



โคะโคะ โตะโอะ: ซามูไร

ผู้ฟื้นฟูกิจการสองบริษัทขนาดยักษ์จนสำเร็จ และ รับภาระปฏิรูประชาการของญี่ปุ่น ในวัยเกือบ 90

พ.ศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com

ต่อ อาทคดับที่แล้ว

จาก ฉบับที่แล้วทั้งท้ายไว้ที่โคะโคะได้รับการทาบทามให้เข้าไปฟื้นฟูกิจการของโตชิบา ในปี 1965 ซึ่งสิ่งแรกที่โคะโคะทำคือ การปฏิรูปจิตสำนึกของกรรมการบริษัท ฉบับนี้มาติดตามกันต่อไปว่าเขาสามารถฟื้นฟูกิจการของสองบริษัทขนาดยักษ์จนสำเร็จได้อย่างไร

สิ่งหนึ่งซึ่งโคะโคะยึดมั่นก็คือ การไปดูสภาพจริง สถานที่จริง ด้วยตนเอง เขาเดินทางไปทั่วประเทศ เพื่อไปพบและตรวจสอบความเป็นจริงของโรงงาน สำนักงานขายและสาขาบริษัท ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศกว่าสามสิบแห่ง เขาเชื่อว่าการที่จะสามารถเข้าใจสภาพที่แท้จริงของโตชิบานั้น เขาต้องไปยังสถานที่จริง พบปะพูดคุยและรับรู้ประเด็นปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเอง เขาเขียนเกี่ยวกับเรื่องนี้ตอนหนึ่งว่า

“ในการตรวจเยี่ยมโรงงานและสำนักงานขายเหล่านี้ ผมจะเดินทางในช่วงที่ว่างจากงานในสำนักงานใหญ่ แทบทุกครั้งผมจะเดินทางโดยรถไฟเที่ยวกลางคืนและกลับโดยรถไฟเที่ยวกลางคืนเช่นกัน ตอนนั้น ผมอายุเจ็ดสิบปีแล้ว แต่นับว่าโชคดีที่สุขภาพของผมยังแข็งแรง จึงไม่เป็นภาระต่อร่างกายนัก”

“... แท้จริงแล้ว ผมกลับมีความสุขกับการพบปะกับพนักงานตั้งแต่วระดับบนถึงระดับล่าง กับการได้มีโอกาสสนทนากับพนักงานทุกคน การเดินทางไปเยี่ยมโรงงานต่างๆ นี้ทำให้ผมรู้ความจริงซึ่งน่าตกใจบางอย่าง นั่นคือ ในอดีตมีบางโรงงานซึ่งอยู่ในความซากิซึ่งไม่ได้ห่างไกลจากโตเกียวเลย ก็ยังไม่เคยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เคยเดินทางไปเยี่ยมแม้แต่ครั้งเดียว พนักงานที่ไปพบต่างต้อนรับผม โดยเรียกผมว่า “คุณลุง คุณลุง” หลังจากนั้น ก็มีบางคนที่มาเยี่ยมผมถึงบ้านก็มี”

ในการตรวจเยี่ยมโรงงานนั้น โคะโคะมักจะเริ่มต้นทักทายด้วยคำถามว่า “เป็นอย่างไร ไปได้ดีไหมละ?” ต่อจากนั้น จะตามมาด้วยคำถามว่า “มีปัญหาอะไรบ้างหรือเปล่า” เขามักจะได้รับคำตอบกลับมาทำนองว่า “อาจจะมีปัญหาจากจุดนี้บ้าง แต่ภาพรวมเป็นไปได้ด้วยดีครับ”

โคะโคะมีความเห็นว่า “...นี่ดูเหมือนเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนที่ปรกติธรรมดาแท้ๆ แต่ในมุมมองของผม เห็นว่าเป็นการทำงานแบบสมยอมกัน บริษัทที่ทำงานในลักษณะนี้ไม่มีหรอกที่จะอยู่รอดได้ สักพักก็เกิดปัญหา...” โคะโคะเชื่อว่า มันไม่ใช่ “ไม่มีปัญหา” หากแต่พนักงานเหล่านั้น “ไม่มีกระจิตกระใจในการทำงาน จึงมองไม่เห็นปัญหาต่างหาก”

แล้วเขาก็พูดต่อไปว่า

“...พวกที่พอรู้ปัญหา มักหาทางหลบเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น หากพฤติกรรมเช่นนี้แพร่หลายไปทั่วองค์กรเมื่อไร องค์กรนั้นก็เหมือนกับได้ตายไปแล้ว การที่มีปัญหาเกิดขึ้น นั้นเป็นหนทางนำไปสู่ความก้าวหน้า ดังนั้น เราจึงควรต้อนรับปัญหาที่เกิดขึ้น หากใครผู้ใด เริ่มเกิดความรู้สึกปิดกั้นคิดที่สามารถค้นพบปัญหาด้วยตนเองได้ นั้นแหละเขาจะโตเป็นคนเต็มตัวจริงๆ หากบุคลากรเช่นนั้น มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเท่าใด องค์กรก็จะเกิดความคึกคัก บริษัทก็จะพัฒนาขยายตัวอย่างก้าวกระโดด บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งไม่หวั่นไหวกับความยากลำบาก บริษัทเช่นนั้นแหละจะแข็งแกร่ง...”

การดำเนินการปฏิรูปอย่างจริงจังของโคะโคะ เช่นนี้ ส่งผลกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในหมู่พนักงาน ผลประกอบการของโตชิบา ปรับปรุงดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ยอดขายในเดือนกันยายน 1966 ซึ่งมีมูลค่า 110,200 ล้านเยนนั่น ปรับเพิ่มขึ้นเป็น 206,000 ล้านเยน หรือกว่าสองเท่าเมื่อเดือน มี.ค. 1968 ทั้งนี้ ยอดรายได้และผลกำไร เพิ่มขึ้นแปดไตรมาส

นอกจากการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานแล้ว โคะโคะยังมองถึงอนาคตอีกร้อยปีของโตชิบา โดยเขาปวารณาตัวว่าจะเป็น “ผู้หว่านเมล็ดพันธุ์สำหรับโตชิบาในอีกร้อยปีข้างหน้า” เขาได้





ผลักดันให้มีการลงทุนในการพัฒนาเทคโนโลยี ในสามธุรกิจที่สำคัญ คือ คอมพิวเตอร์ การผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานนิวเคลียร์และอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ ในปัจจุบัน ธุรกิจทั้งสามด้านดังกล่าว นับเป็นเสาหลักสำคัญในการค้าทุนการพัฒนาขยายตัวของโตชิบา

รับงานสำคัญเพื่อประเทศชาติ ในวัยเกือบ 90 ปี

ในปี 1981 ขณะมีอายุ 85 ปี โดะโคตอบรับคำเชิญของรัฐบาล ขณะนั้นเพื่อเป็นประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจศึกษาการปฏิรูประบบราชการ ในวาระเข้ารับตำแหน่งดังกล่าว โดะโคได้ขอคำมั่นสัญญาจากรัฐบาลไว้สี่ประการ ดังนี้

1. นายกรัฐมนตรีต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้โดยต้องนำข้อเสนอของคณะกรรมการเฉพาะกิจฯ ไปปฏิบัติให้เป็นจริง
2. ต้องมุ่งฟื้นฟูการเงินของประเทศ โดยต้องไม่ใช้วิธีการเพิ่มภาษี
3. ต้องขับเคลื่อนการปฏิรูป โดยต้องผนวกองค์กรบริหารท้องถิ่นและส่วนกลางร่วมกันปฏิรูป
4. ลดภาระขาดทุนของ 3K (ประกอบด้วยนโยบายของรัฐด้านข้าว การรถไฟและการประกันสุขภาพ) ทำการระดมองค์กรอิสระและแปรรูปเป็นหน่วยงานเอกชน ยกเลิกกิจกรรมของรัฐที่แข่งขันกับเอกชน ทั้งนี้ เพื่อใช้ประโยชน์จากพลังของเอกชนให้เต็มที่

สองปีต่อมาในปี 1983 โดะโค ก็ได้จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิรูปของภาครัฐ โดยได้นำเสนอแนวทางการปฏิรูปที่สำคัญอันได้แก่ "การฟื้นฟูสถานภาพทางการเงินของรัฐโดยไม่เพิ่มภาษี" "การผลักดันรัฐวิสาหกิจสามแห่งให้เป็น เอกชน" ในปี 1986 เขายังเข้ารับตำแหน่งประธานคณะกรรมการเฉพาะกิจผลักดันการปฏิรูประบบราชการ

บทสรุป: สืบต่อพันธกิจของการทำงานก็คือการคำนวนนั้นแหละ

โดะโคเป็นผู้ที่ใช้ชีวิตอย่างสมถะเรียบง่าย เขาเคยกล่าวถึงแนวคิดของตัวเองว่า "ปัจเจกชนนั้นต้องมีชีวิตที่เรียบง่าย แต่สังคมนั้นควรมั่งคั่งสมบูรณ์" ชีวิตความเป็นอยู่ของเขานั้น กล่าวได้ว่า สมถะ ราบเรียบกว่าสามัญชนทั่วไปเสียอีก แม้ยามเมื่อเขาเป็นประธานของเคเคอีเอ็น อันเป็นองค์กรสำคัญที่สุดของภาคเอกชน ในการเดินทางไปทำงาน แทนที่เขาจะใช้รถประจำตำแหน่ง เขากลับนั่งรถเมล์และรถไฟฟ้าแทน

แม้เมื่อครั้งที่ตำรวจไปที่บ้านของเขา เพื่อสืบสวนในคดีการทุจริตอุตสาหกรรมต่อเรือ เมื่อสอบถามจากภรรยาซึ่งอยู่ในบ้าน ก็ได้รับคำตอบว่า โดะโคกำลังจะกลับมา เจ้าหน้าที่ซึ่งรออยู่ มองดูสภาพในบ้าน ก็รู้สึกว้าวมกมาก เมื่อเทียบกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ สักพักเขาก็เห็นโดะโคเดินลงจากรถเมล์มาที่บ้าน เจ้าหน้าที่คนนั้น เมื่อเห็นภาพนั้น ก็บอกกับตนเองว่า โดะโคเป็นผู้บริสุทธิ์แน่นอน

ก่อนจะจบการแนะนำชีวิตของชาмуไรคนสำคัญในยุคหลังสงครามโลกผู้เฒ่าขอนำแนวคิดสำคัญๆ บางส่วนมาลงประกอบ เพื่อให้ผู้อ่านได้รู้จักเขามากขึ้น กับทั้งเป็นข้อคิดสำหรับเก็บไว้ใช้ในการทำงานและดำรงชีวิตต่อไป

"ความล้มเหลว หาใช่ความล้มเหลว หากความมองว่าเป็นหนทางหนึ่งที่เราต้องผ่าน เป็นประสบการณ์ที่ต้องประสบ คนเรานั้น หากคิดว่าผิดพลาดไม่ได้ ก็จะเกร็งไปหมดที่จริงแล้ว หากเป็นเช่นนั้นไม่ การทำผิดพลาดนั้นไม่เป็นไรเลย แม้ล้มเหลวก็ยังได้ แต่เราต้องนำความผิดพลาดมาใช้เป็นปุ๋ย เพื่อให้เราเติบโตยิ่งขึ้นกว่านั้น เราต้องไม่ละทิ้ง แล้วยอมแพ้ภายหลังจากความผิดพลาดนั้นๆ"

"ความสามารถของคนเราอาจเป็นเงื่อนไขซึ่งจำเป็น แต่ไม่ใช่เงื่อนไขที่เพียงพอ เงื่อนไขเพียงพอ (สำหรับความสำเร็จ) ดังกล่าว ผมอยากเรียกว่าคือความมุ่งมั่น งานต่างๆ นั้น ย่อมมีความยากลำบาก มีความผิดพลาดอยู่แน่นอน เมื่อประสบพบสิ่งเหล่านี้ การที่เราจะยืนหยัดทำด้วยความยากลำบากและไม่ยอมแพ้ต่อความผิดพลาดล้มเหลว นั้นแหละคือความมุ่งมั่น การที่เราทำไม่ได้นั้น หาใช่เพราะความสามารถไม่เพียงพอ แต่เป็นเพราะเรามีความมุ่งมั่นไม่เต็มร้อยเท่าหาก"

"สิ่งตอบแทนของการทำงานก็คือการทำงานนั้นแหละ ความเชื่อมโยงของค่าแรงกับการทำงานนั้น อาจจะมีข้อคิดแง่มุมต่างๆ มากมาย แต่สิ่งที่สำคัญเหนือกว่านั้นก็คือ ความจริงที่ว่า ความปิติยินดีของคนเรานั้นซื้อหาไม่ได้เพียงแค่งเงิน ค่าแรงอาจช่วยลดความไม่พึงพอใจได้ แต่ไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจให้มากขึ้น สิ่งที่เพิ่มความพึงพอใจได้นั้นก็คืองานที่ทำอยู่นั้นแหละ ไม่ว่าจะทำงานอะไรอยู่ หากเป็นงานซึ่งเราสามารถสร้างสรรค์และดำเนินไปได้ด้วยตนเอง คนทำงานย่อมเกิดความพึงพอใจและกระตือรือร้นที่จะทำ"

"การวางแผน" คือความมุ่งมั่นสู่อนาคต ความมุ่งมั่นสู่อนาคตนั้นคือการก้าวกระโดดจากสภาพปัจจุบัน ย่อมเหมือนเกินกำลัง และทั้งเป็นสิ่งที่ดูจะไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้หากเป็นอะไรสิ่งซึ่งต่อเนื่องจากสภาพปัจจุบันดูแล้วมีเหตุผล สามารถทำให้เกิดเป็นจริงได้แล้วละก็ "การวางแผน" เช่นนั้นน่าเพียงเรียกว่า "กำหนดการ" จะถูกต้องกว่าสำหรับ "การวางแผน" ซึ่งแสดงถึงความมุ่งมั่นสู่อนาคตนั้นตัวของเราเองจะต้องมีแรงดลใจที่จะแบกรับความยากลำบากที่จะทำลายความยากลำบากและที่จะเอาชนะความยากลำบากนั้น



เอกสารประกอบ

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9C%9F%E5%85%89%E6%95%8F%E5%A4%AB>

http://www2s.biglobe.ne.jp/%257Enippon/jogbd_h14/jog234.html

¹ ได้แก่ การรถไฟญี่ปุ่น องค์การยาสูบญี่ปุ่น และ องค์การโทรศัพท์ญี่ปุ่น