

# ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ: ความกลมเกลียวของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## Cross-cultural Leadership of Wa: Harmony of Human Resource Development

ณัฐพล จารัตน์<sup>1</sup> เรืออากาศเอก ภัคภณ สนิทสม<sup>2</sup>

นักวิชาการ Independent Professionals<sup>1</sup> นายทหารประสานต่างประเทศ กรมข่าวทหารอากาศ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>natthjarat@yahoo.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ ที่เกิดจากการวิเคราะห์จากประสบการณ์และเอกสารทางวิชาการ พบว่า ชาวญี่ปุ่นที่ทำงานในประเทศไทยสามารถปรับตัวด้วยภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ 3 แนวคิดได้แก่ 1) 武士道 บูชิโด Bushido (bushido) ประกอบด้วย がんばって! กัมบัตเตะ ganbatte (effort) และ がんばって! กะมันชิเตะ gamanshite (patient) 2) 魅力 มิเรียวกุ miryoku (charisma) ประกอบด้วย おもてなしにして! โอะโมะเตะนชิ นิ ชิเตะ omotenashi ni shite (hospitality) และ 尊敬して! โชนเคอิชิเตะ sonkeishite (respect) และ 3) 神 คะมิ kami (spirits) ประกอบด้วย 日本化して! นินฮะคาชิเตะ (Japanization) และ 回復力して! ไคฟุกุเรียวกุ ชิเตะ kaifukuryokushite (resilience) ซึ่งทั้ง 3 แนวคิดสามารถอธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยได้ จึงส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม, ผู้นำ, ญี่ปุ่น, การข้ามวัฒนธรรม, วะ

### Abstract

The aims of this article was to present the concept of cross-cultural leadership of Wa which analyzed by experiences and academic documentaries. The article found that the Japanese who works in Thailand were able to adapt themselves by three ways' cross-cultural leadership of Wa as follows; 1) 武士道 Bushido (bushido) consists of がんばって! ganbatte (effort) and がんばって! gamanshite (patient) 2) 魅力 miryoku (charisma) consists of おもてなしにして omotenashi ni shite (hospitality) and 尊敬して! sonkeishite (respect) and finally 3) 神 kami (spirits) consists of 日本化して! nihonka (Japanization) and 回復力して! Kaifukuryokushite (resilience). The concept will able to describe how the Japanese leadership in Thailand works out in order to understand difference between Thai and Japanese leadership style.

**Keywords:** Cross Cultural Leadership, Leader, Japanese, Cross Culture, Wa

## บทนำ

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นปัจจัยสำคัญต่อพลวัตทางสังคมและวัฒนธรรม (Multi-Socio-Cultural Dynamics) ส่งผลให้เกิดพหุสังคมและวัฒนธรรมขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงในฐานะ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เพื่อขับเคลื่อนพหุสังคมและวัฒนธรรมที่มีความซับซ้อนหลากหลาย จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อรองรับความหลากหลาย (Diversity) และมีความกลมเกลียว (Harmony) คู่ขนานกันไปด้วย ประเทศญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่มีอัตลักษณ์ของตนเองสูง (High Self-Identity) สังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมีความเป็นเอกภาพ (Unity) แต่แฝงด้วยความกลมเกลียวซึ่งเกิดจากการหล่อหลอมและการขัดเกลาทางสังคม (Japanese Socialization) มานานหลายทศวรรษ จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นสามารถเตรียมความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดรูปแบบการบริหารจัดการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Kaizen 5S TPS Kanban เป็นต้น ล้วนเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ผสานกับการลองผิดลองถูกของสังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่น (เอจิ โอคุมะ, 2445, น. 9-15)

ในบทความนี้มีเป้าหมายเพื่อนำเสนอมุมมองของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะในการทำงานในประเทศไทย โดยวิเคราะห์องค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นอีกมุมมองในการนำมาประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนาตนเองและทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้ตระหนักถึงภาวะผู้นำในโลกปัจจุบันที่ต้องอยู่ร่วมกันบนฐานของความกลมเกลียวและความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรม และชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเสมือนวัฒนธรรมไร้พรมแดน สามารถก้าวข้ามไปยังสังคมและวัฒนธรรมหนึ่งๆ ได้อย่างเสรี ภาวะผู้นำและการข้ามวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิงได้ในโลกยุคปัจจุบัน

## ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ (Cross Cultural Leadership of Wa)

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ หรือภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมสไตล์ญี่ปุ่นเริ่มมีการศึกษาอย่างจริงจังในทศวรรษที่ 1980 เมื่อญี่ปุ่นขยายและย้ายฐานการผลิตออกสู่ต่างประเทศ สินค้าญี่ปุ่นในรูปแบบที่มีตัวตน (Tangible) และไม่มีตัวตน (Intangible) เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ ภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่น จึงได้รับการส่งเสริมและเผยแพร่อย่างรวดเร็ว กลายเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งในยุคหนึ่งได้รับการกล่าวขานว่า ประเทศที่มีความเป็นชาตินิยมสุดโต่ง (Hyper Nationalism) จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะยอมรับและรับเอาวัฒนธรรม รวมถึงแนวคิดของชาติอื่น อีกทั้งญี่ปุ่นผ่านพ้นการแพ้สงครามโลก ครั้งที่ 2 อย่างย่อยยับ แต่กลับผงาดเหมือนพระอาทิตย์อุทัยในยามเช้าอย่างสง่าผ่าเผย แน่แน่นอนว่าสิ่งสำคัญที่ทำให้ปลุกความเป็นญี่ปุ่นและรักษาบาดแผลจากสงครามได้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่น (Japanese Human Resource) ที่มีภาวะผู้นำภายใน ช่วยผลักดันและกระตุ้นให้เผชิญกับความท้าทายของวัฒนธรรมต่างชาติและยอมรับความแตกต่างจากสังคมและวัฒนธรรมของตนเอง (JETRO, 2015)

เมื่อพิจารณาในความหมายเชิงภาษาศาสตร์ คำว่า “Leadership” ในภาษาอังกฤษ ตรงกับศัพท์ว่า “ภาวะผู้นำ” ในภาษาไทย คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” (ภักภณ สนิตสมและณัฐพล จารัตน์, 2558, หน้า 76) ไว้โดยตรง เมื่อวิเคราะห์ แยกเป็นคำ พบว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือ ความเป็น หรือ ความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้ บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรงเช่นกัน มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน คือ คำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่งๆ” และอีกคำหนึ่งคือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแล กิจการ” (คำโพธิ์ ศรีสุพรรณ, 2555) ส่วนในภาษาญี่ปุ่นใช้คำทับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า リーダーシップ (ออกเสียงว่า ลี-ด้า-ชิป-ปุ) ไม่นิยมใช้คำภาษาญี่ปุ่นแท้ คือ คำว่า 指導者 (ออกเสียงว่า ชิ-โด-ชะ) ซึ่งมีความหมายว่า ผู้ชี้แนะ และไม่ ตรงตามแนวคิด (Concept) ของ Leadership ในแบบตะวันตก (ณัชร สยามวาลา, 2559)

ภาวะผู้นำมีรากฐานมาจากแนวคิดตะวันตก เป็นศาสตร์บูรณาการระหว่างพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) จิตวิทยา (Psychology) มานุษยวิทยา (anthropology) และบริหารธุรกิจ (Business Administration) เป็น ศาสตร์ที่จับต้องไม่ได้เชิงวัตถุ (Intangible Object) แต่แสดงออกให้เห็นได้เป็นลักษณะอารมณ์ (Emotional) พฤติกรรม (Behavior) ภาษา (Language) และการพูดคุยทั้งในรูปแบบอวัจนภาษา (Non-Verbal Communication) และวัจนภาษา (Verbal Communication) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบทางสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละภูมิภาคของโลก แนวคิด ภาวะผู้นำในโลกตะวันตกอาจประสบความสำเร็จในโลกตะวันตก แต่ในโลกตะวันออกอาจไม่เหมาะสม (ภักภณ สนิตสมและณัฐพล จารัตน์, 2558, หน้า 76-77) ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพและเงื่อนไขทางสังคมและวัฒนธรรม ในทศวรรษปี 1980 เศรษฐกิจญี่ปุ่นเติบโตอย่างน่าอัศจรรย์ เป็นที่น่าประหลาดใจแก่มหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลกใน ยุคนั้น ไม่ว่าจะเป็น สหรัฐอเมริกา เยอรมนี และกลุ่มประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย นักวิชาการมากมายลงความเห็นว่า จิตวิญญาณแบบซามูไร (Samurai Spiritual) และแรงกดดันจากการที่ญี่ปุ่นตกเป็นผู้แพ้สงครามในสายดาซาทั่วโลก ผลักดันให้ต้องเอาชนะและฝ่าฟันให้โลกยอมรับ โดยอาศัยสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ชี้แนะนโยบายการบริหารประเทศก็ตาม (The Economist, 2012)

ญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์และมารยาทการดำเนินและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเองในการทำงานข้าม วัฒนธรรม (Cross-Culture) ที่แตกต่างไม่เหมือนชาติใด ด้วยความเป็นอัตลักษณ์แบบชนชาติหมู่เกาะที่ไม่มีเขตแดน ติดต่อทางภาคพื้นดินกับประเทศใด จึงโดดเดี่ยวและสร้างความเป็นญี่ปุ่น (Japanization) ให้แข็งแกร่งทางวัฒนธรรม เมื่อรัฐบาลนโยบายเปิดรับการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่น (นันทชัย มหาจันทร์, 2557, บทคัดย่อ; สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร, 2557, น. 6-7) จึงมีนักลงทุนและนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นเดินทางเข้ามาพร้อมกับการเผชิญหน้ากับ วัฒนธรรมไทยที่แตกต่างจากวัฒนธรรมของตนเอง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นคำภาษา สังคม

และวัฒนธรรม กระทั่งปัจจุบันพบว่าอุปสรรคเหล่านี้ลดลงหรือไม่ได้เป็นกำแพงกั้นระหว่างความแตกต่างทั้งสองประเทศอีกต่อไป (เอกสิทธิ์ เข้มงวด, 2557, น. 23-25; พัลลภา ปิติสันต์, 2552, น. 55-57)

นักธุรกิจชาวญี่ปุ่นทำงานในประเทศไทยในระยะแรกจะประสบความยากลำบากในการดำเนินชีวิตอันมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปเกิดความคุ้นชินได้เองเป็นปกติ ซึ่งในบทความนี้ได้สังเคราะห์และต้องการนำเสนอ ภาวะผู้นำสไตล์ญี่ปุ่นที่เกิดจากการสังสมประสบการณ์และแลกเปลี่ยนรับรู้ระหว่างวัฒนธรรม จนญี่ปุ่นสามารถปรับตัวเชิงภาวะผู้นำเข้ากับสังคมได้ คือ วะ (和 Wa) (Jonathan, 2004, p. 57)

## วะ (和 Wa) คืออะไร

หมายถึง ความผสมผสานกลมเกลียว (harmony) ที่มีความสอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรมและธรรมชาติตามความคิดแบบญี่ปุ่น โดยเชื่อว่าการกระทำของฝ่ายหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่ออีกต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ความผสมผสานสำหรับญี่ปุ่นจึงมุ่งในเรื่องความเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติ ส่วนของไทยนั้น มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ จึงเกิดสังคมและวัฒนธรรมที่ผสมหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านเชื้อชาติ ศาสนา และความเป็นท้องถิ่น ซึ่งเน้นในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่มากกว่าเรื่องความเป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติ ดังนั้น นักธุรกิจที่เดินทางมาทำงานในประเทศไทยก็ยังคงมีความเชื่อเรื่องความกลมเกลียวกับธรรมชาติในแนวทางของวะ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 แนวคิด คือ

1) 武士道 บูชิโด Bushido (bushido) ชาวญี่ปุ่นมีจิตวิญญาณแบบบูชิโดฝังลึกในก้นบึ้งของหัวใจและต่ออยู่อย่างมีศักดิ์ศรี หัวใจนักรบแบบบูชิโด ประกอบด้วย 2 หลักการ คือ (Kano, 2015; Nikkei, 2009)

1.1) がんばって! กัมบัตเตะ ganbatte (effort) พยายามทำด้วยตนเอง ทำด้วยฝีมือตนเองด้วยการทดสอบ ทอดลองด้วยตนเอง เชื่อว่าความพยายามอย่างยิ่งยวดย่อมจะประสบผลสำเร็จสักวันใดวันหนึ่ง

1.2) がまんして! กะมันชิเตะ gamanshite (patient) แสดงออกด้วยการทำงานหนักและอดทน ทุ่มต่อการทำงาน ไม่ย่อท้อต่องานที่ได้รับมอบหมาย เชื่อฟังเจ้านาย เกรงคัดในกฎ ยอมตายเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม

2) 魅力 มิเรียคุ miryoku (charisma) มีเสน่ห์ในตนเองจากแสดงออกต่อหน้าถึงการมีความเคารพต่อผู้อื่นอย่างมีพิธีรีตอง ให้ความสำคัญต่อฝ่ายตรงข้ามด้วยจิตใจที่จริงใจด้วยวาจาดีและสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 หลักการ คือ (Philip, 2015; C.W., 2015)

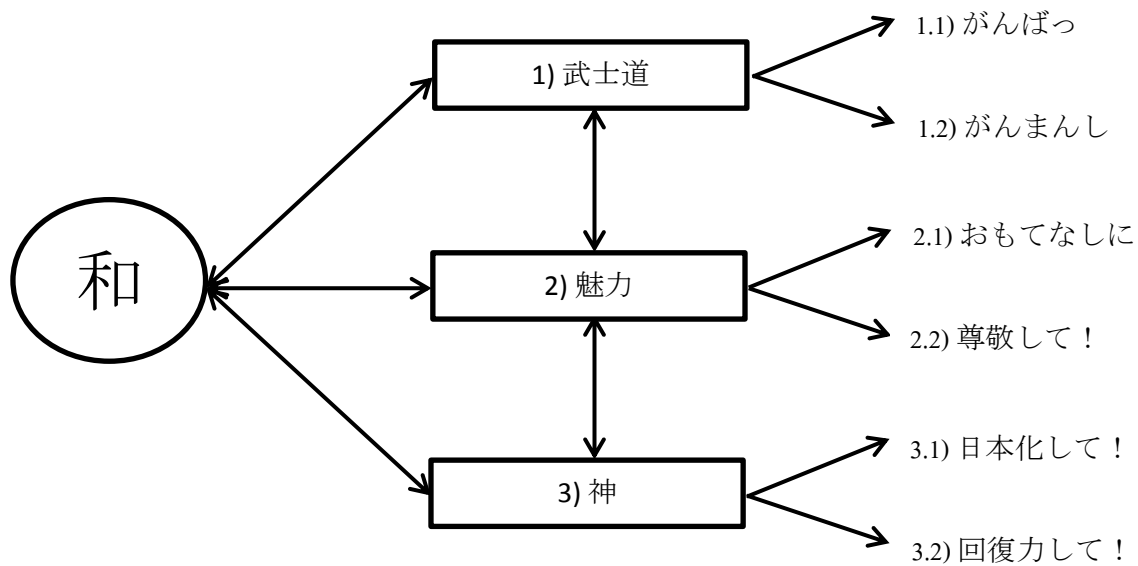
2.1) おもてなしにして! โอะโมะเตะนิชิ นิ ชิเตะ omotenashi ni shite (hospitality) ให้บริการผู้อื่นด้วยใจจริงด้วยจิตวิญญาณแห่งการบริการ มีมิตรไมตรีและเอื้อเฟื้อต่อกัน

2.2) 尊敬して! โซนเคอิชิเตะ sonkeishite (respect) แสดงความเคารพนับถือซึ่งกันและกันด้วยวาจาและกริยามารยาท นับถืออาวุโส ให้ความนอบน้อมและไม่แข็งกระด้าง

3) 神 คามิ kami (spirits) ตามคำศัพท์จะหมายถึง “พระเจ้า” แต่ในที่นี้ขอใช้ตามคำศัพท์เดิมว่า “คามิ” ที่หมายถึง จิตวิญญาณที่มีอยู่ในสิ่งต่างๆ ตามความเชื่อแบบชินโต ให้ความเคารพต่อธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 หลักการคือ

3.1) 日本化して！ นิฮนคา nihonka (Japanization) ความพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างที่ไม่ใช่วัฒนธรรมและสังคม แนวคิด สิ่งของของญี่ปุ่น ทำให้เป็นของของญี่ปุ่น

3.2) 回復力して！ ไคฟุกุเรียวกุ ชิเตะ kaifukuryokushite (resilience) มีกำลังในการฟื้นตัวจากความล้มเหลวหรือความผิดหวังได้เป็นอย่างดีและต้องเรียนรู้ พัฒนาจากความผิดพลาดนั้นให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 1 ความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะ  
ที่มา: ผู้เขียน

จาก 3 แนวคิดหลักและ 6 แนวคิดย่อย เป็นสิ่งที่ชาวญี่ปุ่นมีติดตัวอยู่ ได้รับผ่านการศึกษาและกระบวนการบ่มเพาะทางสังคม ไม่ว่าจะไปที่ใดความเป็นญี่ปุ่นแบบนี้จะติดตามไปด้วย เป็นแนวคิดที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันที่มีอยู่ในตัวของคนญี่ปุ่นที่ทำงานในประเทศไทย แม้จะต้องอาศัยในประเทศไทยยาวนานหลายปี ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ (Michelle, 2013, page 71-72; Torita, 2014; Yang and Ryozo, 2011)

แนวคิดทั้ง 3 ข้อแตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบตะวันตกอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะแนวคิด 武士道 บูชิโด Bushido ที่ประกอบไปด้วย ความ がんばって！ ก็มันบัตเตะ ganbatte และ がんばんして！ ก็มันชิเตะ ganmanshite สำหรับคนญี่ปุ่นมองการดำเนินธุรกิจเปรียบเสมือนสนามรบที่มีทั้งมิตรและศัตรู การสู้ด้วยการมอบกายถวายชีวิตแบบ

นักรบบนเป็นการกระทำที่มีค่าและเต็มไปด้วยเกียรติ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับความสังคมไทยหรือตะวันตกก็ได้ สำหรับ 魅力 มิเรียวกุ miryoku หรือความทรงเสน่ห์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำแบบวะ ญี่ปุ่นมี おもてなしにして ! โอะโมะเตะนะชิ นิ ชิเตะ omotenashi ni shite หรือความเอาใจใส่ผู้อื่น และ 尊敬して ! โชนเคอิชิเตะ sonkeishite หรือความเคารพต่อผู้อื่นเป็นเรื่องสำคัญ สามารถความมีเสน่ห์ของตนเองต่อผู้อื่นได้ ผู้อื่นอาจเป็นคนที่เราไม่รู้จัก ในทางธุรกิจอาจหมายถึงลูกค้า ซึ่งต้องให้ความเคารพและให้ความเอาใจใส่อย่างดีที่สุด สุดท้ายคือ 神 คะมิ kami (spirits) หรือจิตวิญญาณแบบชินโต ที่เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมี kami สถิตอยู่ ดังนั้นการกระทำของเราต่อสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็สิ่งของ ต้นไม้ รถยนต์ต้องกระทำด้วยความจริงใจประหนึ่งว่าสิ่งเหล่านั้นเป็สิ่งมีชีวิตและมีจิตใจประกอบด้วย 日本化して ! นิฮนคะ nihonka การที่ kami ตามความเชื่อของชาวญี่ปุ่นต้องเป็นของที่เกิดจากความเป็ญี่ปุ่นหรือมีความเป็ญี่ปุ่นในตัวของมันด้วย และ 回復力して ! ไคฟุกุเรียวกุ ชิเตะ kaifukuryokushite หรือการฟื้นคืนสภาพเดิม เนื่องจากว่า kami อาจให้คุณหรือโทษแก่มนุษย์ได้ทุกเมื่อ เมื่อเกิดโทษหรือภัยต่างๆ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ส่วนหนึ่งก็มาจากอิทธิพลของ kami ที่เราไปทำไม่เอาไว้ ชาวญี่ปุ่นจึงต้องฟื้นตัวให้ได้โดยเร็วเพื่อรักษาความรู้สึกรักของ kami และต้องปรับปรุงจากการฟื้นตัวให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปด้วย (Nommo, 2015)

## สรุป

ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะมีความสำคัญกับการพัฒนาสังคมไทย สิ่งที่สามารถเรียนรู้และนำมาประยุกต์ต่อการพัฒนาผู้นำเชิงทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรมแบบวะที่นำเสนอมานั้น สำหรับคนไทยสามารถเข้าใจได้อย่างไม่ยากนัก เนื่องจากไทยและญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน อยู่ในทวีปเอเชียและได้รับอิทธิพลจากพระพุทธศาสนาเหมือนกัน การเรียนรู้และถ่ายทอดความคิดระหว่างกันจึงไม่ใช่เรื่องที่ยากจนเกินไป จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบวะ จะสร้างความเข้าใจระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นที่กำลังทำงานระหว่างกันได้ จึงเกิดการประสานงานและการร่วมมือกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อจำกัดและเสนอแนะ

บทความนี้เป็นการวิเคราะห์จากประสบการณ์และศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนแนวคิดที่ต้องการนำเสนอ ยังไม่ใช่ผลการวิเคราะห์จากการวิจัย ซึ่งผู้เขียนมีความหวังว่าหลักการที่ได้วิเคราะห์จะเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยเพื่อความเข้าใจเชิงลึกต่อไป แนวทางการวิจัยควรเป็นเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ชาวญี่ปุ่นที่ทำงานในประเทศไทย เพื่อให้ได้ความผลลัพธ์ที่สามารถสนับสนุนแนวคิดนี้

## อ้างอิง

- คำโพธิ์ ศรีสุพรรณ. (2555). *นิยามแห่งภาวะผู้นำ*. สืบค้นจาก <https://pongmed.wordpress.com/2012/09/10/definitionofleadership>
- นันท์ชญา มหาจันทร์. (2554). *การทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง: ปัญหาและความคาดหวังของ บริษัทญี่ปุ่น*. สืบค้นจาก <http://www.lib.buu.ac.th/buuir/research/node/1750>
- ณัชร สยามวาลา. (2559). *ภาวะผู้นำแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างไร?*. สืบค้นจาก [https://www.facebook.com/DrNashSiamwallaPhD/photos/a.1374534812801052.1073741828.1374528369468363/1715020132085850/?type=3&comment\\_id=1717136008540929&comment\\_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R%22%7D](https://www.facebook.com/DrNashSiamwallaPhD/photos/a.1374534812801052.1073741828.1374528369468363/1715020132085850/?type=3&comment_id=1717136008540929&comment_tracking=%7B%22tn%22%3A%22R%22%7D)
- พัลลภา ปิตินันต์. (2552). *สัมพันธไทย-ญี่ปุ่น แตกต่างแต่ไม่แตกแยก*. สืบค้นจาก [http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/fq141\\_p61-64.pdf](http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/fq141_p61-64.pdf)
- ภักถณ สนิตสม และณัฐพล จารัตน์. (2558). *ภาวะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย*. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 35(1) สืบค้นจาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_june\\_15/pdf/aw08.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_june_15/pdf/aw08.pdf)
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2557). *การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) ในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- เอกสิทธิ์ เข้มงวด. (2557). *การศึกษาเปรียบเทียบมิติทางวัฒนธรรมระหว่างไทย-ญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. (รายงานวิจัย ไม่ได้ตีพิมพ์). กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- เอจิ โอคุมะ. (2554). *โครงสร้างและอนาคตสังคมญี่ปุ่นที่เผยตัวออกมาจากภัยพิบัติแผ่นดินไหว*. สืบค้นจาก [http://www.japanwatch.org/PDF/japan\\_b1089.pdf](http://www.japanwatch.org/PDF/japan_b1089.pdf)
- C.W. Nicol. (2015). *Omotenashi — Japanese hospitality?*. Retrieved from <http://www.japantimes.co.jp/life/2015/02/28/environment/omotenashi-japanese-hospitality/>
- JETRO. (2015). *สถานการณ์การลงทุนในญี่ปุ่นและโอกาสการค้าเน้นธุรกิจของบริษัทไทย*. สืบค้นจาก [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/topics/topics2015/20150504/ishige\\_th.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/topics/topics2015/20150504/ishige_th.pdf)
- Jonathan Rice. (2004). *Behind the Japanese Mask*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford: Bell&Brain.
- Kano Seiji. (2015). *経営者なら知っておきたい、新渡戸稲造の武士道精神!*. Retrieved from <http://kanouseiji.com/samurai-spirit/>



- Michelle L. Spencer. (2013). Lessons from Japan: Resilience after Tokyo and Fukushima. *Journal of Strategic Security* 2(6) Retrieved from <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1256&context=jss>
- Nikkei. (2009). *リーダーのための新・武士道 伝説の外資トップがあなたのメンターになる!*. Retrieved from <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090218/186488/?rt=nocnt>
- Nonno Tresi. (2015). *On Ainu Etymology of Key Concepts of Shinto: Tamashii and Kami*. *CAES* 1(1) Retrieved from <https://culturalanthropologyandethnosemiotics.files.wordpress.com/2015/03/on-ainu-etymology-of-key-concepts-of-shinto4.pdf>
- Philip Brasor. (2015). *Omotenashi' comes up short on Humility*. Retrieved from <http://www.japan-times.co.jp/news/2015/10/10/national/media-national/omotenashi-comes-short-humility/#.V1pgpOAxXIV>
- The Economist. (2012). *The 21<sup>st</sup>-century samurai*. Retrieved from <http://www.economist.com/node/21550317>
- Torita Tamaki. (2014). *Evaluating Career-oriented and Vocational Education Policy in Japan*. Retrieved from <http://www3.grips.ac.jp/~education/wp/wp-content/uploads/2014/04/research2014.pdf>
- Yang Hui and Ryozo Aoki. (2011). Relationship between business strategy and leadership style. *Journal of Business Administration*, 24(1) Retrieved from <http://www.umds.ac.jp/kiyou/r/R24-1/093-114.pdf>