

กฤษฎชัย อนรรฆมณี Kritchai Anakamane
Lean and Productivity Consultant / Trainer
kritchai.a@gmail.com



รถไฟญี่ปุ่น เส้นเลือดของประเทศ

เป็นที่น่ายินดีว่า รถไฟไทยได้รับการให้ความสำคัญอีกครั้งนับคร้
จากนโยบายรัฐบาล 4.0 และคาดหวังให้เป็นโครงสร้างพื้นฐาน
ที่สำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ หลังจากถูกละเลยไม่ได้มีการ
พัฒนามานาน ตามที่เรารับรู้กันอยู่แล้ว

ผมเพิ่งได้มีโอกาสไปญี่ปุ่นอีกครั้ง หลังจากกลับมาจากการใช้ชีวิตหลายปีที่นี่ แล้วพบว่ามันสนุกเกี่ยวกับรถไฟญี่ปุ่น ที่น่าจะได้เรียนรู้และนำมาเล่าสู่กันฟังครับ

เมื่อพูดถึงรถไฟระดับโลกแล้ว แน่นอนว่า ชื่อของรถไฟญี่ปุ่นมาในระดับต้น ๆ ตั้งแต่เรื่องพื้นฐานอย่างความสะดวกของตัวรถไฟ และสถานีรถไฟ สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องโดยสาร จนถึงเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการผู้โดยสารที่มีจำนวนมหาศาลในแต่ละวัน ความตรงต่อเวลาชนิดที่ไม่ยอมให้เพี้ยนแม้แต่นาทีเดียว (ไม่นานนี้มีข่าวผู้บริหารออกมาขอโทษสาธารณะชน หลังจากรถไฟออกเร็วไปกว่ากำหนดการ 20 วินาที)

อีกเรื่องที่น่าสนใจคือ รถไฟความเร็วสูงที่เรียกกันว่า รถไฟหัวกระสุน (Bullet Train) ซึ่งในปัจจุบันทำความเร็วขึ้นไปได้ถึง 320 กิโลเมตรต่อชั่วโมง แต่ราคาก็แพงเอาการ ถ้าวิ่งจาก Tokyo ไป Osaka ระยะทางประมาณ 500 กิโลเมตร ราคาเต็มคือ 14,650 เยน (ประมาณ 4,200 บาท) ใช้เวลาเดินทาง 2 ชั่วโมงครึ่ง นอกจากนี้ ญี่ปุ่นกำลังดำเนินการพัฒนาก่อสร้างเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า Maglev (มาจาก Magnetic Levitation คือการใช้สนามแม่เหล็กยกรถไฟให้ลอยอยู่บนรางเพื่อลดแรงเสียดทาน) คาดว่าจะแล้วเสร็จในอีกประมาณ 10 ปีข้างหน้า

ถ้าไม่นับเบอร์หนึ่งขององค์กร
ที่มีรถประจำตำแหน่งแล้ว
ทุกคนที่เหลือไม่มีใครขับรถมาทำงานเลย
เดินทางด้วยรถไฟกันทั้งหมด

รัฐบาลญี่ปุ่นตั้งเป้าหมายว่า รถไฟ Maglev จะสามารถเชื่อมต่อ เมือง Tokyo และ Nagoya ระยะทางประมาณ 340 กิโลเมตร ในเวลาเพียง 40 นาที ด้วยความเร็วสูงสุดมากกว่า 500 กิโลเมตรต่อชั่วโมง และขยายต่อไปถึง Osaka ในอนาคต

รถไฟหัวกระสุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผ่านเส้นทางเมืองหลักๆ ตั้งแต่เหนือจรดใต้ ควบคู่ไปกับรถไฟสายอื่นๆ ทั้งที่เป็นรถไฟระหว่างเมือง รถไฟท้องถิ่นบนดิน และรถไฟใต้ดินที่วิ่งอยู่ในเมืองใหญ่ๆ จากนั้น ก็เชื่อมต่อการเดินทางอื่น คือ รถเมล์ แท็กซี่ จักรยาน กลายเป็นโครงข่ายการสัญจรทั่วประเทศ รวากับเส้นเลือดในร่างกายคน

เมืองไทยอย่างโตเกียว ที่มีคนเป็นหลายๆ ล้านคน เดินทางกันในแต่ละวัน แต่รถไม่ติด เพราะคนใช้รถไฟเป็นหลัก

จากจำนวนประชากรที่ไม่เพิ่มขึ้น และเส้นทางเดินรถต่างๆ ภายในประเทศที่แทบจะอิ่มตัวแล้ว รถไฟญี่ปุ่นจึงพยายามหาทางส่งออกเทคโนโลยี รถไฟใต้ดินนครนิวยอร์กได้ทำสัญญาเพื่อซื้อตู้โดยสารรถไฟจากญี่ปุ่น ที่อังกฤษก็มีการว่าจ้างบริษัทร่วมทุนของญี่ปุ่น เพื่อให้บริหารจัดการเครือข่ายรถไฟ เพื่อเชื่อมโยงกรุงลอนดอนเข้ากับเมืองอื่น ในบ้านเราเองก็กำลังอยู่ระหว่างการเจรจาความร่วมมือกันอยู่

ตอนผมทำงานที่โตเกียว ถ้าไม่นับเบอร์หนึ่งขององค์กรที่มีรถประจำตำแหน่งแล้ว ทุกคนที่เหลือไม่มีใครขับรถมาทำงานเลย เดินทางด้วยรถไฟกันทั้งหมด เพื่อนร่วมงานชายอายุราว 40 คนหนึ่งเคยบอกผมว่า **ไม่มีความคิดจะซื้อรถในหัวเลย** ทั้งๆ ที่แน่นอนว่าเขามีกำลังซื้ออยู่แล้ว น่าแปลกใจไหมครับ? ผมถามว่าไม่อย่างมียรถเพื่อเอาไว้ขับไปเที่ยวในวันหยุดหรือ คำตอบของเขาคือ **ไม่จำเป็นเลย** นั่งรถไฟก็สะดวกดีอยู่แล้ว แล้วถ้าสถานที่ที่จะไปห่างจากสถานีรถไฟ ก็แค่นั่งรถไฟไปแล้วเขารอขบวน หรือเรียกแท็กซี่จากที่สถานีเท่านั้นเอง ผมก็ถามต่อว่า แล้วในภาวะฉุกเฉิน ละ เช่น ถ้าถูกไม่สบายตอนกลางคืนทำยังไง คำตอบคือ โทรศัฟท์แบบเดียว รถแท็กซี่ก็มารับที่หน้าบ้าน แล้วปัญหาของการมีรถเองคือ ภาระที่เพิ่มขึ้นในการดูแล ต้องง่วนวุ่นหาที่จอดรถ และแพงมากด้วย (ในเมืองโตเกียว วันทำงานค่าจอดรถคือประมาณ 100 เยน ต่อ 10 นาที)

บทสนทนาทำให้ผมเรียนรู้ว่า การจะแก้ปัญหาจราจรนั้น **ขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพคือคำตอบสำคัญ** เมืองไทยอย่างโตเกียวที่มีคนเป็นหลายๆ ล้านคน เดินทางกันในแต่ละวัน แต่รถไม่ติด เพราะคนใช้รถไฟเป็นหลัก ถ้าจินตนาการว่าคนโตเกียวขับรถกันเหมือนคนกรุงเทพ รถติดยิ่งกว่ากรุงเทพแน่นอน

นอกจากเรื่องทางด้านเทคโนโลยี ที่เราสามารถเรียนรู้ได้จากรถไฟญี่ปุ่นแล้ว ผมคิดว่ายังมี **แง่มุมทางด้านการจัดการ** หลายๆ อย่างที่น่าสนใจด้วยครับ ความท้าทายอย่างมากประการหนึ่งต่อการจัดการเดินรถไฟในช่วงโมงเร่งด่วน คือ ทำอย่างไรให้รถไฟที่เข้าสถานีปลายทางแล้ว สามารถพร้อมเดินทางต่อได้เร็วที่สุด เพื่อให้รองรับปริมาณผู้โดยสารได้มากที่สุดด้วยจำนวนรถที่มีอยู่จำกัด เมื่อรถไฟหัวกระสุนเข้าจอดที่ชานชาลาสถานีโตเกียวแล้ว **งานที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จะต้องทำคือการทำความสะดวก** ทั้งขยะหมูนั่งกลับทิศทาง เช็ดความเรียบร้อยในตู้โดยสาร เพื่อความพร้อมสำหรับการเดินรถในรอบต่อไป งานทั้งหมดนี้ต้องทำให้เสร็จเพื่อให้รถสามารถเดินทางต่อไปได้ ภายในมาตรฐานเวลา 7 นาที ถ้าสนใจลองเข้าไปดู Video Clip ที่ใช้ชื่อว่า **Miracle of 7 Minutes** หรือ 7 นาทีมหัศจรรย์* ที่ได้อธิบายปฏิบัติการนี้ครับ

*<https://www.youtube.com/watch?v=ZyMStUaGmgA>



ความจริงแนวคิดการจัดการเช่นนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อีกหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตหรือภาคบริการ หัวใจสำคัญคือการเตรียมความพร้อมก่อนรถเข้าเทียบขบวนขาลา อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต้องพร้อมใช้งาน และสามารถหยิบใช้ได้สะดวก ฟังดูคูนๆ มั้ยครับ แนวคิด 5ส นั้นเอง พนักงานทุกคนต้องได้รับการอบรมและฝึกฝนมาอย่างดีถึงขั้นตอนวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จนสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว แข่งกับเวลาที่บีบจำกัดได้

ในเวลาอีกสองปีเศษ กรุงโตเกียวจะได้รับงานใหญ่ระดับโลกคือโอลิมปิกฤดูร้อนปี 2020 ซึ่งรัฐบาลญี่ปุ่นให้ความสำคัญอย่างมากและหมายมั่นให้เป็นหมุดหมายสำคัญ ในการพลิกฟื้นประเทศอีกครั้ง แบบเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นกับประเทศ หลังจากการจัดโอลิมปิกในปี 1964

เศรษฐกิจญี่ปุ่นอยู่ในภาวะชะงักงัน แทบไม่เติบโตมานานกว่า 20 ปีแล้ว รัฐบาลญี่ปุ่นทราบดีว่าธรรมชาติวัฒนธรรมและเทคโนโลยีของประเทศ เป็นจุดขายให้กับนักท่องเที่ยวได้ไม่น้อย การส่งเสริมการท่องเที่ยว จึงกลายเป็นนโยบายสำคัญเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจแบบเดียวกับบ้านเราในตอนนั้น

ผมคิดว่า การบ้านของรถไฟญี่ปุ่นเพื่อสนับสนุนนโยบายนี้คือสร้างความเป็นมิตรกับผู้ใช้บริการให้มากยิ่งขึ้น หนึ่งความเปลี่ยนแปลงล่าสุดที่ผมพบคือ การปรับปรุงป้ายบอกทางต่างๆ ประจำสถานี ทั้งในเรื่องของจำนวนป้ายที่มีมากขึ้น ขนาดป้ายและตัวหนังสือใหญ่โตขึ้นเพื่อให้สามารถเห็นและอ่านได้ชัดเจน ก่อนหน้านี้ที่สถานีจะมีแต่ชื่อภาษาญี่ปุ่นที่สะกดด้วยภาษาอังกฤษเท่านั้น คนต่างชาติที่ไม่คุ้นชินกับภาษาญี่ปุ่น ก็อ่านออกเสียงลำบาก ป้ายสถานีในปัจจุบัน ได้เพิ่มระบบหมายเลขควบคู่ไปกับชื่อสถานีด้วย เช่น สถานีชินจูกุคือ JV17 ทำให้สามารถเรียกชื่อสถานีได้ง่ายๆ ด้วยตัวอักษรและหมายเลขแทน

คุณผู้อ่านเคยต้องถามทางไปห้องน้ำ ในสถานที่สาธารณะบ้างไหมครับ ถ้ามาคิดกันว่า ทำไมต้องถามด้วย คำตอบคือ เพราะป้ายบอกทางมีไม่มากพอ หรือที่มีอยู่ก็ไม่ชัดเจนพอ เล็กเกินไปที่สถานีรถไฟในญี่ปุ่น การหาป้ายบอกทางไปห้องน้ำ เป็นเรื่องไม่ยากเลย มองซ้ายมองขวาไปรอบๆ ก็จะมีป้ายได้แล้ว

ผมคิดว่าผู้ออกแบบ และปรับปรุงระบบป้ายบอกทาง ต้องมีแนวคิด ผู้ใช้บริการเป็นตัวตั้ง มีการกำหนดแนวทาง เช่น ผู้ใช้บริการไม่ว่าอยู่ที่จุดไหน ต้องสามารถมองเห็นป้ายบอกทางภายในการเดินทางในระยะที่ก้าว และสามารถอ่านได้จากระยะที่เมตร ความต้องการนี้จะส่งผลต่อการออกแบบ ตำแหน่งของป้าย และขนาดตัวหนังสือที่เหมาะสม

ยังมีเรื่องราวของรถไฟญี่ปุ่นให้เขียนเป็นกรณีศึกษากันต่อครับ ในบทความหน้า ผมจะเชื่อมโยงไปกับองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ของ ระบบ Lean ที่เรียกว่า Continuous Flow หรือการไหลอย่างต่อเนื่อง แล้วติดตามกันครับ