



โคโค โตชิโอะ ซามูไร

ผู้ฟื้นฟูกิจการสองบริษัทขนาดยักษ์จนสำเร็จ และ รับการปฏิรูประบบราชการของญี่ปุ่น ในวัยเกือบ 90

พ.ศ.ประยูร เชื้อวัฒนา
นักภาษาศาสตร์และเทคโนโลยีสื่อ (ไทย-ญี่ปุ่น)
prayoon2554@gmail.com

“...การปฏิรูประบบราชการครั้งนี้มุ่งเพื่อเตรียมรากฐานในการสร้างประเทศไปสู่สังคมแห่งศตวรรษที่ 21 ที่อยู่ในวัยชราภาพ ผมก็ได้ทุ่มเท เพื่อดำเนินการปฏิรูประบบราชการอย่างเต็มความสามารถ

ตัวผมเอง คงไม่มีโอกาสอยู่ถึงศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม ผมก็ยังมีความหวัง ที่จะเห็นว่าคนรุ่นใหม่ ตั้งแต่หลานและเหลนของผมได้มีโอกาสใช้ชีวิตอยู่ในสังคมที่มีอนาคตสดใสและมีความกระฉับกระเฉงเต็มเปี่ยมด้วยพลัง ขณะเดียวกันก็สามารถเป็นแบบอย่างสำหรับนานาประเทศได้ด้วย...”

อ่านเฉพาะถ้อยคำข้างต้นแล้ว คนทั่วไปคงคาดคะเนว่า ผู้พูดประโยคนี้น่าจะเป็นนักการเมือง หรือข้าราชการหนุ่มไฟแรง ที่ต้องการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายลดลง ขณะที่ยังให้บริการกับประชาชนอย่างดี แต่แท้จริงแล้วเจ้าของคำพูดนี้เป็นชายที่ปลดเกษียณและพูดในขณะอายุเกือบ 90 ปีแล้ว หลายคนคงเริ่มสนใจอยากจจะรู้ เขาชื่อใคร มีที่ไปที่มาอย่างไร

เขากำลังจะทำความรู้จักกับซามูไรญี่ปุ่นแห่งยุคคนหนึ่งชื่อ **โคโค โตชิโอะ (Dokou Toshio)** เขาเกิดในปี 1896 และเสียชีวิตเมื่อปี 1988 สิริอายุได้ 92 ปี เขาเรียนจบและเริ่มงานทางด้านวิศวกร และพัฒนาตนเองมาเป็นนักธุรกิจชั้นนำ เขาเคยรับผิดชอบทำการฟื้นฟูบริษัทขนาดใหญ่สองแห่ง จากสถานะขาดทุนจนกลับมาทำกำไร

และเติบโตได้อีกครั้ง ต่อมาเขาได้รับเลือกเป็นประธานเคิดันเร็น (Keidanren) คนที่ 4 และดำรงตำแหน่ง 3 สมัยต่อเนื่อง เป็นเวลา 9 ปี จนได้รับสมญานามว่า เป็น “นายกรัฐมนตรีแห่งภาคเอกชน” ในวัยเกือบ 90 ปี เขาหาญกล้าเข้าแบกรับภาระอันหนักอึ้ง ในการปฏิรูประบบราชการที่สำคัญของญี่ปุ่น

คนก็ล้มคะเช่นนี้ คงไม่มีท่าบร่วมในนานลภครกับเขาด้วยหรือ

โคโคจบการศึกษาด้านเครื่องกลจากวิทยาลัยเทคนิคโตเกียว (ต่อมาพัฒนามาเป็นสถาบันเทคโนโลยีโตเกียว หรือ Tokyo Institute of Technology อันเป็นสถาบันเทคโนโลยีลำดับหนึ่งของญี่ปุ่นและลำดับต้นๆ ของโลก) หลังจากจบการศึกษาในปี 1920 เขาเข้าไปทำงานกับอุตสาหกรรมโตเกียวอิชิคาว่าจิม่า ปัจจุบันคือ Ishikawajima Heavy Industries (IHI)

ปี 1950 ในวัย 54 ปีเขาเข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทอิชิคาว่าจิม่าอุตสาหกรรมหนัก โดยความคาดหวังว่า เขาจะเข้าไปฟื้นฟูกิจการของบริษัท ขณะนั้นบริษัทขาดทุนอย่างหนักจนอยู่ในสถานะวิกฤติ เมื่อรับหน้าที่ โคโคได้ทุ่มเทในการฟื้นฟูกิจการของบริษัท ปฏิรูประบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ผลจากการทุ่มเททำงานอย่างเอาใจใส่จริงจัง บริษัทก็สามารถกลับมาทำกำไรและเริ่มขยายงานไปลงทุนธุรกิจต่อเรือในต่างประเทศได้ใหม่ กระทั่งญี่ปุ่น

กลายเป็นยักษ์ใหญ่และผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมต่อเรือเป็นเวลาหลายสิบปี

สิ่งแรกๆ ที่เขาทำ ก็คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด ตั้งแต่การลดจำนวนกรรมการบริษัทให้เหลือเพียง 3 คน ลดเงินเดือนกรรมการและควบคุมงบรับรองต่างๆ ผลจากการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างจริงจัง ควบคู่ไปกับการปฏิรูปการทำงานให้มีประสิทธิภาพของ บริษัทก็เริ่มฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว จากยอดขายครั้งปีแรกในปี 1950 ซึ่งมีมูลค่า 698 ล้านเยน เปลี่ยนเพิ่มเป็นถึง 3019 ล้านเยน ในครึ่งปีหลังของปี 1952 ขณะเดียวกับที่อัตราการทำกำไรก็เพิ่มสูงขึ้นด้วย

ในปี 1954 เกิดกรณีทุจริตคอร์รัปชันในอุตสาหกรรมต่อเรือของญี่ปุ่น ตำรวจสอบสวนพิเศษในเขตโตเกียว ได้มาที่บ้านของโคโค ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทต่อเรือยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่น ในขณะนั้น ญี่ปุ่นเริ่มเข้าสู่สภาวะถดถอย ภายหลังจากที่เศรษฐกิจ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว อันเนื่องจากอุปสงค์จากสงครามเกาหลี รัฐบาลญี่ปุ่นจึงได้ช่วยเหลือสนับสนุน อุตสาหกรรมต่อเรือ ด้วยการชดเชยภาระดอกเบี้ยจำนวนมาก ซึ่งภายหลังพบว่า มีการจ่ายใต้โต๊ะคืนให้กับฝ่ายการเมือง กระทั่งเป็นที่มาของกรณีทุจริตคอร์รัปชันในอุตสาหกรรมต่อเรือที่อื้อฉาว ในเหตุการณ์ครั้งนั้น มีการรวบรวมพนักงานสอบสวนจากทั่วประเทศจำนวน 30 นาย เพื่อสอบสวนผู้ต้องสงสัยจากฝ่ายการเมือง ราชการและเอกชน ถึงกว่า 8,000 คน และนำมาซึ่งการจับกุมกว่าร้อยคน อันนับเป็นเหตุการณ์ทุจริตขนาดใหญ่ที่สุดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง

อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานสอบสวน ไปดูหลักฐานที่บ้านของโคโคแล้ว ก็ถึงกับตลึง เมื่อเห็นบ้านพักอาศัยที่แสนเรียบง่าย บ้านดังกล่าวเป็นอาคารไม้สองชั้น สร้างมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี “นี่...เป็นบ้านของกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทชั้นนำ อย่างนั้นหรือ?” พนักงานสอบสวนเมื่อเห็นสภาพเช่นนี้ ถึงกับรำพึงกับตัวเองว่า คนที่สมณะเช่นนี้ คงไม่มีท่าร่วมในนางสนกปรกกับเขาด้วยหรือ



ผลจากการสืบสวนสอบสวน ตำรวจไม่สามารถพบความเชื่อมโยงใดๆ ของโคโคกับนักการเมือง เขาจึงเป็นผู้บริสุทธิ์จากข้อสงสัยในเรื่องนี้

รับการทาบทามให้เข้าไปเป็นพนักงการของโตชิบา

ในปี 1965 ขณะมีอายุ 70 ปี เขาได้รับการติดต่อจากคุณอิชิซาคะ ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งประธานบริษัทโตชิบาและเป็นประธานของเคิดันเร็นด้วย ให้เข้ารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทซึ่งมีพนักงานกว่า 60,000 คน ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์จะให้โคโค ช่วยฟื้นฟูธุรกิจของบริษัท ซึ่งตกในสภาวะขาดทุนอย่างหนักจนอยู่ในสถานะวิกฤติ

เวลาเช้ามีดของวันที่ 28 พ.ค. 1965 ชายสูงอายุ ถือกระเป๋าเอกสารเดินมาที่ป้อมยามของสำนักงานใหญ่บริษัทโตชิบาและเมื่อยามถามว่า “คุณเป็นใคร มาติดต่ออะไรครับ” ชายผู้นั้นก็ตอบกลับว่า “ผมชื่อโคโค ที่จะมารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทนี้แหละครับ ยินดีที่ได้รู้จัก” ยามถึงกับตะลึง เพราะที่ผ่านมา กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท มักมาถึงที่ทำงานตอน 10 โมงเช้า

ในการประชุมบอร์ดของบริษัทครั้งแรกหลังจากที่เขาเข้ารับตำแหน่ง เขากล่าวว่า “พนักงานทุกคนจะต้องทำงานหนักขึ้น 3 เท่า กรรมการต้องทำงานหนักขึ้น 10 เท่า ส่วนตัวผมมัน จะต้องทำงานหนักกว่าทุกๆ คน”

สิ่งแรกที่โคโคทำ ก็คือ การปฏิรูปจิตสำนึกของกรรมการบริษัทเสียใหม่ที่ผ่านมาห้องทำงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่จะมีทั้งห้องอาบน้ำ ห้องน้ำ รวมไปถึง ครูว์ปรุงอาหาร ซึ่งมีพ่อครัวเป็นการเฉพาะ เขาสั่งให้ยกเลิกสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดและให้รื้อห้องทำงานของตนทำเป็นห้องทำงานขนาดใหญ่ที่กรรมการทั้งหมดอันรวมทั้งเขานั่งทำงานด้วยกัน

หลังเริ่มงานที่โตชิบาเพียงไม่กี่วัน โคโคก็เรียกผู้อำนวยการฝ่ายแรงงานมาและแจ้งว่า “เดี๋ยวผมจะไปที่สำนักงานของสหภาพแรงงาน (ของบริษัท) ช่วยแจ้งให้เขาทราบด้วย” ผู้อำนวยการฝ่ายถึงกับตกตะลึง เพราะที่ผ่านมา กรรมการผู้จัดการใหญ่มักผู้เรียกตัวแทนสหภาพ มาพบที่สำนักงานใหญ่และไม่เคยเดินทางไปหาถึงสำนักงานของอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อถูกทักท้วง โคโคยังคงยืนยันที่จะไปพบด้วยตัวเอง พร้อมบอกว่า “คุณคิดคุณนะ ผมเพิ่งเข้าทำงานที่บริษัทนี้ จะให้เด็กใหม่อย่างผมเรียกคนที่อยู่มาก่อนเข้าพบ มันไม่ประหลาดไปหรือ หากคุณจะทำอย่าง การไปพบสหภาพ แบบนี้ไม่เคยมีมาก่อนก็หากผมทำดูสักครั้ง มันก็มีขึ้นเองแหละ”

ในการเจรจาต่อรอง เรื่องที่เกี่ยวกับการปรับค่าแรงและสวัสดิการของคนงาน โคโคก็ใช้ท่าที่ซึ่งจริงใจ ไม่มีการพูดอ้อมค้อมรวมทั้งยึดความสมเหตุสมผลเป็นหลัก ในการเจรจาครั้งหนึ่ง เขากล่าวกับสหภาพตรงไปตรงมาว่า “อย่างไรก็แล้วแต่ ในสถานภาพปัจจุบันบริษัทสามารถจ่าย (เพิ่มค่าแรงและสวัสดิการ) ได้เพียงแค่นี้ หากคิดว่าผมโกหกละก็จะให้เปิดบัญชีดูกันได้”