

# เรียนรู้จาก “ถิ่นกำเนิดของดวงอาทิตย์”

ธนศักดิ์ เลิศพิชิตกุล

เภสัชกรชำนาญการ

สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ข้าพเจ้าและเพื่อนข้าราชการจากหลาย ๆ หน่วยงาน ได้มีโอกาสรับทุนหลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐ และภาวะความเป็นผู้นำประจำปี 2561 จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยข้าพเจ้าได้รับเลือกไปฝึกอบรม ณ ประเทศญี่ปุ่น ในช่วงวันที่ 21 พฤษภาคม ถึงวันที่ 2 มิถุนายน 2561 กับเพื่อนข้าราชการต่างหน่วยงานทั้งที่อยู่ในกระทรวงฯ เดียวกันและต่างกระทรวงฯ ณ National Graduate Institute of Policy Studies (GRIPS) ซึ่งนอกจากการอบรมและเรียนรู้จาก GRIPS ข้าพเจ้ายังได้มีโอกาสลงพื้นที่เพื่อเรียนรู้ ศึกษาดูงานในหน่วยงาน และสถานที่ราชการสำคัญต่างๆ ที่เมืองโตเกียว เมืองนารา และเมืองเกียวโต ผลของการไปอบรมในครั้งนี้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของเพื่อนข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมโครงการ รวมถึงการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องของนโยบายและการบริหารจัดการของประเทศญี่ปุ่น โดยได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานร่วมกับผู้บริหารและข้าราชการระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น Mr. Hiroshi Murai รองผู้ว่าราชการของนารา และ Mr. Satoshi Uedo รองนายกเทศมนตรีของเกียวโต ข้าพเจ้าเห็นว่าการได้รับโอกาส

เรียนรู้ในครั้งนี้ เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้แก่ผู้เข้าร่วมการอบรมทุกท่านให้กว้างขึ้นเพื่อที่จะนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานและพัฒนางาน

หัวข้อที่ข้าพเจ้าได้มีโอกาสเรียนรู้การอบรมมีความหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละด้านเกือบทุกกระทรวงของประเทศญี่ปุ่น เช่น นโยบายด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม นโยบายด้านเศรษฐกิจและการคลัง นโยบายด้านอุตสาหกรรม นโยบายด้านอุตสาหกรรมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นโยบายเรื่องเมืองและการคมนาคม นโยบายด้านความปลอดภัยทางสังคม เรื่อง การลดลงของการเกิดและผู้สูงอายุ รวมไปถึงกระบวนการเลือกตั้ง โครงสร้างการบริหารทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และภาวะความเป็นผู้นำ

### ภาวะผู้นำ

หัวข้อนี้ข้าพเจ้าและผู้เข้าร่วมการอบรมได้รับการถ่ายทอดความรู้ มุมมองและแนวคิดจาก Professor Masahiro HORIE รองประธานสถาบัน (GRIPS) ซึ่งในอดีตท่านเคยดำรงตำแหน่งสำคัญในหน่วยงานราชการของญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกิจการภายในและการสื่อสาร

การอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องของภาวะผู้นำ ทำให้ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำ รูปแบบและความเหมาะสมของภาวะผู้นำในแต่ละแบบ ซึ่งมีความเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น

Bureaucratic Leadership ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นเรื่องของกฎข้อบังคับ รวมไปถึงแนวปฏิบัติ ดังนั้นจึงเหมาะสมกับงานที่อันตรรายหรืออาจจะเกิดอันตรรายรุนแรงได้หากไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ รวมไปถึงการทำงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่ไม่ได้มีความเปลี่ยนแปลงแต่ไม่เหมาะสมกับงานที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์

Transformational Leadership ผู้นำรูปแบบนี้จะเน้นเรื่องความเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้นจึงเหมาะสมกับงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม แต่ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะก่อให้เกิดทั้งผลบวกและผลลบ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจจะเกิดการต่อต้านได้

Phronetic Leadership (Wise Leader) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีความสามารถที่หลากหลายได้แก่ การตัดสินใจได้ถูกต้อง การประเมินความเป็นจริง การสร้างโอกาสและรู้ว่าควรทำอะไร อย่างไร เวลาใด การสร้างมโนทัศน์ และสื่อสารได้ชัดเจน การสร้างและกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการ ตลอดจนการสอนงานและสร้างคน

นอกเหนือจากรูปแบบของภาวะผู้นำข้างต้น คุณลักษณะของผู้นำก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้นำควรจะเรียนรู้เพื่อให้มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งภายหลังจากที่อบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำควรจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีทักษะในการประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเตรียมความพร้อมรองรับ

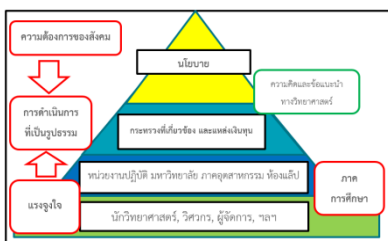
2. มีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในทีม
3. มีศิลปะในการสร้างจูงใจในการทำงานรวมถึงการใช้คนให้ถูกกับงาน
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองและพร้อมรับฟังความเห็นของผู้อื่น
5. มีทักษะในการปรับตัวและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และพร้อมที่จะนำและช่วยให้ผู้อื่นปรับตัว
6. มีความเข้าใจธรรมชาติของงานและรู้ถึงแนวการจัดการหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

## **นโยบายด้านการจัดการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม**

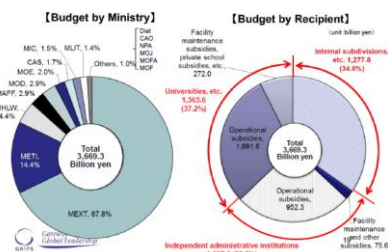
นโยบายของประเทศไทยในเรื่องของการจัดการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสังคมไปสู่ยุค 5.0 เพื่อให้สอดคล้องไปกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนาขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals – SDGs) อันประกอบด้วยเป้าประสงค์ทั้งหมด 17 เป้าประสงค์ โดยประเทศไทยก็ได้มีการนำเอาเป้าประสงค์ดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติที่จะมุ่งให้ประเทศไทยเป็นสังคม 4.0 ทั้งนี้สังคมยุค 5.0 ไม่ได้เพียงแต่มุ่งเน้นแต่สร้างเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เช่น IoT, Robot, AI, Big Data, 3D Printing หากแต่ยังมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีนั้น ๆ มาช่วยในการแก้ไขปัญหาของสังคม เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากแผ่นดินไหว การแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม และปัญหาสังคมผู้สูงอายุ เป็นต้น

รัฐบาลญี่ปุ่นภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี Shinzo Abe มีนโยบาย 3 เสาหลักในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ได้แก่ การผ่อนคลายทางการเงิน

การขยายตัวทางการคลังและการปฏิรูปโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาและลงทุนในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเน้นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยทางสังคมที่ยั่งยืน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อรองรับภัยพิบัติและการก่อการร้าย รวมไปถึงการจัดการภาวะวิกฤติของประเทศ ซึ่งรัฐบาลจะเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยพิจารณาจากความต้องการทางสังคม ประเด็นทางสังคม โดยการรวบรวมความคิดเห็นและนำหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นอย่างเป็นรูปธรรม และมอบหมายให้กระทรวงและหน่วยงานต่างนำไปปฏิบัติ เช่น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ และภาคอุตสาหกรรมในการทำวิจัยและพัฒนา ซึ่งทางรัฐบาลจะสร้างแรงจูงใจให้กับภาคเอกชนในการลงทุนพัฒนา (รูปที่ 1) โดยจะเห็นว่ารัฐบาลได้ทุ่มงบประมาณจำนวนมหาศาลให้แก่หน่วยงานรัฐบาลและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กว่า 3,600,000,000 เยนหรือคิดเป็นมูลค่ากว่า 3% GDPของประเทศญี่ปุ่น (รูปที่ 3)

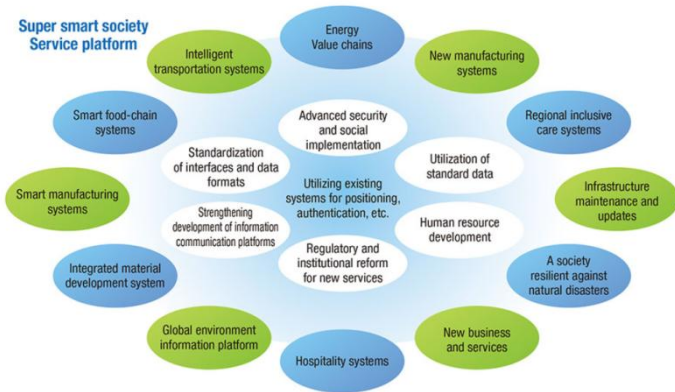


รูปที่ 1



รูปที่ 2

รัฐบาลญี่ปุ่นมีเป้าหมายว่า สังคมในยุค 5.0 ประชาชนต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยประชาชนทุกคนจะได้รับผลิตภัณฑ์และเข้าถึงบริการที่จำเป็น มีคุณภาพสูง และเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในสังคม (รูปที่ 3)



รูปที่ 3

### นโยบายด้านประชากร

ปัจจุบันสังคมของประเทศญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ประชากรร้อยละ 30% เป็นผู้ที่มียุมากกว่า 65 ปีหรือเรียกได้ว่า “สังคมผู้สูงอายุ” โดยพบว่าจำนวนของประชากรเกิดใหม่มีจำนวนน้อยกว่าจำนวนประชาชนที่เสียชีวิต ซึ่งจากข้อมูลในปี 2010 พบว่า อัตราการเกิดโดยเฉลี่ยคือ 1 คนในทุก ๆ 31 วินาที แต่อัตราการตายโดยเฉลี่ยคือ 1 คนในทุก ๆ 24 วินาที ดังนั้นเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ รัฐบาลญี่ปุ่น มีการดำเนินการใน 2 ด้านคือ การเพิ่มสถานที่ให้ผู้สูงอายุและการเพิ่มโอกาสในการทำงานให้ผู้สูงอายุ โดยเตรียมดำเนินการใน 3 เรื่องได้แก่ การเพิ่มการจ้างงานผู้สูงอายุในชุมชน การเพิ่มแก้ไขข้อกฎหมายให้เกษียณเมื่ออายุ 65 และการสนับสนุนให้มี

การรับผู้เกษียณอายุกลับเข้าทำงาน ซึ่งยังไม่รวมถึงประชากรชายและหญิงกว่า 22% และ 12% ตามลำดับที่ยังไม่แต่งงาน และนอกจากนี้ประเทศญี่ปุ่นก็ยังมีประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงวัยทำงาน โดยเฉพาะปัญหาที่ผู้หญิงลาออกจากงานมากกว่าผู้ชาย ซึ่งจากการสำรวจพบว่ากว่า 60% ของผู้หญิงแต่งงานมีบุตรแล้ว เหตุผลหลักของลาออกจากงานเพื่อเลี้ยงดูบุตร

ในการแก้ไขปัญหาข้างต้นเช่นปัญหาการลาออกจากงานเพื่อไปเลี้ยงดูบุตร รัฐบาลญี่ปุ่นได้แก้ปัญหาโดยจัดตั้งศูนย์ดูแลเด็กให้เพียงพอต่อความต้องการโดยจากข้อมูลพบว่าประเทศญี่ปุ่นยังขาดศูนย์ดูแลเด็กและศูนย์ดูแลเด็กหลังเลิกเรียน จำนวนกว่า 23,000 คน และ 16,000 คน ตามลำดับ โดยรัฐบาลฯ จะเพิ่มศูนย์สำหรับดูแลเด็กทั้ง 2 กลุ่ม ให้เพียงพอต่อการรองรับเด็กจำนวนกว่า 320,000 คน ซึ่งเป็นการรองรับผู้หญิงในวัยทำงานที่มีบุตรกว่า 80% ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่ปี 2018 และจะสิ้นสุดในปี 2022 สำหรับการแก้ไขปัญหาสังคมผู้สูงอายุ รัฐบาลฯ เตรียมเพิ่มสถานที่ทำงานให้กับผู้สูงอายุและการเพิ่มโอกาสในการทำงานให้ผู้สูงอายุโดยเพิ่มอัตราการจ้างงานผู้สูงอายุในชุมชน การเพิ่มแก้ไขข้อกำหนดให้เกษียณอายุเมื่ออายุครบ 65 ปี และการให้การสนับสนุนการรับผู้เกษียณอายุกลับเข้าทำงาน

### **ข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลง**

การที่ประเทศไทยจะขับเคลื่อนได้ตามยุทธศาสตร์ของประเทศและก้าวไปสู่สังคมยุค 4.0 นั้นข้าพเจ้าเห็นว่าหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชนควรมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. มีการส่งเสริมให้ภาครัฐและภาคเอกชนทำการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก ซึ่งจะช่วยลดภาระในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ และช่วยให้สร้างรายได้ส่งออกสินค้าไปขายในต่างประเทศ โดยผลักดันให้นโยบายเรื่องของเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

2. การเร่งดำเนินการนำเข้าข้อมูลต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลดิจิทัล เพื่อให้มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว

3. การสร้างความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนในลักษณะ PPP (Public Private Partnership) โดยอาจจะจัดให้มีองค์กรกลางเข้ามาช่วยประสานงานและพัฒนาให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานรัฐบาล เพื่อให้มีศักยภาพและมีความพร้อมในการทำงาน ผ่านประสบการณ์ทำงานจริง โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้เกิดการหมุนเวียนงาน (Job rotation) เพื่อคนในองค์กรได้เรียนรู้จากงานงานใหม่ ๆ อันจะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง เรียนรู้การแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณสำนักงาน กพ. และ GRIPS ที่ได้ร่วมกันจัดทำโครงการฝึกอบรมนี้ เป็นระยะเวลากว่า 10 ปี เพื่อพัฒนาข้าราชการไทยให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องของนโยบาย แนวคิด



และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศญี่ปุ่น โดยภายหลังจากเข้าร่วมโครงการอบรมนี้ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่า ผู้เข้าร่วมการอบรมทุกท่านสามารถนำเอาแนวคิด แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ รวมไปถึงแนวโน้มการเปลี่ยนของโลกและประเทศไทยไปใช้ในการวางแผนและเตรียมความพร้อม ของหน่วยงานภาครัฐที่ตนเองเกี่ยวข้อง เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวเดินต่อไปอย่างมั่นคง และยั่งยืนทั้งในเวทีระดับภูมิภาค และเวทีระดับโลก