



การนำหลัก “Hou-Ren-Sou” มาใช้ในการบริหารงาน :
กรณีศึกษาภาควิชาภาษาญี่ปุ่น คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

**Implementing the "Hou-Ren-Sou" Method in the Administration:
A Case Study of Japanese Language Department, Faculty of Liberal Arts, Rangsit University**

อัจฉรา โททรภวานนท์

Achara Hotrabhavananda

ภาควิชาภาษาญี่ปุ่น คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี ประเทศไทย

Department of Japanese Language, Faculty of Liberal Arts, Rangsit University, Pathum Thani, Thailand

E-mail: achara.h@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำ Hou-Ren-Sou มาใช้ในการบริหารองค์กรการศึกษาของไทยที่มีบริบทแตกต่างไปจากบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นซึ่งใช้หลักการนี้เป็นปกติอยู่แล้ว เป็นการศึกษาโดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม กลุ่มประชากรตัวอย่างคือคณาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษภาควิชาภาษาญี่ปุ่น คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จำนวน 7-10 คน ระหว่างปีพ.ศ. 2550-2560 เพื่อศึกษาทั้งข้อดีและข้อจำกัด พร้อมทั้งสถานการณ์ตัวอย่างที่ใช้หลัก Hou-Ren-Sou ในการดำเนินงาน ทั้งในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริหารงาน และการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า การนำ Hou-Ren-Sou มาใช้ในการบริหารงานในองค์กรของไทยที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่ส่งผลดีมากกว่าผลเสีย ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียและความสูญเปล่า ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำ Hou-Ren-Sou ไปปรับใช้ในการบริหารองค์กรอื่นได้เช่นกัน

คำสำคัญ: Hou-Ren-Sou การบริหารงาน ญี่ปุ่น

Abstract

The aim of this present article is to study the implementation of Hou-Ren-Sou in the administration of a Thai educational organization which has different contexts from Japanese companies or factories having typically used this principle. The participant - observation method was used in the study. The samples were seven to ten full-time and part-time lecturers working in Japanese Language Department, Faculty of Liberal Arts, Rangsit University



during the years of 2007-2017 in order to study both advantages and limitations, together with the sample situations using the Hou-Ren-Sou method in the operation, both in the process of teaching and learning, administration, and problem solving in various situations.

The study found that implementing Hou-Ren-Sou in the management of the Thai organizational context where Thai and Japanese people collaboratively work imposed certain limitations; however, it contributed to more positive outcomes including a good relationship between colleagues, working more efficiently and effectively, and reducing loss and waste. The implications of this current study would benefit those applying Hou-Ren-Sou in their organizations.

Keywords: Hou-Ren-Sou, Administration, Japanese

1. บทนำ

มีการนำเอาหลักการงานรูปแบบต่างๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด หลักการที่ถูกหยิบยกขึ้นมาใช้จนเป็นที่คุ้นเคยได้แก่ ระบบ QC (Quality Control) PDCA (Plan Do Check Act) “ไคเซ็น”(การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) หรือ “5 ส” ซึ่งหลักการต่างๆ เหล่านี้ ส่วนใหญ่จะถูกนำมาใช้ในองค์กรที่เน้นกระบวนการผลิตสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเนื่องจากเป็นกระบวนการในการทำงานที่เน้นการควบคุมคุณภาพ หรือปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการดำเนินการ รวมทั้งประสิทธิผล เพื่อกำจัดความสูญเปล่าให้ได้มากที่สุด แต่ในกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะจะเป็นลักษณะงานประเภทใดก็ตาม ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่เราอาจมองข้ามหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ คือการประสานงานระหว่างบุคคลในองค์กร

“Hou-Ren-Sou” เป็นหลักการที่พนักงานใหม่ทุกคนในบริษัทญี่ปุ่นจะได้รับการปลูกฝังให้รับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในฐานะพื้นฐานเพียงหนึ่งในองค์กร และหลักการนี้เองที่อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนภาพลักษณ์ของการทำงานเป็นทีมอันเข้มแข็งของญี่ปุ่นด้วย อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ลดความสูญเปล่า ความขัดแย้ง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น เป็นการสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง (จากผู้บังคับบัญชาสู่ลูกน้อง) และจากล่างขึ้นบน(จากลูกน้องสู่ผู้บังคับบัญชา) รวมทั้งการสื่อสารในแนวราบ (ระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือระหว่างบุคลากรต่างหน่วยงาน)

Ichimura (1985) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ
2. ระบบอาวุโส การปรับเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งตามอายุงาน
3. ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคลากรในที่ทำงาน ลดช่องว่างระหว่างเจ้านายและลูกน้อง
4. ระบบการตัดสินใจและความรับผิดชอบแบบกลุ่ม

สอดคล้องกับที่ Raoprasert, T. & Zeidan, S.(2007) และ สุนันทา เสียงไทย (2558) กล่าวถึงระบบการบริหารงานของญี่ปุ่นในประเทศไทยว่า ยึดระบบการให้ค่าตอบแทนและเลื่อนขั้นตามระบบอาวุโส ระบบควบคุมคุณภาพ (QC) การหมุนเวียนงาน การจ้างงานตลอดชีพ การตัดสินใจแบบกลุ่ม การสื่อสารแบบ Bottom-Up หลัก 5 ส



TQM (Total Quality Management) Just in Time รวมไปถึงแผนการจัดสรรหุ้น สถานที่สำหรับนันทนาการและที่อยู่อาศัยให้กับพนักงาน การหมุนเวียนผู้บริหาร และจากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบพฤติกรรมองค์กรโดยทั่ว ๆ ไปในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทยของสุนันทา เสียงไทย (2558) พบว่า ในบริษัทญี่ปุ่นบทบาทต่างๆ มักจะมีความคลุมเครือและมีการเน้นการทำงานเป็นทีม หน่วยหลัก ๆ ขององค์กรคือกลุ่ม ไม่ใช่ปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาของ Wang & Chompuming (2015) พบว่ามีช่องว่างระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับพนักงานคนไทย เนื่องจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะนำระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในบริษัทสาขาของตนในต่างแดน และไม่ค่อยสะดวกใจที่จะปรับรูปแบบการทำงานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมท้องถิ่น แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองฝ่ายต่างก็มีความพยายามที่จะปรับตัวเข้าหากัน

พนักงานใหม่ในบริษัทญี่ปุ่นที่ประเทศญี่ปุ่นจะได้รับการอบรมให้เข้าใจและรู้จัก Hou-Ren-Sou เมื่อคนไทยไปทำงานที่ญี่ปุ่นก็จะถูกหล่อหลอมและเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตามไปโดยปริยาย ในทำนองเดียวกันพนักงานชาวไทยที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยก็จะได้เรียนรู้ระบบการทำงานสไตล์ญี่ปุ่น สุพรรณา ดิสิงห์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรและกฎระเบียบแบบญี่ปุ่นของพนักงานคนไทยในนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย และสรุปผลได้ว่า พนักงานชาวไทยในนิคมอุตสาหกรรมโดยรวมยอมรับวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางถึงมาก โดยปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้แก่ มีลักษณะการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจแบบกลุ่ม ในการทำงานแต่ละวันจะต้องมีการรายงานผลการทำงานให้กับหัวหน้าเสมอ (Hou-Ren-Sou) เป็นต้น

งานวิจัยหลายฉบับที่ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย มีการเอ่ยถึงหลัก Hou-Ren-Sou อยู่บ้างแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการหยิบยกประเด็นหรือกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น แต่ยังไม่มียานวิจัยในหน่วยงานลักษณะอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในการบริหารจัดการในวงการการศึกษา

แม้ว่าการทำงานแบบสื่อสารทั้งสองทางคือ จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบนจะเป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด แต่ในทางปฏิบัติจริงในการบริหารแบบไทยส่วนมากจะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง จากเจ้านายสู่ลูกน้อง ในการมอบหมายงานมักจะออกมาในรูปแบบของการสั่งการ เมื่อลูกน้องรับคำสั่งหรือรับทราบกำหนดเส้นตายก็ปฏิบัติตามไปตามนั้น บางคนอาจจะลงมือดำเนินการทันที หรือไม่กี่ร้อยก็กล้ากำหนดส่งค่อยลงมือทำ งานที่ถึงมือหัวหน้าจึงมักเป็นงานที่เพิ่งเสร็จ อาจไม่ได้ผ่านการตรวจสอบอีกครั้ง หรือเป็นงานที่ทำไปโดยการตัดสินใจของคนคนเดียว ไม่ได้มีความเห็นหรือการแนะนำเพิ่มเติม ในขณะที่เจ้านายญี่ปุ่นคาดหวังให้มีการรายงานความคืบหน้าระหว่างการทำงานในแต่ละขั้นตอน การติดตามงานคือการตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า หากมีการเข้าใจผิดหรือดำเนินการช่วงใดช่วงหนึ่งผิดพลาดจะได้แก้ไขได้ทันที หากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ดังกล่าวอาจจะเข้าใจว่าเป็นการทวงงาน หรืออาจคิดไปว่าไม่ได้รับความไว้วางใจ ในบริษัทหรือโรงงานญี่ปุ่นในประเทศไทยมีแนวโน้มที่พนักงานคนไทยจะยอมรับแนวทางการทำงานแบบญี่ปุ่นไปโดยปริยาย เพราะการที่พนักงานตกลงยินดีเข้าทำงานในองค์กรญี่ปุ่นย่อมต้องยอมรับเงื่อนไขพร้อมปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบหรือระบบต่าง ๆ ที่บริษัทวางไว้อยู่แล้ว แต่การนำหลัก Hou-Ren-Sou มาใช้ในสถาบันการศึกษาที่ไม่ได้เน้นการผลิตสินค้าหรือบริการยังไม่ได้มีการกล่าวถึงมากนัก ดังนั้นในบทความนี้จึงจะได้นำเสนอการนำ Hou-Ren-Sou มาใช้ในการบริหารงาน โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษารูปแบบการทำงานการสื่อสารในภาควิชา



ภาษาญี่ปุ่น คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต เพื่อวิเคราะห์ข้อดี ข้อจำกัดรวมทั้งข้อพึงระวังในการนำหลัก “Hou-Ren-Sou” มาใช้ในบริบทที่คนต่างวัฒนธรรมต้องทำงานร่วมกัน เพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รายละเอียด

Hou-Ren-Sou เป็นคำย่อ ที่เกิดจากการนำเสียงอ่านพยางค์แรกของคำศัพท์ภาษาญี่ปุ่น 3 คำมารวมกัน

Hou	มาจากคำว่า	Houkoku (報告)	การรายงาน
Ren	มาจากคำว่า	Renraku (連絡)	การติดต่อ การแจ้งให้ทราบ
Sou	มาจากคำว่า	Soudan (相談)	การปรึกษา

稲田(2006) และ 内田 (1998) ต่างสรุปตรงกันว่า หลักการนี้มีเป้าหมายคือเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน ด้วยการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ทั้งนี้สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเมื่อแจ้งหรือส่งต่อข้อมูลใดออกไป จะต้องแยกแยะให้ชัดเจนว่า อะไรคือข้อเท็จจริง อะไรคือความเห็น รวมทั้งต้องคำนึงถึงอีกฝ่ายด้วยทั้งในเรื่องของจังหวะเวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสม

Hou (報告) การรายงาน คือการรายงานเกี่ยวกับสถานการณ์ ความคืบหน้าหรือผลลัพธ์ของงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ซึ่งบางครั้ง ก็อาจจะเป็นการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหัวหน้าจะได้ชี้แนวทางในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว

หลักพื้นฐานสำคัญในการรายงานไม่ว่าจะเป็นการรายงานด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ได้แก่ “การบอกข้อสรุปหรือผลลัพธ์ก่อน” และ ใช้คำพูดหรือข้อความที่กระชับได้ใจความ หากเป็นการชมภาพยนต์ก็เรียกได้ว่า ต้องบอกตอนจบของเรื่องก่อน ส่วนที่ไปที่มาของเรื่องดังกล่าวค่อยอธิบายให้ข้อมูลเพิ่มเติมภายหลัง รวมทั้งต้องแยกให้ชัดเจนว่า อะไรคือ “ข้อเท็จจริง” และอะไรคือ “ความคิดเห็น” ส่วนเรื่องของจังหวะเวลาที่เหมาะสมนั้น จะต้องคำนึงถึงความสะดวกของอีกฝ่ายหนึ่งโดยพิจารณาตามสถานการณ์ และหากเป็นข่าวร้าย ยังต้องรีบแจ้งหรือรายงานโดยเร็วที่สุด และควรรายงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง (今井, 2006)

ในบริษัทญี่ปุ่นโดยปกติในเช้าวันจันทร์ทุกสัปดาห์ก่อนเริ่มงาน จะมีการประชุมทีมพนักงานในแผนกอยู่แล้ว ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Chourei (朝礼) ลักษณะคล้ายๆ ช่วงโฮมรูมของนักเรียนที่ครูประจำชั้นจะมาพบปะพูดคุยแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้ทราบ บางองค์กรอาจจะเริ่มต้นการทำงานในแต่ละวันด้วยการกล่าวทักทาย แนะนำพนักงานใหม่ อ่านคำขวัญ หรือเป้าหมายของบริษัท จะเป็นช่วงเวลาที่ทุกคนได้พบกันอย่างพร้อมหน้า อีกทั้งยังเป็นการปลุกขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย

ในการทำงานของคนไทย ส่วนใหญ่การรายงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่องานมีปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ จึงต้องรายงานให้หัวหน้างานทราบเพื่อช่วยแก้ไข หรือไม่เช่นนั้นก็จะรายงานเมื่องานสำเร็จ ได้คำตอบ หรือข้อสรุปใด ๆ แล้วจึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบครั้งเดียวเลย จะไม่ค่อยมีการรายงานความคืบหน้าระหว่างที่งานกำลังดำเนินไปอยู่ ซึ่งประเด็นนี้เป็นเรื่องความแตกต่างในวิถีปฏิบัติ กรณีชาวญี่ปุ่น หากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานทั้งหมดในกรอบใหญ่ ไม่ทราบความเป็นไปในงานส่วนต่างๆ ที่ตนเองได้จัดสรร มอบหมายกระจายออกไปให้ลูกน้องดูแล



รับผิดชอบ ก็ยากที่จะดำเนินงานในภาพรวมต่อไปได้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงคาดหวังให้ลูกน้องรายงานความคืบหน้าของงานอยู่เป็นระยะ เป็นการตรวจสอบ ยืนยันว่าการปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปอย่างถูกต้องตามที่ควรจะเป็น ไม่ผิดไปจากแผนงานที่วางไว้ ซึ่งหากลูกน้องผู้รับคำสั่ง รับข้อมูลมาแบบคลาดเคลื่อน ตีความผิด ก็จะทำให้เกิดความสูญเปล่าทั้งในด้านเวลา แรงงานและทรัพยากรที่ใช้ไป

Ren (連絡) การติดต่อ การแจ้งให้ทราบ คือการนำข้อมูลที่รับมา แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ อาจจะเป็นทั้งเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือบุคลากรต่างหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายของการติดต่อ คือ บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อให้ทุกคนมีข้อมูลร่วมกัน

หลักในการติดต่อ คือ เรียบเรียงข้อมูลให้ชัดเจนก่อน เทคนิคในเรียบเรียงข้อมูลเพื่อแจ้งต่อผู้อื่นใช้หลัก 5W 1H (Who, What, When, Where, Why, How) ใช้คำพูดหรือข้อความที่กระชับเข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้คำย่อ เพราะอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ประการต่อมาคือควรตระหนักถึงสถานการณ์โดยรวม เช่น ความสำคัญหรือความเร่งด่วนของเรื่องดังกล่าว เพื่อจะได้เลือกวิธีการหรือช่องทางในการติดต่อได้อย่างเหมาะสม เช่น ติดต่อแจ้งข่าวด้วยวาจา โทรศัพท์ อีเมล กระจายโน้ต แฟกซ์ และหลังจากนั้นควรตรวจสอบว่าข้อมูลที่ตนเองส่งไปนั้น อีกฝ่ายได้รับอย่างถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ เพราะการแจ้งแล้วไม่ได้เป็นการยืนยันถึงการรับรู้ของอีกฝ่ายหนึ่งเสมอไป การแจ้งแล้วเป็นมุมมองของผู้ส่งสารส่วนการรับรู้ เป็นมุมมองของผู้รับสาร ประการสุดท้ายคือการจดบันทึก เพื่อลดปัญหาการลืมหรือข้อมูลอาจตกหล่น ควรตรวจสอบกับผู้รับสารว่าเข้าใจเนื้อหาถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ โดยเฉพาะตัวเลข วันที่ หรือจำนวนต่าง ๆ

Sou (相談) การปรึกษา

คือการนำข้อสงสัย สิ่งที่ไม่เข้าใจ หรือตัดสินใจไม่ได้ไปปรึกษาผู้บังคับบัญชา เพื่อสอบถามความเห็นของคำชี้แนะ หรือการตัดสินใจ หลักในการขอคำปรึกษาคือ จะต้องมีความคิดเห็นของตนเองด้วย กระทำด้วยความจริงใจ แม้ว่าความคิดเห็นหรือข้อเสนอของตนเองถูกปฏิเสธ ก็ควรเปิดใจรับฟัง ไม่ควรยึดติดในความคิดเห็นของตนเอง ในขณะเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องยอมรับคำชี้แนะทั้งหมดของอีกฝ่ายหนึ่งเสมอไป อาจจะนำความเห็นของอีกฝ่ายมาปรับแล้วนำไปเสนอใหม่อีกครั้ง และควรรายงานผลที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับคำแนะนำไปแล้วพร้อมคำขอบคุณ ผู้ที่ให้คำปรึกษาอาจจะอยากทราบว่าคำแนะนำที่ตนเองให้ไปนั้นมีประโยชน์หรือไม่ การขอคำปรึกษาเป็นการแสดงถึงความเชื่อถือและความไว้วางใจที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ช่วยสร้างให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นกลุ่ม หรือพวกพ้องขึ้นในหน่วยงาน

วิธีเก็บข้อมูล

ผู้เขียนใช้วิธีเก็บข้อมูลกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดขึ้นในการใช้ Hou-Ren-Sou โดยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นข้อมูลระหว่างปี พ.ศ.2550-2560 ประชากรตัวอย่างได้แก่อาจารย์และวิทยากรพิเศษทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในแต่ละปี มีจำนวนราว 7-10 คน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน การสื่อสารด้วยหลัก Hou-Ren-Sou ได้ถูกนำไปใช้ในหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยช่องทางเรียงตามลำดับความถี่ในการใช้งาน ได้แก่ การพูดคุยโดยตรง เขียนข้อความบนกระดานโน้ต สมุดบันทึกการสอนไลน์ส่วนตัว ไลน์กลุ่ม อีเมล โทรศัพท์ และเฟซบุ๊กกลุ่ม



ผลจากการเก็บข้อมูล

รูปแบบการสื่อสารโดยใช้หลัก Hou-Ren-Sou ภายในภาควิชาแบ่งออกเป็น ดังนี้

1. Hou-Ren-Sou ในการสอน

1.1 การประชุม หรือพูดคุย ปรึกษาหารือระหว่างทีมผู้สอนในรายวิชา มีการตกลงวางแผนร่วมกันทั้งในด้านเนื้อหา แผนการสอนตลอดรายวิชา หน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ การตรวจการบ้าน ออกข้อสอบ โดยในทุกรายวิชาจะต้องจัดทำสมุดบันทึกการสอนประจำรายวิชา เพื่อบันทึกข้อมูลการสอนในแต่ละครั้งว่าจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีเนื้อหาเป็นไปตามแผนหรือไม่ ในกรณีที่ทีมผู้สอนร่วมหลายคน จะมีการส่งต่อสมุดบันทึกการสอนเป็นทอดๆ เพื่อรายงานให้ผู้รับผิดชอบสอนในคาบต่อไปรับทราบ เพื่อไม่ให้เกิดการสอนสะดุด กรณีรายวิชาที่สอนคนเดียว สมุดบันทึกดังกล่าวนี้ จะสามารถช่วยเตือนความจำได้ด้วยว่า สอนเนื้อหาไปถึงหัวข้อใด จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างไร ซึ่งสมุดบันทึกการสอนเหล่านี้จะต้องส่งมอบให้กับภาควิชา เมื่อสิ้นสุดภาคเรียน ประโยชน์ที่มีต่อเนื้อคือ กรณีเมื่ออาจารย์ใหม่เข้ามารับผิดชอบในรายวิชาดังกล่าว จะสามารถทราบข้อมูลการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมาเพื่อเป็นแนวทางได้

1.2 การเขียนเอกสารข้อสอบกลางภาค ปลายภาค การประเมินผลคะแนนรายวิชาต่างๆ ที่เปิดสอน โดยแบ่งกลุ่มเป็นทีมย่อยทีมละ 3-4 คน โดยแต่ละทีมกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลักทำหน้าที่เขียนเอกสาร จัดคิวพิจารณาเอกสารข้อสอบ คะแนนรายวิชาต่างๆ หลังจากนั้นจึงส่งหัวหน้าภาควิชาอนุมัติในขั้นสุดท้าย แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.2.1 กรณีที่รายวิชานั้น มีอาจารย์ชาวไทยเป็นผู้รับผิดชอบสอนเพียงคนเดียว จะต้องส่งเอกสารให้อาจารย์ชาวญี่ปุ่นตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ก่อน แล้วจึงส่งให้หัวหน้าภาควิชาพิจารณา แล้วเขียนในทีมกรรมการกลุ่มย่อยพิจารณา (peer review) หากมีข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะก็จะเขียนข้อความลงไป ในเอกสาร(แบบฟอร์มของภาควิชา)แล้วเขียนจนครบคณะกรรมการแล้วจึงส่งกลับผู้รับผิดชอบรายวิชาดังกล่าวเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข หากผู้รับผิดชอบรายวิชายังไม่เห็นด้วยหรือไม่แก้ไข ก็จะใช้วิธีพูดคุยอธิบายทำความเข้าใจร่วมกัน หลังจากนั้นจึงส่งต่อไปยังหัวหน้าภาควิชาพิจารณาและอนุมัติในขั้นสุดท้าย

1.2.2 กรณีที่รายวิชานั้นมีผู้ร่วมสอนหลายคน โดยปกติก็จะแบ่งหน้าที่กันออกข้อสอบแต่ละส่วนอยู่แล้ว เมื่อเขียนข้อสอบพิจารณากันในทีมผู้ร่วมสอนเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นจึงค่อยส่งหัวหน้าทีมพิจารณาข้อสอบ ดำเนินการตามขั้นตอนเดียวกับกรณีแรก

1.3 การแชร์เอกสารและข้อมูลต่างๆ ร่วมกันระหว่างคณาจารย์ภายในภาควิชา หรือทีมผู้สอน โดยการตั้งไลน์กลุ่ม หรือสร้างแฟ้มเอกสารใน Google Drive โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่รายวิชานั้นมีผู้สอนร่วมหลายคน เพื่อความสะดวกต่อการแก้ไข ปรับปรุงข้อมูลเอกสารให้เป็นปัจจุบัน เอกสารจะไม่สูญหาย และสามารถส่งต่อหรือแชร์ข้อมูลรายวิชาดังกล่าวให้กับผู้รับผิดชอบสอนคนต่อไปได้สะดวกและรวดเร็ว เช่น ข้อมูล มคอ.3-5 ของรายวิชาต่างๆที่เปิดสอน มีการรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบในแฟ้มแยกตามภาคเรียนในแต่ละปีการศึกษา สามารถสืบค้นย้อนหลังได้ใน Google Drive ที่คณาจารย์ทุกคนภายในภาควิชาสามารถเข้าถึงได้

1.4 การตั้งกลุ่มเฟซบุ๊กสำหรับรายวิชา หรือสำหรับกลุ่มนักศึกษาในแต่ละชั้นปี เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน แจ้งข่าว ประกาศข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง



2. Hou-Ren-Sou ในการทำงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน

2.1 การพักทนายเมื่อมาถึงที่ทำงานและการลากลับบ้าน เป็นธรรมเนียมปฏิบัติของชาวญี่ปุ่นที่มาถึงที่ทำงานจะต้องเอ่ยทักทายหรือบอกกล่าวเมื่อยามจะกลับบ้านด้วยเสียงดังฟังชัด การทำเช่นนี้จะทำให้คณาจารย์ในภาคทราบความเคลื่อนไหวของเพื่อนร่วมงาน

2.2 การประชุมกลุ่มย่อยของคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบกิจกรรมหรือโครงการ จัดขึ้นตามความสะดวกของคณะทำงาน กิจกรรมหรือโครงการของภาควิชาจะมีการแบ่งหน้าที่ กระจายความรับผิดชอบ โดยเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นตามความสมัครใจ หรือมอบหมายโดยหัวหน้าภาควิชา ในกรณีที่อาจารย์ชาวญี่ปุ่นเป็นผู้รับผิดชอบหลัก จะมีอาจารย์ชาวไทยร่วมอยู่ในทีมด้วย เพื่อทำหน้าที่ช่วยประสานงานด้านการทำเอกสารหรือการติดต่อหน่วยงานอื่นๆ ในระดับคณะ หรือมหาวิทยาลัย เมื่อคณะทำงานประชุมได้ข้อสรุป หัวหน้ากลุ่มจะนำข้อมูลมารายงาน หรือหากมีปัญหาติดขัดก็จะนำเรื่องไปปรึกษาหรือขอความเห็นจากหัวหน้าภาควิชา

2.3 การตีคประกาศข้อมูลสำคัญบนบอร์ดสำหรับคณาจารย์ภายในภาควิชา เช่น ปฏิทินการศึกษา ประกาศต่างๆ ของมหาวิทยาลัย กำหนดการสำคัญ / วันเวลาที่จะจัดกิจกรรมของภาควิชาของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย ตารางสอน / ตารางสอบของคณาจารย์ทุกคน เป็นเครื่องช่วยเตือนความจำ บอร์ดนี้จะติดอยู่ในพื้นที่ส่วนกลางของภาควิชาที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ง่าย โดยภาควิชามอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งคอยปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันตลอดเวลา

2.4 แฟ้มเอกสาร ใส่แบบฟอร์มสำคัญต่างๆ ของคณะ/ มหาวิทยาลัย ฉบับแปลเทียบภาษาญี่ปุ่น เช่น แบบฟอร์ม การจองขอใช้ห้อง แบบฟอร์มจัดทำข้อสอบ แบบฟอร์มการบันทึกเกรด แบบประเมินการสอนของอาจารย์ โดยนักศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเปล่าในการอธิบายหรือแปลให้อาจารย์ชาวญี่ปุ่นฟัง

2.5 การจัดประชุมสรุปงาน ประเมินผลการทำงาน พร้อมทั้งรายงานปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดทำรายงานสรุปสำหรับเก็บไว้อ้างอิงสำหรับการจัดกิจกรรมในอนาคต

3. Hou-Ren-Sou ในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 การลาหยุด

การลางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลาพัก หรือลาป่วย โดยปกติมหาวิทยาลัยจะมีระบบขออนุญาตลาโดยใช้แบบฟอร์มการลาอยู่แล้ว นับเป็นเรื่องปกติทั่วไปที่ทุกองค์กรกระทำ ซึ่งส่วนมากผู้ที่จะทราบว่าบุคลากรขอลาหยุดมักจะมีเพียงผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือเพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมบางคนเท่านั้น และบางครั้งอาจจะทราบหลังจากผ่านวันลาไปแล้ว แต่ในระบบญี่ปุ่นจะต้องมีการแจ้งการลาด้วยการส่งอีเมลแจ้งเวียนให้หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานทุกคนทราบล่วงหน้า

ในกรณีของภาควิชาภาษาญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นตัวหัวหน้าภาควิชาเอง หรือตัวคณาจารย์ในภาควิชาที่มีการปฏิบัติงาน อบรม สัมมนา ลาป่วย ลากิจ ก่อนอื่นจะต้องแจ้งให้หัวหน้าภาควิชาและคณาจารย์ในภาควิชาทราบ กรณีที่ทราบกำหนดการล่วงหน้าเป็นระยะเวลาสั้นๆ จะมีการจดโน้ตแจ้งไว้บนบอร์ดภายในภาควิชา ทั้งนี้เพื่อความสะดวกกรณีนัดหมายประชุม หรือปรึกษาหารือเรื่องงาน แม้จะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น หัวหน้าภาควิชาถูกเชิญประชุมด่วนอย่างน้อยๆ ก็จะต้องแจ้งให้คณาจารย์ในภาควิชาได้รับรู้หรือรับทราบอย่างน้อย 1 คน ผลที่เกิดขึ้นคืองานจะไม่สะดุด



ผู้ร่วมงานจะได้ทราบกรณีมีความจำเป็น หรือมีงานเร่งด่วนจะได้จัดสรรเวลา สำหรับดำเนินการ หรือวางแผนการทำงาน การประสานงานล่วงหน้าได้

3.2 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานหรือเหตุฉุกเฉิน

กรณีเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องในการทำงาน จะต้องรับรายงานหัวหน้าภาควิชารับทราบและขอคำปรึกษาในการแก้ไขปัญหา หากจำเป็นที่จะต้องขอความเห็นหรือมติของคณาจารย์ทุกคน หัวหน้าก็จะจัดประชุม หรือแจ้งให้สมาชิกคนอื่น ๆ รับทราบด้วยวาจาหรือช่องทางอื่นๆ ต่อไป การใช้ Hou-Ren-Sou อยู่ในวิถีปฏิบัติจนเป็นเรื่องปกติ ทำให้เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์ที่ผิดปกติ ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ตามที่ ดังเช่น

3.2.1 ในปี พ.ศ.2554 เกิดอุทกภัยใหญ่ น้ำท่วมมหาวิทยาลัย ในขณะที่ภาควิชามีนักศึกษาแลกเปลี่ยนชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในความดูแล 1 คน หัวหน้าภาควิชาได้รับข้อมูลจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการอพยพคนออกจากพื้นที่ที่น้ำท่วม ก็รีบประสานงานไปยังอาจารย์ในภาควิชาที่อาศัยอยู่ในบริเวณที่ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วม รวมทั้งได้มอบหมายให้ทำหน้าที่กระจายข่าวและติดตามความเคลื่อนไหวของคณาจารย์ชาวญี่ปุ่นคนอื่นๆ ว่าปลอดภัยหรือไม่อย่างไร และตัดสินใจมอบหมายให้นักศึกษาไทยคนหนึ่งทำหน้าที่ดูแลนักศึกษาชาวญี่ปุ่น ด้วยการรับไปอาศัยอยู่ที่บ้านด้วยในช่วงวิกฤติ หลังจากนั้นเมื่อเหตุการณ์เริ่มคลี่คลายก็ตัดสินใจส่งตัวนักศึกษาญี่ปุ่นกลับไปพักที่ประเทศญี่ปุ่นช่วงที่มหาวิทยาลัยปิดปรับปรุง มีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทาง ซึ่งสถานการณ์น้ำท่วมในขณะนั้นการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ก็ไม่ค่อยสะดวกเท่าใดนัก ภาควิชาจึงใช้เริ่มมาใช้ช่องทางการติดต่อใหม่คือ เฟซบุ๊กและไลน์ซึ่งเพิ่งเริ่มถูกนำเข้ามาใช้ในประเทศไทยในช่วงเวลาดังกล่าวแทนโทรศัพท์

3.2.2 กรณีนำคณะนักศึกษาออกเดินทางไปจัดกิจกรรมค่ายภาษา เกิดอุบัติเหตุรถบัสโดยสารยางระเบิดล้มกระแทกได้รับความเสียหายเล็กน้อย แต่ไม่มีผู้ใดได้รับบาดเจ็บ อาจารย์ผู้รับผิดชอบติดต่อแจ้งข่าวให้หัวหน้าภาควิชารับทราบทันทีหลังจากการเกิดอุบัติเหตุ ติดต่อบริษัทรถโดยสารเพื่อแก้ไขปัญหา และคอยรายงานหัวหน้าภาควิชาเป็นระยะจนกระทั่งทุกคนเดินทางกลับโดยสวัสดิภาพ

3.2.3 คณาจารย์ชาวญี่ปุ่นป่วย เมื่อไปตรวจพบว่าจำเป็นต้องเข้ารับการรักษาผ่าตัดด่วน เพื่อนอาจารย์ที่เป็นผู้ดูแลพาไปตรวจที่โรงพยาบาล รีบแจ้งหัวหน้าภาควิชาและเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าภาควิชาแจ้งผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เพื่อตรวจสอบเงื่อนไข กรณีลาหยุดและสวัสดิการในกรณีดังกล่าว หลังจากปรึกษากับทางครอบครัวชาวญี่ปุ่น อาจารย์คนดังกล่าวตัดสินใจเดินทางกลับไปรักษาตัวชั่วคราวที่ประเทศญี่ปุ่น หลังจากนั้นภาควิชาทั้งหมดก็ประชุมร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จัดการเรื่องภาระงานสอน กิจกรรมต่างๆ ช่วงที่อาจารย์คนดังกล่าวลาพักรักษาตัว

ธรรมเนียมปฏิบัติที่กระทำกันเสมอ คือการรายงานต่อหัวหน้าภาควิชาโดยเร็วที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยซึ่งไม่จำเป็นต้องขอคำปรึกษาหรือขอความช่วยเหลือ หรือเป็นเรื่องร้ายแรงก็ตาม ก็จะต้องรายงานความคืบหน้าและผลที่เกิดขึ้นทุกครั้ง หัวหน้าเองเมื่อได้รับรายงานจากลูกน้องหรือข่าวสารสำคัญจากหน่วยงานอื่นก็มีหน้าที่กระจายข่าวแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบด้วยเช่นกัน

ข้อดีของการใช้ Hou-Ren-Sou

1. เป็นระบบที่ทำให้เกิดการสื่อสารกันตลอดเวลาทั้งจากบนสู่ล่าง ล่างสู่บน และในแนวระนาบ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูล มีผลดีในแง่ของความชัดเจนในการทำงาน ทำให้ทราบความคิดของแต่ละฝ่าย และสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรให้เหนียวแน่นยิ่งขึ้น



2. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบสถานการณ์ เป้าหมายต่างๆ รวมทั้งสามารถดำเนินงานแทนกันได้ ขามจำเป็น

3. เกิดความร่วมมือร่วมใจ เอื้อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้การทำงานมีความราบรื่นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หากเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลา

5. ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ ลดความเสียหาย

6. หากเกิดเหตุฉุกเฉินระหว่างการทำงาน คนที่มารับช่วงต่อจะสามารถลงมือทำงานได้ทันที

7. มีความใจกว้าง เปิดใจรับฟังคำวิจารณ์ และเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น

ข้อจำกัดของการใช้ Hou-Ren-Sou

1. มีขั้นตอนการทำงานเพิ่มมากขึ้น ใช้ระยะเวลามากขึ้น

2. บางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะเกิดความไม่มั่นใจ หรือไม่กล้าตัดสินใจ

3. การมีข้อมูลร่วมกันในแทบทุกด้าน บางครั้งอาจทำให้เกิดความไม่ตระหนักหรือชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน

4. อาจเกิดทัศนคติไม่ดีกับหัวหน้า หากไม่ได้ทำความเข้าใจเป้าหมายของหลักการดังกล่าวร่วมกัน ลูกน้องจะรู้สึกว่าตนเองถูกบังคับ ควบคุม หรือรู้สึกว่าไม่ได้รับความไว้วางใจ ขาดอิสระในการตัดสินใจ

ข้อพึงระวังในการใช้หลัก Hou-Ren-Sou

1. การขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือตระหนักในความสำคัญของ Hou-Ren-Sou ของคนไทย หรือแม้กระทั่งคนญี่ปุ่นเอง แม้จะคุ้นเคยกับหลักการดังกล่าว แต่เมื่อมาอาศัยและทำงานในประเทศไทย จึงไม่คิดว่าจะต้องยึดถือหรือปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้บังคับบัญชาเป็นคนไทย ดังนั้นควรจัดอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ของการใช้ Hou-Ren-Sou เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน หากแต่ละฝ่ายไม่รักษากฎ กติกา หรือตรงต่อเวลา ก็จะทำให้ระบบทั้งหมดได้รับผลกระทบ หรือภาวะจะตกไปอยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่งมากเกินไป

3. พฤติกรรมส่วนบุคคลที่อาจจะมีทัศนคติ หรือความสับสนในการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ต่างกัน ดังนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสม และความสละสลวยของอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ ทำให้การติดต่อเรื่องเดียวกันในบางครั้งอาจจะต้องใช้การสื่อสารหลายๆ ช่องทาง ดังนั้นในแต่ละหน่วยงานควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบช่องทางการสื่อสารให้ชัดเจนก่อน

3. บทสรุป

ปัจจุบันพบว่าหนังสือหลายเล่มหลายสำนักพิมพ์รวมทั้งสื่อออนไลน์ที่กล่าวถึงการทำงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการทำงานแบบใดก็ตามมักจะนำ Hou-Ren-Sou ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานแบบญี่ปุ่นไปใช้ในการทำงานอยู่เสมอ และในงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นส่วนใหญ่ กรณีตัวอย่างที่หยิบยกมาศึกษามักจะเป็นการทำงานในรูปแบบบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม แต่ในความเป็นจริงแล้ว แม้จะไม่ใช่ว่าบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นก็สามารถนำ Hou-Ren-Sou ไปปรับใช้ได้เช่นกัน และเป็นระบบที่มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย



การนำ Hou-Ren-Sou มาใช้ในการบริหารภาควิชาภาษาญี่ปุ่น คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิตทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ในด้านการสอน ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน มีการวางแผนการสอนร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในการสอน การออกข้อสอบ การตรวจงาน การวัดและประเมินผล และการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการรายวิชา รวมทั้งการควบคุมคุณภาพของหลักสูตร

2. ในด้านการทำงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน ทำให้มีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดระบบพี่เลี้ยง การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ช่วยกันหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่สะดวกและมีประสิทธิภาพร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร

3. ทำให้สามารถแก้ไขปัญหา และเหตุฉุกเฉินในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นเพียงการเริ่มต้นตั้งข้อสังเกต ประเด็นที่ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมคือ การสำรวจความพึงพอใจ และความคิดเห็นในการนำ Hou-Ren-Sou ไปใช้ในการบริหารงานของสถาบันอื่นๆ ข้อดีข้อจำกัด และข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะนำหลักการดังกล่าวไปปฏิบัติต่อไป นอกจากนั้นแล้ว การได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากทั้งสองมุมมอง คือจากมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดร่วมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ จะยิ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการนำ Hou-Ren-Sou ไปใช้ในการทำงานมากขึ้น

4. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณอาจารย์มิตซูโอะ นากายามา หัวหน้าภาควิชาภาษาญี่ปุ่นคนแรกผู้เริ่มต้นวางรากฐานการใช้ Hou-Ren-Sou มาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา ขอขอบคุณหัวหน้าภาควิชาทุกท่านที่ยังคงสืบทอดรูปแบบการทำงานดังกล่าว รวมทั้งคณาจารย์ประจำภาควิชาและคณาจารย์พิเศษทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ และเล็งเห็นประโยชน์ของการใช้ Hou-Ren-Sou ในการทำงานตลอดมา

5. เอกสารอ้างอิง

- สุนันทา เสียงไทย. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*. 32(2), 1-17.
- สุพรรณษา ดิสิงห์. (2556). *การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน*. ปริญญาโท, สาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น ภาควิชาภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Ichimura, S. (1985). Japanese management in Southeast Asia introduction, *Southeast Asian Studies*. 22(4). [online]. Available from: <https://kyoto-seas.org/pdf/22/4/220401.pdf> [2019, January 25].
- Raoprasert, T., and Zeidan, S. (2007). Japanese management practices: The need for adaptive management. *Australia and New Zealand Academy of Management*. Sydney Australia. [online]. Available from https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2038_RAOPRASERTTANACHART_351.PDF [2019, February 3].



Wang, A., and Chompuming, P. (2015). When Japanese and Thai cultures meet in Thailand, What does literature tell us?. *Japanese Studies Journal*. 32(1), 115-127.

稻田忠昭 (2006) 『まわりを味方につける頭のいい報・連・相テクニック』 日本実業出版社

今井繁之 (2006) 『ホウ・レン・ソウの習慣が面白いほど身につく本』 中経出版

内田政誌 (1998) 『マンガでわかる！報告・連絡・相談』 PHP研究所