



# OT ญี่ปุ่นไม่ลดลง

IWSR:

## คนไม่อยากกลับบ้าน

พ.ศ.รับสรณ์ เลิศโนลัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

**บริษัท** ญี่ปุ่น พยายามใช้สติปัญญาอย่างมาก เพื่อที่จะลด OT ให้น้อยลงให้ได้ แต่ที่ได้ผลลัพธ์จริงๆ นั้นมีเพียงบางส่วนเท่านั้น มูลเหตุที่สำคัญที่ทำให้ OT ไม่ลดลงนั้น หนึ่งคือความเข้าใจผิดของผู้บริหาร อีกสองเรื่องนั้น เป็นเรื่องที่ไม่มีในต่างประเทศ ประการสำคัญคือ คนญี่ปุ่นเลิกงานแล้ว ไม่อยากกลับบ้านนั่นเอง

ในปี 1988 ในช่วงฟองสบู่ ได้มีสโลแกนโฆษณาที่ฮิตมากคือ “ทำงาน 24 ชั่วโมงได้มัย” (เครื่องดื่มชูกำลังอย่างหนึ่ง) เพื่อให้คนทำงานให้ได้ 24 ชั่วโมง แต่ในความเป็นจริง สภาพสังคมญี่ปุ่นนั้นมีความคิดมาช้านานแล้วว่า OT เป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่หลังจากฟองสบู่แตก พนักงานถูกเรียกร้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทก็พยายามอย่างยิ่งในการใช้มาตรการต่างๆ เพื่อลดปริมาณ OT ลงให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบควบคุมชั่วโมงทำงานหรือระบบ flexible ระบบทำงานที่บ้าน ทำงาน summer time การทำงานกะเช้าต่างๆ เพื่อ “เป็นการทำงานที่ไม่สูญเปล่า” รวมทั้งการใช้การบังคับให้ลดเวลาการทำงานให้สั้นลง ให้พนักงานกลับบ้านเร็วขึ้น วัฒนธรรม “No OT day” เป็นต้น แต่ผลลัพธ์ก็คือ ไม่ค่อยจะได้ผลมากนัก ตัวเลขจำนวนชั่วโมงทำงานนั้น จากการสำรวจของกระทรวงแรงงาน

ปรากฏว่า ปี 2015 จำนวนชั่วโมงต่อปี เป็น 2026 ชั่วโมง (นับเฉพาะพนักงานประจำ) ในขณะที่ปี 1995 เป็น 2038 ชั่วโมง คือ แทบจะไม่ได้ลดลงเลย

ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่า กลไกของการลด OT นั้น มีสมการดังต่อไปนี้ คือ OT ที่ลดลง = การลดลงของปริมาณงานที่แท้จริง x การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ ซึ่งสมการนี้ไม่สมบูรณ์จึงได้มีการปรับสมการใหม่ เป็น OT ที่ลดลง = การลดลงของปริมาณงานที่แท้จริง x การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ x ความรู้สึกอยากกลับบ้านของพนักงาน

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ 3 นั้น สำคัญอย่างมาก นี่คือสาเหตุที่สำคัญที่สุดของการที่ OT ของญี่ปุ่นไม่ลดลง

สาเหตุที่คนญี่ปุ่นไม่อยากกลับบ้าน สาเหตุที่ 1 ก็คือ ในญี่ปุ่นนั้น ถ้าหากทำ OT ก็จะได้ค่าตอบแทน จากการเก็บข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตขนาดใหญ่ พบว่าชั่วโมงการทำงานที่นาน จะสัมพันธ์กับอัตราความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน โดยเฉพาะผู้หญิง จากข้อมูลสำรวจ ปรากฏว่า เมื่อเทียบกับผู้ทำงานปีละไม่ถึง 1,800 ชั่วโมง ผู้ที่ทำงาน 2300 ชั่วโมงขึ้นไป มีอัตราการก้าวหน้าของตำแหน่งมากกว่าถึง 5 เท่า อาจจะเป็นเพราะว่าผู้หญิงนั้นมีชั่วโมงทำงานที่นานนั้นทำได้



ยาก เพราะอยู่ในงานที่มีโอกาสก้าวหน้าน้อย เมื่อทำงานมากจึงมีโอกาสมาก ในอีกมุมมองหนึ่ง ผู้บริหารที่วัย 50-60 ซึ่งผ่านช่วงฟองสบู่มาแล้ว มักจะมีประสบการณ์ว่า ถ้าทำงานมากก็จะมีผลลัพธ์ที่ดี จึงเป็นไปได้ที่ถ้า มักจะประเมินผลที่ดีให้กับคนที่ทำงานมาก (ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานมาก) อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจวิจัยเมื่อปี 2014 พบว่า ถ้าทำงานสัปดาห์ละ 50 ชั่วโมงขึ้นไป ประสิทธิภาพการใช้แรงงานจะลดต่ำลง ยิ่งถ้าทำงานเกินกว่า 63 ชั่วโมง น่าจะทำให้ผลลัพธ์จากการทำงานนั้นต่ำลง ยิ่งทำงาน 100 ชั่วโมง ยิ่งมีผลที่น้อยกว่า ทำ 63 ชั่วโมงด้วยซ้ำไป แต่อย่างไรก็ยังไม่ค่อยมีคนเชื่อ ยังมีความคิดเหมือนเดิมว่า ถ้าต้องการที่จะก้าวหน้า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดนั้นก็คือการทำงานมากๆ เข้าไว้ โดยไม่ต้องพะวงถึงประสิทธิภาพของการทำงาน

สาเหตุสำคัญประการที่สอง ของการไม่อยากรกลับบ้านก็คือ กลับไปแล้ว ไม่เห็นจะมีอะไรดีเลย มีพนักงานจำนวนไม่น้อยทำ OT ทั้ๆ ที่ไม่ได้ถูกบังคับให้ทำหรือทำเพราะจำเป็นต้องทำ รวมทั้งไม่เคยสนใจเรื่องความก้าวหน้าของงานอีกด้วย แต่คนเหล่านี้ไม่กลับบ้าน เพราะว่กลับไปแล้ว ไม่เห็นจะมีอะไรดีเลยนั่นเอง โดยเฉพาะผู้ชายส่วนใหญ่ไม่อยากรกลับบ้าน เพราะไม่อยากรทำงานบ้าน ส่วนใหญ่คิดว่า ถ้ามี OT แล้ว ก็มีเหตุผลที่ไม่ต้องทำงานบ้าน ดังนั้น หากไม่มี OT แล้ว สิทธิดังกล่าวก็จะหมดไป ทางด้านผู้หญิงก็เช่นเดียวกัน ถ้ากลับเร็วก็ต้องไปหุงข้าวทำงานบ้าน ซึ่งเป็นงานที่ไม่อยากจะทำ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก (ไม่ได้มีปัญหาหระหว่างสามีกับภรรยา) ดังนั้น ในวันที่ No OT day ก็พยายามหาเหตุผลให้กลับบ้านในเวลาเหมือนกับวันที่มี OT ที่นี้ ที่บอกว่ากลับไปแล้ว ไม่เห็นจะมีอะไรดีเลยนั้น ไม่จำกัดเฉพาะคนที่แต่งงานแล้วเท่านั้น มีพนักงานหญิงบางคน ตอนอายุ 20 กว่า ไม่ค่อยมี OT แต่ก็ขยันไปเรียนภาษาอังกฤษหรือเข้าร่วมกลุ่ม

ต่างๆ สนุกสนาน แต่ผ่านไปถึงวัย 35 เพื่อผู้แต่งงานกันหมดแล้ว ไม่มีอะไรจะทำก็เลยหันมาทำงาน OT แบบไร้จุดมุ่งหมายไปวันๆ แบบสบายๆ ไม่ต้องคิดอะไรมาก

ในอีกด้านหนึ่ง เกิดปรากฏการณ์ OT refugee (ผู้ลี้ภัย) ขึ้น ในวันที่ No OT day ปกติทุกวันจะทำงานถึง 3 ทุ่ม แต่วันนี้ 5 โมงกว่าก็เลิกแล้ว ตนเองมีตำแหน่งหัวหน้าแผนก แต่ผู้จัดการส่วนที่เป็นหัวหน้ามีอายุน้อยกว่า จะชวนไปกินเหล้าด้วยกันก็ขัดเงิน แถมเงินยังไม่ค่อยมี ต้องส่งลูกเรียนหนังสือ กลับไปบ้านก็ไม่รู้จะทำอะไร แต่วันนี้ไม่มี OT ก็เลยไม่มีอะไรจะทำ อาศัย family restaurant กินข้าวเย็นหลายชั่วโมง เดินเล่นฆ่าเวลาที่สถานีรถไฟอีก 30 นาที แล้วจึงกลับบ้าน 3 ทุ่ม กลุ่ม OT refugee นี้จริงๆ แล้วมีไม่น้อย ทำให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ขึ้นมาในทางธุรกิจ เช่นร้าน Yoshinoya (ข้าวหน้าเนื้อ) ปรกติไม่ขายสุราแอลกอฮอล์ แต่วันนี้เปิดเมนูขายแอลกอฮอล์ แม้แต่ Starbucks coffee ร้านบางส่วนต้องเปิดขายแอลกอฮอล์ด้วย ในวันที่ NO OT day (ส่วนใหญ่เป็นวันพุธ) กลุ่มคนเหล่านี้มีไม่น้อย จึงเกิดธุรกิจใหม่ๆ เพื่อตอบสนองของกลุ่มคนเหล่านี้

เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว OT แทบจะไม่มีทางลดลงเลย การไม่อยากรกลับบ้านนั้น แทบจะเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่เกิดขึ้นในต่างประเทศ ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องมีมาตรการต่างๆ เช่น ให้พนักงานเลิกคิดว่าเพื่อความก้าวหน้า OT เป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็น ในขณะที่เดียวกัน ต้องเลิกระบบความสัมพันธ์ของชั่วโมง OT กับการก้าวหน้าเลื่อนตำแหน่ง อาจจะเปลี่ยนไปเป็นที่ว่า ถ้าหากว่าพนักงานทำ OT ที่ไม่มีประโยชน์ อาจจะตัดคะแนนประเมินก็ได้

ในญี่ปุ่นนั้น OT เปรียบเสมือนวัฒนธรรมการทำงาน แต่ในขณะที่ต้องแข่งขันต่อสู้กันอย่างรุนแรงทั้งภายใน และต่างประเทศ หากไม่สามารถกำจัด OT ที่สูญเปล่า (Muda) ได้ ประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทญี่ปุ่น คงไม่มีวันที่จะดีขึ้นอย่างแน่นอน

