึ้น

รากฐานของสังคมตะวันตกคือระบบปัจเจกชน แต่สำหรับรากฐานของสังคมญี่ปุ่นแล้วมีผู้เรียกว่าเป็น “ระบบการรวมกลุ่ม” กล่าวคือเป็นสังคมที่เน้นการอยู่ร่วมกันระหว่างบุคคลกับบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งๆ ของสังคมเป็นพื้นฐาน ไม่ใช่เป็นสังคมที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างกันในแต่ละคน ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อเราต้องการถามความเห็นของใครคนใดคนหนึ่ง ก็มักจะถูกย้อนกลับมาว่า “คนอื่นๆ มีความเห็นอย่างไร” เสมอ การใช้ชีวิตในสังคมญี่ปุ่นต้องคำนึงถึงบุคคลอื่นและสังคมเสมอเช่นนี้ ส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นไม่สามารถใช้คำว่า Yes หรือ No ได้อย่างชัดเจน แต่มักจะใช้ภาษาที่กลางๆ และคลุมเครือไม่ใช่ทั้ง “Yes” หรือ “No” ตัวอย่างเช่น คำว่า “ในอีกไม่ช้า” “สักวันหนึ่ง” “จะลองคิดดู” หรือ “จะลองพิจารณาดู” เหล่านี้เป็นต้น ในบางเวลาที่มีความจำเป็นต้องตอบว่า “Yes” เช่น ในกรณีที่มีการตกลงกันล่วงหน้าเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ตรงกันหรือเพื่อให้ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน (Nemawashi)

### 3. การแบ่งระดับชั้นในสังคม

3.1 ที่มาของการแบ่งระดับชั้นในสังคม ในวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่มเช่นญี่ปุ่นนั้น การเคารพและรักษาความสัมพันธ์ตามระดับชั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในสังคมและธุรกิจ ระดับชั้นในสังคมตามวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมาจากความเชื่อในลัทธิขงจื้อว่าทุกคนในสังคมถูกกำหนดให้อยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อ (อยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้ขาย) และผู้ขาย (อยู่ในระดับชั้นที่ต่ำกว่า) สังคมจะมีความมั่นคงก็ต่อเมื่อทุกคนรักษาสัมพันธภาพ ตามระดับชั้นที่เหมาะสมไว้

3.2 สัมพันธภาพตามระดับชั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเป็นความสัมพันธ์ตามระดับชั้นอย่างหนึ่งในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของญี่ปุ่น สำหรับความสัมพันธ์แบบอื่นๆ นั้นประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก สำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขา ผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่มีอาวุโสสูง (ผู้ที่เข้าทำงานก่อน) กับพนักงานที่อ่อนอาวุโส ซึ่งแต่ละฝ่ายจะคาดหวังจากอีกฝ่ายแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดการควรจะต้องกังวลเรื่องสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจนถึงขนาดที่ควรให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ในทางกลับกันผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องเชื่อมั่นในวิจรรณญาณของผู้จัดการ

โดยไม่มี การตั้งคำถามแสดงความเคลือบแคลงในสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว และอาจเกิดปัญหาขึ้นในที่ทำงานได้ หากไม่มีการคาดหวังจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

3.3 ระบบอาวุโส ตัวอย่างของการแบ่งระดับชั้นในธุรกิจของญี่ปุ่นที่เห็นได้ชัดคือระบบอาวุโส ซึ่งตามธรรมเนียมแล้ว จะใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง (แม้ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนจากระบบอาวุโสไปใช้ระบบความดีความชอบแทน) ตัวอย่างเช่น ในการเจรจาระหว่างบริษัท 2 แห่ง ชาวญี่ปุ่นคาดว่าแต่ละฝ่ายจะต้องส่งคนที่มีอายุอานามและตำแหน่งใกล้เคียงกันมาพูดคุย ความคาดหวังซึ่งเกิดจากความเชื่อในเรื่องระดับชั้นนี้ อาจทำให้ยากกับฝ่ายญี่ปุ่นที่ต้องเจรจากันอย่างเท่าเทียมกับผู้ที่ยุวกว่าหรือแก่กว่า

#### 4. รูปแบบและพิธีการ

ชาวญี่ปุ่นสมัยใหม่จำนวนมากไม่ได้ตระหนักถึงมรดกทางศาสนา แต่ศาสนาชินโตก็เป็นต้นกำเนิดของพิธีกรรมต่างๆ ซึ่งสืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน ชินโตเป็นที่มาของแนวคิดเรื่องรูปแบบ หรือคะตะ คือวิธีที่ถูกต้องในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผู้ที่เรียนศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัว เช่น คาราเต้จะต้องฝึกคะตะ (รูปแบบพื้นฐาน) ซ้ำแล้วซ้ำอีก จนสำเร็จก่อนจึงจะปล่อยหมัดได้ ในธุรกิจเราจะเห็นความสำคัญของรูปแบบได้จากการใส่ใจกับขั้นตอนที่ถูกต้องเมื่อชาวญี่ปุ่นแลกนามบัตรกัน ซึ่งถือเป็นพิธีการเมื่อพบกันเป็นครั้งแรกนั้น ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะเป็นผู้แลกนามบัตรก่อนและเมื่อรับนามบัตรมาแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบตำแหน่งที่ปรากฏอยู่บนนามบัตรเสมอเพื่อเทียบเคียงสถานะ พนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า เช่น ผู้จัดการทั่วไป มักจะเรียกโดยใช้ชื่อตำแหน่ง (บุโจ) หรือใช้ชื่อตำแหน่งพร้อมชื่อ (ทานากะ บุโจ) เมื่อชาวญี่ปุ่นโค้งคารวะให้แก่กัน ผู้ที่มีสถานะต่ำกว่าจะต้องโค้งให้ต่ำกว่าอีกคน จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำจนชำนาญ เมื่อสมาชิกทุกคนในสังคมเข้าใจและปฏิบัติตามรูปแบบแล้ว ก็ไม่เกิดความเคลือบแคลงขึ้น นักธุรกิจต่างประเทศที่เน้นผลงานเป็นหลัก มักจะยุ่งกับชาวญี่ปุ่นที่เน้นเรื่องรูปแบบและพิธีการของชาวญี่ปุ่น ความสำคัญของรูปแบบในวัฒนธรรมการค้าเงินธุรกิจอาจจะมองเห็นได้จากพิธีการที่ปฏิบัติในการพบกันเป็นครั้งแรกในช่วงเริ่มต้นความสัมพันธ์หรือการเจรจาทางธุรกิจ

แบร์รี ทอมมาลิน และไมค์ นิค (2551 :271-272 ) กล่าวว่าในการประชุมและเจรจาดoor ระหว่างชาวญี่ปุ่นกับชาวต่างชาติหรือกับชาวญี่ปุ่นด้วยกันเองนั้น ชาวญี่ปุ่นมักจะแสดงความกระตือรือร้นออกมาให้เห็นในที่ประชุม ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเห็นด้วยแต่เป็นการแสดงว่าเข้าใจในสิ่งที่นำเสนอและรู้สึกประทับใจกับแผนและการนำเสนอ การเข้าร่วมประชุมเป็นการรับฟังแผนที่อีกฝ่ายทำขึ้นเพื่อนำเสนอข้อมูลไปกำหนดแผนของตนเอง บางครั้งชาวญี่ปุ่นจะพูดอย่างแต่ทำอีกอย่าง นั่นเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นจะไม่แสดงความคิดเห็นส่วนตัวหรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมา (Honne) ในที่รโหฐานอย่างในที่ประชุมแต่จะแสดงท่าทีที่เป็นทางการ (Tatamae) คำ

ว่าฮอนเนะ (Honne) หมายถึง ความรู้สึกและความต้องการที่แท้จริงของบุคคล ซึ่งอาจตรงข้ามกับสิ่งที่สังคมคาดหวังและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งความรู้สึกนี้จะถูกเก็บซ่อนไว้ เว้นแต่คนสนิทเท่านั้น ส่วนคำว่าทาเทมาเอะ (Tatemae) หากแปลตามตัวอักษรจะหมายถึง คราบหรือลักษณะภายนอก ที่เป็นพฤติกรรมและความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงออกในที่สาธารณะ ทาเทมาเอะได้รับการคาดหวังจากสังคมและต้องการให้เป็นไปตามสถานะของบุคคลใดๆ และสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งอาจหรืออาจจะไม่สอดคล้องกับฮอนเนะ การแบ่งแยกฮอนเนะและทาเทมาเอะได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมญี่ปุ่น เป็นสิ่งจำเป็นทางวัฒนธรรมที่มีเหตุผลและหลักฐานสนับสนุนจากผู้คนจำนวนมากมาที่อาศัยในประเทศที่เป็นเกาะเล็กๆ แม้ว่าจะมีเทคนิคเกษตรกรรมอันทันสมัย แต่ญี่ปุ่นในปัจจุบันสามารถผลิตอาหารภายในประเทศที่จำเป็นต่อการเลี้ยงดูประชากรได้เพียง 39% การร่วมมือกันอย่างแน่นแฟ้นและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คน ด้วยเหตุนี้ ชาวญี่ปุ่นจึงมักที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายในกลุ่มก้อนขนาดใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าการทำให้เกิดแนวคิดนี้เป็นหลักฐานที่สำคัญของความซับซ้อนและเข้มงวดในธรรมเนียมปฏิบัติและวัฒนธรรม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นออกเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

### 1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ชาวญี่ปุ่นเป็นชาติที่ยึดถือเรื่องระบบอาวุโสหรือระบบรุ่นพี่รุ่นน้องเป็นเรื่องสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเคารพนับถือ ความเอื้ออาทรหรือความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้มีได้เกิดขึ้นในเชิงรูปแบบหรือพิธีการเท่านั้น แต่ยังมีนัยเชิงผูกมัดทางด้านจิตใจเข้ามาด้วย เช่น รุ่นพี่จะรู้สึกต้องรับผิดชอบ ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องไม่ว่าจะในเรื่องงานหรือแม้กระทั่งเรื่องส่วนตัว ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือ และเชื่อฟังด้วยทำให้อันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออกต่อรุ่นพี่ เสมือนคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

### 2. ความภักดีต่อองค์กร

ชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ให้ความสำคัญและผูกพันกับกลุ่มที่ตนเองใกล้ชิดอยู่อย่างมาก ความรู้สึกภักดีนี้จะเกิดขึ้นในทุกๆ โครงสร้างของสังคมไม่ว่าจะเป็นครอบครัว โรงเรียน หรือองค์กร ชาวญี่ปุ่นจะมีความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งจะ

มุ่งมั่นในการทำงาน และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ รวมถึงการทำงานในองค์กรนั้นๆ เป็นเวลานาน

### 3. การทำงานเป็นทีม

เนื่องจากชาวญี่ปุ่นมีความเชื่อที่ว่าไม่ว่าจะทำงานใดๆ ก็ตามจะต้องทำร่วมกันคิดร่วมกันจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจึงทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยชาวญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องการให้ทุกคนมีการวางแผนในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นที่เป็นข้อดีข้อเสียต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้นภายในทีม การรายงานอย่างสม่ำเสมอถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเชื่อว่าการรับรู้ถึงสภาพปัจจุบัน ความคืบหน้า หรือปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างรวดเร็ว จะช่วยให้สามารถวางแผนงาน ปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที และทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้เป้าหมายของทีมประสบผลสำเร็จ

### 4. ความสุภาพอ่อนน้อม

เนื่องจากสังคมของชาวญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มและรักษาสัมพันธภาพระหว่างกัน ชาวญี่ปุ่นจึงมีรูปแบบของภาษาและการแสดงกิริยามาथाที่สุภาพอ่อนน้อมให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าตามสถานะของตนเองในทางสังคมที่ควรปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นหนทางในการประนีประนอมและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้คนต้องมาอาศัยหรือทำงานร่วมกัน และยังเชื่อว่าการแสดงออกทางวาจาหรือกิริยาเช่นนี้ จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุดควบคู่ไปกับมิตรภาพที่ดีต่อกัน

## 3. ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทโอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัดและบริษัทลูกค้า

### 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ดำเนินธุรกิจหลักให้บริการด้านการแปลเอกสาร ภาษาญี่ปุ่น-อังกฤษ-ไทย เปิดดำเนินการตั้งแต่ปี 2532 โดยมีความเป็นมา ดังนี้

ปี 2532 เปิดเป็นโรงเรียนสอนภาษาไทยแห่งแรกในกรุงเทพฯ ให้กับชาวญี่ปุ่น

ปี 2533 เริ่มเปลี่ยนเข้าสู่ธุรกิจประเภทจัดหาล่ามและแปลเอกสาร

ปี 2535 บริษัทญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ทำให้บริษัทฯ มีลูกค้าเพิ่มสูงถึง 100 แห่งภายในปีเดียว

ปี 2537 ได้รับรางวัลคุณภาพผลงานจากกระทรวงอุตสาหกรรม



ปี 2538 ได้รับรางวัลนักธุรกิจตัวอย่างประเภทคุณภาพผลงานจากกระทรวงพาณิชย์และได้รับรางวัลคุณภาพผลงานยอดเยี่ยมจากกระทรวงอุตสาหกรรม

ปี 2542 เริ่มให้บริการคำปรึกษาทางด้านธุรกิจ

ปี 2550 ได้รับความร่วมมือทางด้านเทคนิคกับบริษัทแปลเอกสารของทางประเทศญี่ปุ่น

ในปัจจุบัน นอกเหนือจากให้บริการด้านการแปลเอกสารแล้ว ยังให้บริการด้านจัดหาล่าม แปลเอกสารไทย-อังกฤษ-ญี่ปุ่น ให้บริการคำปรึกษาทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มทุน การวิจัยทางการตลาด การก่อตั้งธุรกิจในประเทศไทย ฯลฯ ให้แก่บริษัทญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

### 3.2 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทลูกค้า

บริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทยในหลากหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการพาณิชย์ ธุรกิจให้บริการ ฯลฯ รวมถึงองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรของทางประเทศญี่ปุ่น บริษัทลูกค้าแต่ละแห่งมีพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นทำงานร่วมกัน โดยสามารถแบ่งบริษัทลูกค้าของบริษัทฯ ออกได้เป็น 4 กลุ่มได้แก่

1. กลุ่มที่ใช้บริการด้านแปลเอกสาร เช่น บริษัท โฮยา ออพติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เอ็น โด ไลท์ติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัท ยาคุลท์ (ประเทศไทย) จำกัด ฯลฯ
2. กลุ่มที่ใช้บริการด้านการจัดหาล่าม เช่น บริษัท ฮาราดะ จำกัด บริษัท ไทย ทาเค นากะ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด บริษัท โอบาระ (ไทยแลนด์) จำกัด ฯลฯ
3. กลุ่มที่ใช้บริการทั้งด้านการแปลเอกสารและจัดหาล่าม เช่น บริษัท ฟุคุปะ (ประเทศไทย) จำกัด องค์กรส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร) องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (ไจก้า) บริษัท ชูโอ เซน โกะ (ประเทศไทย) จำกัด ฯลฯ
4. กลุ่มที่ใช้บริการขอคำปรึกษาทางธุรกิจ

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศดังต่อไปนี้

#### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุธรรม สิกขาจารย์ (2542 : 99) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในศูนย์ควบคุมการบิน ส่วนภูมิภาคตามองค์ประกอบความสมดุลในบทบาท วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนกันและไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและมีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาบุคคล สัมพันธระหว่างกลุ่มที่ดี และการติดต่อสื่อสารที่ดีพบว่า พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการทำงานเป็นกลุ่มในภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

ประพิณพร ขจรบุญ (2546 : 56-61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีความพึงพอใจในงานและการสนับสนุนทางสังคมแตกต่างกัน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าครูที่มีลักษณะทางชีวสังคมต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุราชการมากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูที่มีอายุราชการน้อยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ครูที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าครูที่มีความพึงพอใจในงานต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูที่มีการสนับสนุนทางสังคมสูงมีพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าครูที่มีการสนับสนุนทางสังคมต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547: 110-114) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมบริษัทระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าบริษัทอเมริกันและบริษัทญี่ปุ่น มีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันในลักษณะความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นส่วนรวม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาถึงลงไปในรายละเอียดของการใช้อำนาจพบว่ามี ความแตกต่างกัน การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กร บริษัทอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งความยืดหยุ่นของการปรับตัวนี้พิจารณาได้ว่าเป็นผลมาจากความที่เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมของอเมริกา และความมีเอกภาพในองค์กรที่มากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ส่งผล

ให้ชาวอเมริกันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมที่ดีกว่าญี่ปุ่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมเดี่ยวและเป็นสังคมแบบปิดทำให้เป็นการปิดกั้นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นส่วนรวมอยู่มาก เช่น เชื้อฟ่งผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ลักษณะดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบการเลื่อนขั้นตามความอาวุโสและลักษณะกลุ่มของชาวญี่ปุ่น ทำให้คนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นได้ชัดและคนไม่เก่งก็สามารถอยู่รอดได้ บริษัทอเมริกันจะมีลักษณะของการเน้นความสำเร็จโดยการให้ความสำคัญที่ปัจเจกบุคคล ประเมินค่าส่วนบุคคลมากกว่ายกย่องความรับผิดชอบส่วนรวม ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้มีมนุษยธรรม การให้ความสำคัญมากกว่าการแบ่งชนชั้น ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสามารถสรุปปัจจัยได้ 3 ปัจจัยคือ ความเป็นเอกภาพและมีกำลังขับเคลื่อนขององค์กร ระดับความเข้มข้นของปัญหาทางด้านวัฒนธรรม และระดับการใช้อำนาจในการบริหารองค์กร

เกศินี นาคนู (2548 : 53-58) ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการทำงานโดยมีการวางแผนการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และมีวินัยในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนการทำงานแตกต่างกัน โดยที่ช่วงอายุ 36-40 ปี มีการวางแผนการทำงานดีกว่าช่วงอายุ 20-25 ปี 26-30 ปี และ 40 ปีขึ้นไป เมื่อจำแนกตามอายุงานพบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนการทำงาน ด้านสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และด้านวินัยในการทำงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีการวางแผนการทำงานดีกว่าการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ระดับปวส. หรือปวท. และระดับปริญญาตรี และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนการทำงาน ด้านสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และด้านวินัยในการทำงานไม่แตกต่างกัน

## 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sener and Strockman (2005 :4) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับหญิงจากสวีเดนเอ็มเอ็นซีที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น : อุปสรรคและการปรับตัว ด้วยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เพื่อเก็บข้อมูล การวิจัยแบ่งหัวข้อออกเป็นอุปสรรคทางด้านกรมอบหมายให้ทำงานในประเทศญี่ปุ่น อุปสรรคทางด้านเพศ ความเข้าใจในวัฒนธรรมญี่ปุ่น การปรับตัวข้ามวัฒนธรรม แหล่งปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและความช่วยเหลือทางสังคม ผลการวิจัยได้พบว่าหญิงชาวสวีเดนที่ทำงานอยู่ในประเทศญี่ปุ่นสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในด้านความคิดเห็น วัฒนธรรม ค่านิยม คุณค่าสังคมและอุปนิสัยระหว่างเพศชายและเพศหญิงชาวญี่ปุ่นได้ แต่ไม่มีผลต่อการทำงานของชาวต่างชาติแต่อย่างใด อุปสรรคที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นลักษณะส่วนบุคคลมากกว่า เช่น อุปสรรคเรื่องการย้ายไปทำงานในประเทศอื่น ทักษะด้านภาษา อายุ ที่พักอาศัย การขัดเกลาทางสังคม การไม่มีประสบการณ์การทำงานเพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปรับตัวของหญิงชาวสวีเดนจะเป็นสิ่งที่มีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ เป็นที่มาและรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์และการให้ความช่วยเหลือทางสังคม แม้ว่าจะมีความต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสวีเดนและญี่ปุ่นก็ตาม แต่หญิงชาวสวีเดนก็สามารถที่จะทำลายอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้และสามารถปรับตัวในการอยู่อาศัยและทำงานตามวัฒนธรรมของญี่ปุ่นได้

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นสมควรกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยใน 4 ด้านคือ ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความสุขภาพอ่อนน้อม โดยลักษณะส่วนบุคคลที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย)

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 137 แห่ง (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2552)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (บุญธรรมจิตต์อนันต์ 2540) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์และความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง 5 เปอร์เซ็นต์ โดยมีการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = ขนาดของประชากร  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{137}{1 + 137(0.05)^2} \\ &= 102 \text{ แห่ง} \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลในครั้งนี้มีจำนวนไม่น้อยกว่า 102 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ต่อไป

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การสร้างเครื่องมือ และการหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยพัฒนาแบบสอบถามตามกระบวนการสร้างเครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Multiple-Choice) และเติมข้อความมีจำนวนทั้งหมด 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended) มีจำนวน 5 ข้อ

## 2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา

2.2.2 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.2.3 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.2.4 ร่างแบบสอบถาม

## 2.3 การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคำเเนินการดังนี้

2.3.1 สร้างคำถามตามโครงสร้างของเนื้อหาที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2 และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบ

2.3.2 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้นจึงทำการแปลแบบสอบถามเป็นภาษาญี่ปุ่น

2.3.3 ให้ชาวญี่ปุ่น 3 ท่านเป็นผู้ตรวจสอบความครอบคลุมของหัวข้อคำถามและความถูกต้องของภาษา จากนั้นจึงทำการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

2.3.4 ทดลองนำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.74

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ส่งแบบสอบถามฉบับภาษาญี่ปุ่นไปยังชาวญี่ปุ่นตามบริษัทต่างๆ พร้อมหนังสือขอความร่วมมือที่แนบไปด้วยแล้ว จะมีระยะเวลาการรับคืนทางไปรษณีย์ ทางโทรสาร และด้วยตัวเองภายใน 2 สัปดาห์หลังจากที่ส่งแบบสอบถามไป หลังจากนั้น จะทำการคัดเลือก

แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ที่สุดให้ได้จำนวน 102 ชุด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง ในช่วงเดือนกันยายน 2552

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาลงรหัสและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับสถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ

4.1 สถิติเชิงพรรณนา คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 สถิติเชิงอนุมาน คือ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

สำหรับการแปลผลที่ได้จากการประมวลผลข้อมูลนั้น นำวิธีการวัดระดับอันตรายภาคชั้น (กิ่งพร ทองใบ 2551) มาคำนวณได้ ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

<u>ระดับคะแนน</u>	<u>ระดับความคิดเห็น</u>
4.21 - 5.00	มีการปฏิบัติตามในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	มีการปฏิบัติตามในระดับมาก
2.61 - 3.40	มีการปฏิบัติตามในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีการปฏิบัติตามในระดับน้อย
1.00 - 1.80	มีการปฏิบัติตามในระดับน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 102 คน และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 102 คนคิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาขอเสนอเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sig	แทน	ค่าสถิติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ ที (t - distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ เอฟ (F - distribution)
SS	แทน	ผลรวมกำลังสอง (Sum Square)
MS	แทน	ผลรวมค่าเฉลี่ย (Mean Square)
Df	แทน	องศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (102 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	87	85.29
หญิง	15	14.71
2. อายุ		
25 – 35 ปี	36	35.29
36 – 45 ปี	27	26.45
46 – 55 ปี	26	25.49
55 ปีขึ้นไป	13	12.75
3. สถานภาพสมรส		
โสด	37	36.28
สมรส	60	58.82
หย่า	3	2.94
หม้าย	2	1.96
4. อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	45	44.12
6 – 10 ปี	21	20.59
11 – 15 ปี	12	11.76

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (102 คน)	ร้อยละ (100.00)
16 ปีขึ้นไป	24	23.53
5. ตำแหน่งงาน		
ประธาน/รองประธาน/กรรมการ บริษัทหรือเทียบเท่า	29	28.43
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	37	36.28
ผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า	25	24.51
อื่น ๆ	11	10.78
6. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	54	52.94
6 – 10 ปี	33	32.35
11 – 15 ปี	9	8.83
16 ปีขึ้นไป	6	5.88
7. ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย)		
มีประสบการณ์	23	22.55
ไม่มีประสบการณ์	79	77.45

จากตารางที่ 4.1 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะส่วนบุคคลดังนี้  
เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 85.29 และเพศหญิง  
จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.71

อายุ มากที่สุดมีอายุ 25-35 ปีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาคือ  
อายุ 36-45 ปีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 26.47 และน้อยที่สุดอายุ 55 ปีขึ้นไปจำนวน 13  
คน คิดเป็นร้อยละ 12.75 โดยมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 42 ปี

สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 58.82 รองลงมาสถานภาพโสดจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 36.28 และน้อยที่สุดมีสถานภาพหม้ายจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.96

อายุงานในองค์กรปัจจุบัน มากที่สุดมีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 44.12 รองลงมามีอายุงาน 16 ปีขึ้นไปจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 และน้อยที่สุดมีอายุงาน 11-15 ปีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 โดยมีอายุงานเฉลี่ยอยู่ที่ 9 ปี

ตำแหน่งงาน มากที่สุดอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 36.28 รองลงมามีตำแหน่งประธาน/รองประธาน/กรรมการบริษัทหรือเทียบเท่าจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 28.43 และน้อยที่สุดคือตำแหน่งอื่น เช่น หัวหน้างาน เป็นต้น จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.78

ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 รองลงมามีประสบการณ์ 6-10 ปีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 32.35 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ 16 ปี ขึ้นไปจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 โดยมีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยเฉลี่ยอยู่ที่ 5 ปี

ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) ส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 77.45 และมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 โดยมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 6 เดือน

## ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแสดงในตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นในภาพรวม

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	3.21	0.59	ปานกลาง
2. ความรักดีต่อองค์กร	2.29	0.49	น้อย
3. การทำงานเป็นทีม	2.00	0.39	น้อย
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	3.39	0.74	ปานกลาง
รวม	2.72	0.34	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มากที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือด้านความสุภาพอ่อนน้อม ( $\bar{X} = 3.39$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันคือด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ( $\bar{X} = 3.21$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับน้อยคือด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 2.00$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส

ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง	3.04	1.00	ปานกลาง
2. การเอาใจใส่ และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง	3.01	0.90	ปานกลาง
3. การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงาน	3.49	0.65	มาก
4. การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่	3.39	0.69	ปานกลาง
5. การใช้วาจาและแสดงพฤติกรรมต่อกันอย่างเหมาะสม	3.26	0.80	ปานกลาง
6. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น	3.12	0.82	ปานกลาง
รวม	3.21	0.59	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดอยู่ในระดับมากคือ การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงาน ( $\bar{X} = 3.49$ ) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่ ( $\bar{X} = 3.39$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันคือ การเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง ( $\bar{X} = 3.01$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กร

ความภักดีต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก	2.29	0.80	น้อย
2. การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร	2.31	0.70	น้อย
3. การกล่าวถึงองค์กรด้วยความชื่นชมและผูกพันกับองค์กร	2.33	0.69	น้อย
4. การสร้างวัฒนธรรมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	2.34	0.81	น้อย
5. การรักษาความลับขององค์กร	2.35	0.77	น้อย
6. การทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน	2.30	0.85	น้อย
รวม	2.29	0.49	น้อย

จากตารางที่ 4.4 พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทั้งหมดอยู่ในระดับน้อย โดยมากที่สุดคือ การรักษาความลับขององค์กร ( $\bar{X} = 2.35$ ) รองลงมาคือ การสร้างวัฒนธรรมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร ( $\bar{X} = 2.34$ ) และน้อยที่สุดคือ การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ( $\bar{X} = 2.29$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การวางแผนกิจกรรมการทำงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ	1.99	0.57	น้อย
2. การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม	1.97	0.81	น้อย
3. การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	2.02	0.79	น้อย
4. การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีม	2.03	0.82	น้อย
5. การรายงานและประสานงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ	2.01	0.82	น้อย
6. การมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่ง ในทีม	1.98	0.77	น้อย
7. การทุ่มเททำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม	2.00	0.93	น้อย
รวม	2.00	0.39	น้อย

จากตารางที่ 4.5 พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทั้งหมดอยู่ในระดับน้อย โดยมากที่สุดคือ การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีม ( $\bar{X} = 2.03$ ) รองลงมาคือ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ( $\bar{X} = 2.02$ ) และน้อยที่สุดคือ การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ( $\bar{X} = 1.97$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นด้านความสุภาพอ่อนน้อม

ความสุภาพอ่อนน้อม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่น	3.47	1.00	มาก
2. การแสดงกริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่น	3.46	0.98	มาก
3. การวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสม	3.17	0.89	ปานกลาง
4. การแสดงท่าทีในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความ ขัดแย้ง	3.42	0.77	มาก
5. การพบปะเจรจากับลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนน้อม	3.44	0.88	มาก
รวม	3.39	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านความสุภาพอ่อนน้อมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มากที่สุดอยู่ในระดับมากคือ การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 3.47$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันคือ การแสดงกริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 3.46$ ) และน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือ การวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.17$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลแสดงในตารางที่ 4.7-4.19



ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของ  
พนักงานชาวไทยจำแนกตามเพศ

การปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่น	เพศหญิง		เพศชาย		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	3.14	0.60	3.66	0.28	-5.31*	0.00
ความภักดีต่อองค์กร	2.28	0.50	2.37	0.46	-0.69	0.49
การทำงานเป็นทีม	2.00	0.39	1.94	0.40	0.60	0.54
ความสุภาพอ่อนน้อม	3.32	0.71	3.80	0.77	-2.35*	0.02
รวม	2.68	0.34	2.94	0.25	-2.78*	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและใน 2 ด้านคือ ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสและความสุภาพอ่อนน้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศชายมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในระดับที่มากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามอายุ

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ความขี้อึดในระบอบอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	2.05	3	0.68	1.96	0.12
	ภายในกลุ่ม	34.16	98	0.34		
	รวม	36.22	101			
2. ความภักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	2.39	3	0.79	3.49*	0.01
	ภายในกลุ่ม	22.32	98	0.22		
	รวม	24.71	101			
3. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.20	3	0.06	0.43	0.73
	ภายในกลุ่ม	15.47	98	0.15		
	รวม	15.67	101			
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	ระหว่างกลุ่ม	1.46	3	0.48	0.87	0.45
	ภายในกลุ่ม	54.29	98	0.55		
	รวม	55.75	101			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.70	3	0.23	2.07	0.10
	ภายในกลุ่ม	11.11	98	0.11		
	รวม	11.82	101			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.8 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันในด้านความภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี LSD ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านความภักดีต่อองค์กรจำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	25-35 ปี	36-45 ปี	46-55 ปี	55 ปีขึ้นไป
		2.36	2.46	2.16	2.02
25-35 ปี	2.36	-	-0.10	0.20	0.33*
36-45 ปี	2.46		-	0.30*	0.44*
46-55 ปี	2.16			-	0.13
55 ปีขึ้นไป	2.02				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 25-35 ปี มีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่มากกว่าอายุ 55 ปีขึ้นไป และชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 36-45 ปี มีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่มากกว่าอายุ 46 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามสถานภาพสมรส

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	1.18	3	0.39	1.10	0.35
	ภายในกลุ่ม	35.03	98	0.35		
	รวม	36.22	101			
2. ความรักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.42	3	1.14	5.26*	0.00
	ภายในกลุ่ม	21.28	98	0.21		
	รวม	24.71	101			
3. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.23	3	0.41	2.79*	0.04
	ภายในกลุ่ม	14.43	98	0.14		
	รวม	15.67	101			
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	ระหว่างกลุ่ม	5.37	3	1.79	3.48*	0.01
	ภายในกลุ่ม	50.37	98	0.51		
	รวม	55.75	101			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.77	3	0.25	2.29	0.08
	ภายในกลุ่ม	11.04	98	0.11		
	รวม	11.82	101			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันในด้านความรักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความสุภาพอ่อนน้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธี LSD ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านความภักดีต่อองค์กรจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่า	หม้าย
		2.49	2.14	2.66	2.58
โสด	2.49	-	0.35*	-0.17	-0.08
สมรส	2.14		-	-5.22	-0.43
หย่า	2.66			-	0.08
หม้าย	2.58				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพโสดมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็นทีมจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่า	หม้าย
		1.86	2.07	2.28	1.92
โสด	1.86	-	-0.20*	-0.42	-0.06
สมรส	2.07		-	-0.21	0.14
หย่า	2.28			-	0.35
หม้าย	1.92				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพสมรสมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านความสุภาพอ่อนน้อมจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	$\bar{X}$	โสด	สมรส	หย่า	หม้าย
		3.60	3.30	3.40	2.10
โสด	3.60	-	0.29	0.20	1.50*
สมรส	3.30		-	-0.09	1.20*
หย่า	3.40			-	1.30*
หม้าย	2.10				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพโสด สมรส และหย่ามีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความสุภาพอ่อนน้อมในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพหม้าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามอายุงานในองค์กรปัจจุบัน

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ความเชื่อมั่นในระบบอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	0.60	3	0.20	0.55	0.64
	ภายในกลุ่ม	35.61	98	0.36		
	รวม	36.22	101			
2. ความรักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.50	3	0.50	2.11	0.10
	ภายในกลุ่ม	23.21	98	0.23		
	รวม	24.71	101			
3. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.49	3	0.16	1.05	0.37
	ภายในกลุ่ม	15.18	98	0.15		
	รวม	15.67	101			
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	ระหว่างกลุ่ม	1.08	3	0.36	0.64	0.58
	ภายในกลุ่ม	54.66	98	0.55		
	รวม	55.75	101			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.10	3	0.03	0.29	0.83
	ภายในกลุ่ม	11.71	98	0.12		
	รวม	11.82	101			

จากตารางที่ 4.14 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของ  
พนักงานชาวไทยจำแนกตามตำแหน่งงาน

การปฏิบัติตามวัฒนธรรม การทำงานแบบญี่ปุ่น	แหล่งความ แปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ความยึดมั่นในระบบ อาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	1.73	3	0.57	1.64	0.18
	ภายในกลุ่ม	34.48	98	0.35		
	รวม	36.22	101			
2. ความภักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.15	3	0.38	1.59	0.19
	ภายในกลุ่ม	23.56	98	0.24		
	รวม	24.71	101			
3. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.52	3	0.50	3.51*	0.01
	ภายในกลุ่ม	14.15	98	0.14		
	รวม	15.67	101			
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	ระหว่างกลุ่ม	4.58	3	1.52	2.92*	0.03
	ภายในกลุ่ม	51.17	98	0.52		
	รวม	55.75	101			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.89	3	0.29	2.68*	0.05
	ภายในกลุ่ม	10.92	98	0.11		
	รวม	11.82	101			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและใน 2 ด้านคือ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสุภาพอ่อนน้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ใน 2 ด้าน โดยวิธี LSD ในตารางที่ 4.16



ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านการทำงานเป็น  
ทีมจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ประธาน/ รองประธาน/ กรรมการบริษัท หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการ ฝ่าย หรือ เทียบเท่า	ผู้จัดการ แผนก หรือ เทียบเท่า	ตำแหน่ง อื่น ๆ
		2.17	1.92	1.87	2.07
ประธาน/รองประธาน/ กรรมการบริษัทหรือ เทียบเท่า	2.17	-	0.24*	0.29*	0.09
ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า	1.92		-	0.05	-0.15
ผู้จัดการแผนกหรือ เทียบเท่า	1.87			-	-0.20
ตำแหน่งอื่น ๆ	2.07				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งประธาน/รองประธาน/ กรรมการ  
บริษัทหรือเทียบเท่ามีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีมในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า  
และผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4. 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นในด้านความสุภาพ  
อ่อนน้อมจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ประธาน/ รองประธาน/ กรรมการบริษัท หรือเทียบเท่า	ผู้จัดการ ฝ่าย หรือ เทียบเท่า	ผู้จัดการ แผนก หรือ เทียบเท่า	ตำแหน่ง อื่น ๆ
		3.17	3.43	3.34	3.92
ประธาน/รองประธาน/ กรรมการบริษัทหรือ เทียบเท่า	3.17	-	-0.25	-0.16	-0.74*
ผู้จัดการฝ่ายหรือ เทียบเท่า	3.43		-	0.08	-0.49*
ผู้จัดการแผนกหรือ เทียบเท่า	3.34			-	-0.58*
ตำแหน่งอื่น ๆ	3.92				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งอื่น ๆ มีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นด้านความสุภาพอ่อนน้อมในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งประธาน/รองประธาน/ กรรมการบริษัทหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า และผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
1. ความยืดหยุ่นในระบบอาวุโส	ระหว่างกลุ่ม	1.50	3	0.50	1.41	0.24
	ภายในกลุ่ม	34.71	98	0.35		
	รวม	36.22	101			
2. ความภักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.06	3	0.35	1.47	0.22
	ภายในกลุ่ม	23.65	98	0.24		
	รวม	24.71	101			
3. การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.73	3	0.24	1.61	0.19
	ภายในกลุ่ม	14.93	98	0.15		
	รวม	15.67	101			
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	ระหว่างกลุ่ม	1.36	3	0.45	0.82	0.48
	ภายในกลุ่ม	54.38	98	0.55		
	รวม	55.75	101			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.28	3	0.09	0.80	0.49
	ภายในกลุ่ม	11.54	98	0.11		
	รวม	11.82	101			

จากตารางที่ 4.18 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย)

การปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	มีประสบการณ์		ไม่มีประสบการณ์		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	3.31	0.72	3.19	0.56	0.84	0.40
ความภักดีต่อองค์กร	2.16	0.59	2.33	0.45	-1.42	0.15
การทำงานเป็นทีม	2.08	0.46	1.97	0.36	1.11	0.26
ความสุภาพอ่อนน้อม	3.34	0.87	3.40	0.70	-0.32	0.74
รวม	2.72	0.42	2.72	0.31	0.00	1.00

จากตารางที่ 4.19 พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยไม่แตกต่างกัน

#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในความยึดมั่นในระบบอาวุโส ความภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม ความสุภาพอ่อนน้อมและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย สรุปได้ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (35 คน )	ร้อยละ (100.00)
1. ความยึดมั่นในระบบอาวุโส	33	94.28
1.1 เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามรุ่นพี่หรือผู้ที่อาวุโสกว่ามาเป็นการให้ความสำคัญกับความสามารถของตนเอง	12	34.28
1.2 ชาวไทยให้ความสำคัญกับความยึดมั่นในระบบอาวุโสมากกว่าชาวญี่ปุ่น	8	22.85
1.3 ชาวไทยมีขนบธรรมเนียมที่ให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสอยู่แล้ว	7	20.00
1.4 ในปัจจุบันเห็นว่าความยึดมั่นในระบบอาวุโสไม่มีความจำเป็น	4	11.42
1.5 ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความยึดมั่นในระบบอาวุโสเท่ากัน	1	2.85
1.6 ชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความยึดมั่นในระบบอาวุโสมากกว่าชาวไทย	1	2.85
2. ความภักดีต่อองค์กร	24	68.57
2.1 ชาวไทยให้ความสำคัญกับเรื่องส่วนตัวมากกว่าชาวญี่ปุ่น และไม่ค่อยมีจิตสำนึกต่อองค์กร	14	40.00
2.2 ชาวไทยมีความภักดีต่อองค์กรในระดับหนึ่ง	4	11.42
2.3 ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีความภักดีต่อองค์กรเท่ากัน	2	5.71
2.4 รูปแบบขององค์กรและการเพิ่มทักษะความชำนาญในงานจะช่วยสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และจะมีส่วนสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร	2	5.71
2.5 ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้แม้แต่ชาวญี่ปุ่นก็ไม่ค่อยมีจิตสำนึกต่อองค์กรเท่าใดนัก	1	2.85

## ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (35 คน)	ร้อยละ (100.00)
2.6 พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นชาวไทยหรือชาวญี่ปุ่นก็ต้องอุทิศตนเพื่อความเจริญขององค์กร	1	2.85
3. การทำงานเป็นทีม	31	88.57
3.1 ชาวไทยไม่ค่อยมีการรายงาน ประสานงาน และหารือร่วมกัน	10	28.57
3.2 ชาวไทยชอบมีผู้นำในการทำงาน	10	28.57
3.3 ชาวไทยไม่ค่อยชอบการทำงานเป็นทีม จะมีความสามารถในการทำงานเฉพาะตัวมากกว่า	4	11.42
3.4 ชาวไทยทำงานเป็นทีมได้ดีในระดับหนึ่ง	4	11.42
3.5 ควรสอนให้เห็นถึงความสำคัญและผลจากการทำงานเป็นทีม	3	8.57
3.6 ชาวไทยให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานมากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2	5.71
3.7 ชาวไทยไม่ค่อยให้คำแนะนำในเรื่องงานแก่บุคคลอื่น	2	5.71
3.8 ชาวไทยจะให้ความร่วมมือภายในทีม แต่ระหว่างทีมจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือ	1	2.85
4. ความสุภาพอ่อนน้อม	27	77.14
4.1 ชาวไทยเป็นคนมีมารยาท สุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส	17	48.57
4.2 ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมการให้ความเคารพ และมีความสุภาพอ่อนน้อมไม่แตกต่างกัน	5	14.28
4.3 ชาวไทยมีวัฒนธรรมการให้ความเคารพและมีความสุภาพอ่อนน้อมมากกว่าชาวญี่ปุ่น	3	8.57
4.4 ชาวไทยควรใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนน้อมกับผู้ที่อาวุโสกว่ามากกว่านี้	2	5.71

## ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน (35 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	18	51.42
5.1 ควรมีการสอนขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบ ญี่ปุ่นให้กับชาวไทย ในขณะเดียวกันก็ควรให้ชาวญี่ปุ่นมีการเรียนรู้ วัฒนธรรมของไทยด้วยเช่นกัน	8	22.85
5.3 ชาวไทยเมื่อพบแรงกดดันจะเกิดการลั้งเล ไม่ค่อยกล้าตัดสินใจ	3	8.57
5.4 ควรมีการสร้างสมดุลในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของแต่ละคน และมีความยืดหยุ่นในการรับสถานการณ์	2	5.71
5.5 ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมและแนวความคิดไม่ต่างกัน	1	2.85
5.6 การสร้างสรรค์สถานที่ทำงานให้แจ่มใส สนุกสนาน จะช่วยสร้าง บรรยากาศการทำงานที่ดี	1	2.85

จากตารางที่ 4.20 พบว่าชาวญี่ปุ่นให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.28 รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 88.57 และน้อยที่สุดคือความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 51.42

## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผู้ศึกษาได้สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ไว้ดังนี้

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 137 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 102 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการทดสอบผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด

##### 1.3 ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้



1.3.1 ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 85.29 มีอายุ 25-35 ปี ร้อยละ 35.29 สถานภาพสมรส ร้อยละ 58.85 มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ร้อยละ 44.12 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าร้อยละ 36.28 มีประสบการณ์การทำงานในประเทศไทยน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ร้อยละ 52.94 และไม่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) ร้อยละ 77.45

1.3.2 ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยพบว่า ชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นที่พนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) ด้านความสุภาพอ่อนน้อมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่นซึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ )

2) ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงานซึ่งอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ )

3) ด้านความภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ การรักษาความลับขององค์กรซึ่งอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.35$ )

4) ด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันในทีมซึ่งอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.03$ )

1.3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ชาวญี่ปุ่นที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

1) เพศ ชาวญี่ปุ่นเพศชายมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสและความสุภาพอ่อนน้อมในระดับที่มากกว่าเพศหญิง

2) อายุ ชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 25-35 ปีมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่

มากกว่าอายุ 55 ปีขึ้นไป และชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 36-45 ปี มีความคิดเห็นในระดับที่มากกว่าอายุ 46 ปีขึ้นไป

3) สถานภาพสมรส ชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพสมรสมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่น้อยกว่าสถานภาพโสด ส่วนในด้านการทำงานเป็นทีมมากกว่าสถานภาพโสด และในด้านความสุภาพอ่อนน้อม สถานภาพหม้ายมีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าทุกสถานภาพ

4) ตำแหน่งงาน ชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งประธาน รองประธาน กรรมการหรือเทียบเท่ามีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยในด้านการทำงานเป็นทีมในระดับมากกว่าตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า และในด้านความสุภาพอ่อนน้อมตำแหน่งอื่นๆ มีความคิดเห็นในระดับมากกว่าทุกตำแหน่ง

สำหรับชาวญี่ปุ่นที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย และประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย) แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยไม่แตกต่างกัน

1.3.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นในด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโสมากที่สุด (ร้อยละ 94.28)

## 2. อภิปรายผล

2.1 ระดับความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

พบว่าชาวญี่ปุ่นมีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นได้เข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทยเป็นระยะเวลาานพอสมควรและมีการว่าจ้างพนักงานชาวไทยมากขึ้นเป็นลำดับ ทำให้พนักงานชาวไทยมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นมากขึ้น และสามารถปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นได้ดีขึ้น โดยอยู่ในระดับปานกลางดังกล่าว ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ผู้ศึกษาตั้งไว้ ส่วนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในแต่ละด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม ชาวญี่ปุ่นเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านนี้อยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะลักษณะทางภูมิประเทศของไทยที่เอื้อต่อการเพาะปลูก มีอาหารบริโภคสมบูรณ์ ไม่มีภัยธรรมชาติร้ายแรง ทำให้ชาวไทยมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย ไม่ต้องร่วมกันดิ้นรนต่อสู้เพื่อดำรงชีวิต ต่างคนต่างทำงานเพื่อเลี้ยงดูตนเอง จึงหล่อหลอมให้ชาวไทยไม่มีความรู้สึกต้องพึ่งพาหรืออาศัยบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศินี นาคชู (2548 : 53) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีที่ว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว และมีวินัยในการทำงานคนเดียว ไม่ว่าจะอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน หรือตำแหน่งงานจะแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมการทำงานในด้านสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่ม และด้านวินัยในการทำงานก็ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุธรรม ลิกขารักษ์ (2542 : 99) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในศูนย์ควบคุมการบินส่วนภูมิภาค ที่ได้สรุปไว้ว่า พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานการทำงานเป็นกลุ่มในภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

2.1.2 ด้านความภักดีต่อองค์กร ชาวญี่ปุ่นเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านนี้อยู่ในระดับน้อย อาจเป็นเพราะผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทำงานกับพนักงานชาวไทยที่มีอายุน้อยยังไม่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานในอนาคต จึงทำให้มีความรู้สึกผูกพันหรือความภักดีต่อองค์กรต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประพิณพร ขจรบุญ (2546 : 56-61) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีความพึงพอใจในงานและการสนับสนุนทางสังคมแตกต่างกันที่ว่า ครูที่มีอายุราชการมากมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าครูที่มีอายุราชการน้อยและครูที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าครูที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ

2.1.3 ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส ชาวญี่ปุ่นเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมด้านนี้มีลักษณะคล้ายกับวัฒนธรรมการให้ความเคารพผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีอายุมากกว่าของชาวไทย แต่เมื่อลงลึกในรายละเอียดแล้ววัฒนธรรมด้านนี้ของชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบและพิธีการที่จำเป็นต้องเรียนรู้และต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากเปรียบเทียบแล้วความเข้มข้นและเคร่งครัดของวัฒนธรรมไทยจะน้อยกว่า จึงเป็นเหตุให้พนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามได้ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พรวิรุฬห์ (2547 : 110-114) ที่ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความ

แตกต่างด้านวัฒนธรรมบริษัทระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันในประเทศไทย ที่ได้สรุปไว้ว่าบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นส่วนรวมอยู่มาก เชื่อฟังผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ลักษณะดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบการเลื่อนขั้นตามความอาวุโสและลักษณะกลุ่มของชาวญี่ปุ่น

2.1.4 ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ชาวญี่ปุ่นเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพิจารณารายข้อแล้วจะพบว่าทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับปานกลางคือการวางตัวตามสถานะของตนเองอย่างเหมาะสมทำให้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมในด้านนี้มีความเหมือนหรือคล้ายกับวัฒนธรรมของไทย เพียงแต่ต่างกันที่รูปแบบและรายละเอียดเท่านั้น ทำให้พนักงานชาวไทยสามารถปฏิบัติตามวัฒนธรรมในด้านนี้ได้เป็นอย่างดี แต่ทว่าในส่วนของการวางตัวให้เหมาะสมตามสถานะของตนเองที่อยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเป็นเพราะชาวไทยมีความเป็นกันเองสูง จึงทำให้ในบางครั้งชาวญี่ปุ่นอาจมองว่าไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของขนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ์ (2546 : 125-128) ที่ได้กล่าวไว้ว่าชาวญี่ปุ่นเป็นผู้ที่สุภาพเรียบร้อย มีมารยาทและอ่อนน้อมถ่อมตน บุคลิกภาพดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งครอบคลุมการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นทุกด้าน โดยที่ระบบสังคมดั้งเดิมได้หล่อหลอมจิตใจชาวญี่ปุ่นให้วางตัวให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง อายุ เพศ ซึ่งถือว่าเป็นความดีในชั้นสูงสุดของคน หากไม่ปฏิบัติตามจะต้องสูญเสียสถานะทางสังคมที่ถูกจับตามอง ความสุภาพเรียบร้อยที่ก่อให้เกิดความประทับใจต่อสายตาชาวต่างชาติคือ การโค้ง การโค้งกระทำในทุกสถานการณ์ตั้งแต่การทักทาย การต้อนรับ การอำลาจาก การขอบคุณ การขออภัย และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่า ชาวญี่ปุ่นที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส และตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแตกต่างกัน ซึ่งอภิปรายผลในแต่ละลักษณะได้ดังนี้

2.2.1 เพศ พบว่าเพศชายมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยมากกว่าเพศหญิง อาจเป็นเพราะแต่เดิมมาสังคมญี่ปุ่นเพศชายเป็นเพศที่ออกไปทำงานนอกบ้าน ส่วนเพศหญิงมีหน้าที่ดูแลบ้านเป็นแม่บ้าน แม้ว่าในปัจจุบันเพศหญิงจะมีอัตราส่วนการทำงานนอกบ้านมากขึ้นก็ตาม แต่ในภาพรวมแล้วก็ยังน้อยกว่าเพศชาย เพศชายจึงมีโอกาสมิจะมีประสบการณ์การทำงานมากกว่าทั้งการทำงานในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลต่อมุมมองด้านต่างๆ ที่แตกต่างจากเพศหญิงได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

Oskamp (1977 : 119-133) ที่ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นไว้ว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษา เจตคติ หรือความคิดเห็นของบุคคลนั้นๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น เพศ อายุ เป็นต้น

2.2.2 อายุ พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีอายุมีอายุ 25-35 ปีมีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมในด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป และชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 36-45 ปีมีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมในด้านความภักดีต่อองค์กรในระดับที่มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป อาจเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 25-45 ปี เป็นชาวญี่ปุ่นรุ่นใหม่ที่มีมุมมองเปลี่ยนไปและให้ความสำคัญกับความภักดีต่อองค์กรน้อยลง ขณะที่ชาวญี่ปุ่นที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป ยังคงยึดถือในเรื่องความภักดีอย่างเคร่งครัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Oskamp (1977 : 119-133) ที่ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นไว้ว่า ปัจจัยด้านพันธุกรรมจะมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษา เจตคติ หรือความคิดเห็นของบุคคลนั้นๆ ได้ ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น เพศ อายุ เป็นต้น

2.2.3 สถานภาพสมรส พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพโสดมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านความภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพสมรส อาจเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นที่มีสถานภาพโสดยังมีอายุน้อย จึงมีมุมมองหรือการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กรน้อยกว่าชาวญี่ปุ่นที่สมรสแล้วและอาจมีอายุมากกว่า จึงมีระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2542 : 12) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นว่า กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้อุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมนั้นๆ

2.2.4 ตำแหน่งงาน พบว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งอื่นๆ เช่น หัวหน้างาน เป็นต้น มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานในด้านความสุภาพอ่อนน้อมในระดับที่มากกว่าชาวญี่ปุ่นที่มีตำแหน่งประธาน/รองประธาน/กรรมการบริษัทหรือเทียบเท่า ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า และผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า อาจเป็นเพราะชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในตำแหน่งอื่นๆ เป็นผู้บริหารระดับต้นที่ทำงานใกล้ชิดกับพนักงานชาวไทย จึงคุ้นเคยและเข้าใจพนักงานชาวไทยได้ดีกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ประกอบกับผู้บริหารระดับต้นมีความคาดหวังในการแสดง ความสุภาพอ่อนน้อมต่ำกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่ต้องการได้รับการปฏิบัติสัมพันธ์อย่างอ่อนน้อมและมีสัมมาคารวะสมควรแก่สถานะ หน้าที่ ตำแหน่งงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2542 : 12) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นว่า

ประสบการณ์เป็นสิ่งก่อกำให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานซึ่งจะส่งผลต่อความคิดเห็น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 ด้านการทำงานเป็นทีม พนักงานชาวไทยควรตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากขึ้น หมั่นฝึกฝนตนเองในเรื่องการรายงาน การประสานงาน และการหารือกับสมาชิกที่อยู่ในทีมงานให้มากขึ้น มีจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบและการให้ความร่วมมือ ฝึกตนเองให้สามารถเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำได้ในระดับหนึ่ง เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานร่วมกันและเพื่อทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน

3.1.2 ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร พนักงานชาวไทยควรให้ความสำคัญและมีจิตสำนึกต่อองค์กรให้มากกว่าเรื่องส่วนตัว ต้องพยายามปรับทัศนคติต่อองค์กรให้เป็นไปในทิศทางบวก เพื่อที่จะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานให้กับองค์กร

3.1.3 ด้านความยึดมั่นในระบบอาวุโส แม้ว่าแนวโน้มหลังจากนี้ไปชาวญี่ปุ่นจะหันไปให้ความสำคัญกับความสามารถของตนเองในการทำงานก็ตาม แต่การให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทร การแสดงความเคารพ และการใช้วาจาและกิริยาอย่างสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น และมีส่วนช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3.1.4 ด้านความสุภาพอ่อนน้อม ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าพนักงานชาวไทยมีความสุภาพอ่อนน้อมไม่น้อยไปกว่าชาวญี่ปุ่น ซึ่งนับเป็นข้อดีต่อการทำงานร่วมกัน พนักงานชาวไทยจึงควรปฏิบัติตามวัฒนธรรมในด้านนี้ตามประเพณีปฏิบัติของชาวไทยอย่างเคร่งครัดต่อไป

3.1.5 ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหรือผู้บริหารในบริษัทญี่ปุ่นควรจัดให้มีการสอนขนบธรรมเนียมหรือวัฒนธรรมการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่นให้กับชาวไทย ในขณะเดียวกันก็ควรให้ชาวญี่ปุ่นมีการเรียนรู้วัฒนธรรมของไทยด้วย เพื่อส่งเสริมความเข้าใจระหว่างกันและส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันในอนาคตต่อไป

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมีคอร์ปอเรชั่น จำกัดเท่านั้น จึงควรมีการศึกษาในบริษัทญี่ปุ่นอื่นๆ โดยทั่วไป

3.2.2. ควรทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานชาวไทยที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับในการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.3. ควรทำการศึกษาความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นต่อรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในอนาคตว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด ให้ความสำคัญกับด้านใด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมแก่พนักงานชาวไทยก่อนเข้าทำงานในบริษัทญี่ปุ่น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์ (2535) *สร้างวัฒนธรรมในห้องค์การ สร้างวิถีสู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ด ยูเคชั่นพับบลิชชิง
- กัญญา ลินทร์ตันศิริกุล (2544) “หน่วยที่ 8 เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 8 หน้า 69-116 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กิ่งพร ทองใบ (2551) “หน่วยที่ 7 ตัวแปรและการวัด” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 7 หน้า 59 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- กิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2542) “ความคิดเห็นของตัวแทนออกของต่อพิธีการศุลกากรในการนำสินค้าเข้าจากต่างประเทศ ศึกษากรณีนำเข้าทางสำนักงานศุลกากร ท่าอากาศยานกรุงเทพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เกศินี นาคจู (2548) “วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี” งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ขนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ (2547) *ภาษาญี่ปุ่นในสำนักงานและการทำงานแบบญี่ปุ่น* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จีรพรรณ กาญจนะจิตรา (2538) *ระเบียบวิธีการวิจัยขั้นสูงทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จำเรียง ภาวจิตร (2546) *สาธารณสมบัติ เอกสารการสอนชุดวิชาสังคมศึกษา 4 (เล่ม 2)* กรุงเทพมหานคร บริษัทสารมวลชน จำกัด
- ทสิ่งโมะโตะ อะคิอะวะ (2543) *กระจกส่องญี่ปุ่น* แปลจาก Nihontateyoko กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม โดย ปราณี จงสุจริตธรรม
- นพมาศ ชีรวคิน (2542) *จิตวิทยาสังคมกับชีวิต* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- บัณฑิต โรจน์อารยานนท์และคนอื่นๆ (2547) *รู้จักไทย เข้าใจญี่ปุ่น* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม
- บุญธรรม จิตต์อนันต์ (2540) *การวิจัยทางสังคมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- แบร์รี ทอมมาลิน และไมค์ นิค (2551) *ไขรหัสวัฒนธรรมเพื่อการติดต่อกิจการกับนานาชาติ*  
แปลจาก The World's Business Cultures and How to Unlock Them กรุงเทพมหานคร  
ดวงกมลการพิมพ์ โดย กนิษฐ์ ฉินสิน
- ประพิณพร ขจรบุญ (2546) “การศึกษาพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของ  
ข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีความพึงพอใจในงานและการสนับสนุนทางสังคม  
แตกต่างกัน” ปรินญาณีพันธ์ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปรีชา อิงคาริมย์ โสริเอะ (2537) *รู้จักญี่ปุ่น* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดอกหญ้า
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534) *จิตวิทยาการศึกษา* กรุงเทพมหานคร ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (2531) *การวัดทัศนคติ* กรุงเทพมหานคร คณะสังคมศาสตร์และ  
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532) *วัฒนธรรมกับการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- มาชาโกะ ยานากิตะ และคนอื่นๆ (2542) *ธรรมเนียมญี่ปุ่น* แปลจาก Shikitari พิมพ์ครั้งที่ 4  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม โดย มณฑา พิมพ์ทอง
- ยุพา คลังสุวรรณ (2542) “ศาสนา : กรอบความคิดของคนในสังคม” วารสารญี่ปุ่นศึกษา ฉบับที่  
1/2542 : 26-37
- วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) “การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่น  
กับบริษัทอเมริกันในประเทศไทย” ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ปรินญาโท  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2547) เอกสารคำสอนรายวิชาพฤติกรรมผู้บริโภค หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
บัณฑิต สาขาการตลาด ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- สร้อยสุดา ณ ระนองและคนอื่นๆ (2547-2548) บทบาทของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการ  
พัฒนาการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นขั้นสูงในระดับอุดมศึกษา (ซีดีรอม) กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุธรรม ลิกษาจารย์ (2544) “ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท  
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย” ปรินญาณีพันธ์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
ทักษิณ
- สุภัท สวงวนดีกุล (2544) *ภาษาญี่ปุ่นธุรกิจ 1* พิมพ์แก้ไขครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ภาษา  
และวัฒนธรรม

- สุภัทฒ์ สงวนดีกุล (2539) *ภาษาญี่ปุ่นธุรกิจ 2* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ภาษา  
และวัฒนธรรม
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2548) “คลื่นกระแสการลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นกับการมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลาง  
อุตสาหกรรมในภูมิภาคของไทย” *กระแสรศรศน์* หน้า 23 กรุงเทพมหานคร
- องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร) (2542) การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น  
กรุงเทพมหานคร
- Chiffman, Leon G. and Kanuk, Leslie Lazar (2001). *Consumer Behavior*. 2<sup>th</sup> ed. New Jersey.  
Prentice Hall Inc.
- Oskamp, S. (1977). *Attitudes and Opinions*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sener, Pinar and Strockman, Kristina. (2005). “Female Expatriates form Swedis MNCs in Japan :  
Barrier and Adjustment”. Lulea University of Technology. MSc Programmes in  
International Business Administration and Economics, Department of Business  
Administration and Social Sciences. Division of Industrial Marketing and E-commerce.
- Macmillan, Simon and Macmillan, Schuster. (1988). *Webster's New World Dictionary*. New  
York : Simon and Schuster.
- Walman, Benjamin B. (1989). *Dictionary of Behavioral Science*. 2<sup>nd</sup> ed. Academic Press : San  
Diego, California.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

ชื่อ นายอิชิโร่ โอซุทซุมิ  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี คณะวิศวกรรมเคมี มหาวิทยาลัยโตเกียว กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น  
 พ.ศ. 2517

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด กรุงเทพมหานคร

ชื่อ นายคาซาทานิ ชินทซึเกะ  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทนริ จังหวัดนาระ  
 พ.ศ. 2541

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพ บริษัท ไทยคิตะฮาระ จำกัด พระนครศรีอยุธยา

ชื่อ นายฮาชิโมโตะ คะทซึยุกิ  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท คณะกลศาสตร์ แผนกวิศวกรรมไฟฟ้า มหาวิทยาลัยโอซาก้า  
 เมืองโอซาก้า พ.ศ. 2525

ตำแหน่ง ล่ามและนักแปลอิสระ กรุงเทพมหานคร

**ภาคผนวก ข**  
แบบสอบถามภาษาไทยและญี่ปุ่น

### แบบสอบถาม

เรื่อง “ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย : กรณีศึกษาบริษัทลูกค้าของบริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด”

-----

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยต่อไป

ผู้ศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง และผู้ศึกษาขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถือเป็นความลับ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมและไม่เปิดเผยชื่อองค์กรหรือแหล่งที่มาของข้อมูลแก่ผู้อื่น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน รวม 4 หน้า ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพัฒนันรี จิตรมงคลสุข

ผู้ศึกษา



## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) และเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงของท่านในปัจจุบัน

---

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุของท่าน \_\_\_\_\_ ปี

3. สถานภาพสมรสของท่าน

( ) โสด ( ) หย่า  
( ) สมรส ( ) หม้าย

4. อายุงานของท่านในองค์กรปัจจุบัน \_\_\_\_\_ ปี

5. ตำแหน่งงานของท่าน

( ) ประธาน/รองประธาน/กรรมการบริษัทหรือ ( ) ผู้จัดการแผนก หรือเทียบเท่า  
เทียบเท่า

( ) ผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ( ) อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

6. ประสบการณ์การทำงานในประเทศไทย \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

7. ประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ (ยกเว้นประเทศไทย)

( ) มี \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน  
( ) ไม่มี

## ตอนที่ 2

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

ท่านเห็นว่า พนักงานชาวไทยมีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ลำดับที่	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.</b>	<b>ความยึดมั่นในระบบอาวุโส</b>					
1.1	การให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในเรื่องการทำงานแก่รุ่นน้อง					
1.2	การเอาใจใส่ และเอื้ออาทรต่อรุ่นน้อง					
1.3	การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของรุ่นพี่ในเรื่องการทำงาน					
1.4	การให้ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวรุ่นพี่					
1.5	การใช้วาจาและแสดงพฤติกรรมต่อกันอย่างเหมาะสม					
1.6	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น					
<b>2.</b>	<b>ความภักดีต่อองค์กร</b>					
2.1	การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่องค์กรและยึดมั่นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก					
2.2	การแสดงออกถึงความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร					
2.3	การกล่าวถึงองค์กรด้วยความชื่นชมและผูกพันกับองค์กร					
2.4	การสร้างวัฒนธรรมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร					
2.5	การรักษาความลับขององค์กร					
2.6	การทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน					

ลำดับ ที่	วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3.</b>	<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
3.1	การวางแผนกิจกรรมการทำงานในทีมอย่าง สม่ำเสมอ					
3.2	การแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ ทีม					
3.3	การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
3.4	การปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกันใน ทีม					
3.5	การรายงานและประสานงานในทีมอย่าง สม่ำเสมอ					
3.6	การมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิก คนหนึ่งในทีม					
3.7	การทุ่มเททำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ทีม					
<b>4.</b>	<b>ความสุภาพอ่อนน้อม</b>					
4.1	การใช้วาจาสุภาพเรียบร้อยต่อบุคคลอื่น					
4.2	การแสดงกิริยาสุภาพอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่น					
4.3	การวางตัวตามสถานะของตนเองอย่าง เหมาะสม					
4.4	การแสดงท่าทีในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง					
4.5	การพบปะเจรจากับลูกค้าด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม					

## ตอนที่ 3

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

คำชี้แจง : โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทย

1. ความเชื่อมั่นในระบบอาวุโส

---



---



---

2. ความภักดีต่อองค์กร

---



---



---

3. การทำงานเป็นทีม

---



---



---

4. ความสุภาพอ่อนน้อม

---



---



---

5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

---



---



---

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบกลับแบบสอบถามภายในวันที่ 30 กันยายน 2552 ทางแฟกซ์เบอร์ 02-612-0528 หรือส่งทางไปรษณีย์ลงซองที่จัดเตรียมไว้ จักเป็นพระคุณอย่างสูง

## アンケート

件名「タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の継続的実行に対する日本人の意見：  
オーミ株式会社の顧客企業のケーススタディ」

-----

説明

このアンケートはスコータイタムマーティラート大学経営科学部経営管理科の修士課程研究の一環として、タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の継続的実行に対する日本人の意見を調査する目的で行なうもので、これからの日本人とタイ人の共同作業の進展に役立てたいと考えています。

回答者は、事実に基づく回答をこのアンケートに寄せていただけるようご協力をお願いすると共に、回答により得られた情報は総合的な情報分析に用いるだけで秘密扱いとし、組織名や情報の出所を他人に開示しないことを保証いたします。

このアンケートは合計4ページにわたる次の3つの部分から成ります。

- 第1部            アンケート回答者の個人的地位に関する一般情報
- 第2部            タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見
- 第3部            タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見及び提言

研究者は皆様のご協力を切に願ひ、ここに深く感謝いたします。

パッナリー・ジッモンコンスック  
研究者

第1部  
アンケート回答者の個人的地位に関する一般情報

説明： ( )内に✓印を付けて、スペースに現状に即した内容を記入してください。

\_\_\_\_\_

## 1. 性別

( )男 ( )女

## 2. 貴方の年齢 \_\_\_\_\_ 歳

## 3. 貴方の婚姻状況

( )独身 ( )離婚  
( )既婚 ( )寡夫(婦)

## 4. 貴方の現組織での勤続年数 \_\_\_\_\_ 年

## 5. 貴方の職位

( )社長・副社長・取締役 ( )課長または同等の地位  
または同等の地位  
( )部長または同等の ( )その他(記入してください)

\_\_\_\_\_

## 6. タイでの勤務経験 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ カ月

## 7. 外国での勤務経験(タイ国除く)

( )有り \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ カ月  
( )無し

## 第2部

## タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見

説明： タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見について、右側のスペースに✓印を付けてください。

貴方はタイ人従業員が以下の項目について日本式ビジネス習慣にどの程度従っていると思いますか。十分出来る、出来る、普通、あまりない、ほとんどないの5段階の中から選んで下さい。

項番	日本式ビジネス習慣	実行の程度				
		十分出来る	出来る	普通	あまりない	ほとんどない
1.	年功序列制を重視すること					
1.1	後輩に業務上の支援及び助言を与えること					
1.2	後輩を気にかけて手を貸すこと					
1.3	先輩の業務上の助言を聞き入れ、それに従うこと					
1.4	先輩を尊敬し信頼すること					
1.5	互いに適切な言葉と行動を示していること					
1.6	業務が円滑に進んでいるよう相互の関係を築くこと					
2.	組織忠誠					
2.1	業務を通じて組織の業績向上を目指し、基本的に組織の目標を把握していること					
2.2	組織の一員であることに誇りを持ち、それを示すこと					
2.3	好意的な評価をもって組織を語り、組織と一体となっていること					
2.4	組織に対して良い文化とイメージを築くこと					
2.5	組織の秘密を守ること					
2.6	長期にわたり継続的に組織のために働いていること					

(続く)

項 番	日本式ビジネス習慣	実行の程度				
		十分 出来る	出来る	普通	あまり ない	ほとんど ない
3.	チーム作業					
3.1	活動計画を定期的 to 実施すること					
3.2	チームに役に立つために意見を述べる こと					
3.3	チームのメンバーの意見を聞くこと					
3.4	チームの問題を共同で解決するために相 談すること					
3.5	常に報告と協力を行なうこと					
3.6	チームの一員としての責任を持つこと					
3.7	チームの目標達成のために業務に精励す ること					
4.	礼儀敬意					
4.1	対人関係に応じて礼儀正しい言葉を使う こと					
4.2	他人に礼儀正しく振る舞い、敬意を払う こと					
4.3	自分の地位にふさわしい行動をすること					
4.4	争いを避けるように態度を表すこと					
4.5	顧客と会って話し合う時は礼儀正しくし て敬意を払うこと					



第3部  
タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見及び提言

説明：タイ人従業員の日本式ビジネス習慣の実行に関する意見及び提言を書いてください。

第1項 年功序列制を重視すること

---

---

---

第2項 組織忠誠

---

---

---

第3項 チーム作業

---

---

---

第4項 礼儀敬意

---

---

---

第5項 その他の意見及び提言

---

---

---

アンケートに対するご回答ありがとうございました。恐れ入りますが、アンケート回答は2009年9月30日までに、FAX番号：02-612-0528へ送信していただくか、あるいは添付の封筒に入れて郵送していただくようお願いいたします。改めまして厚くお礼申し上げます。

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวพัฒน์นรี จิตรมงคลสุข
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	21 ธันวาคม 2520
<b>สถานที่เกิด</b>	เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขต บพิตรพิมุข มหาเมฆ พ.ศ. 2543
<b>สถานที่ทำงาน</b>	บริษัท โอมิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่ประสานงาน ฝ่ายลูกค้าผู้ป้อน