

ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง ทิศทางการบริหารกิจการบ้านเมืองของประเทศไทยในอนาคต
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย : องคมนตรี

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย (องคมนตรี) :

ท่านเลขาธิการ ก.พ.ร. ท่านผู้หลักผู้ใหญ่ในบ้านเมือง สื่อมวลชน ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณที่ให้โอกาสผมมา่วมในการสัมมนาวิชาการประจำปีของ ก.พ.ร. หัวข้อเป็นหัวข้อแห่งความหวัง เพราะพูดว่าจะปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อจะเปลี่ยนประเทศเราให้ดีขึ้น แล้วผมได้ดูวิทยากรที่จะมาแลกเปลี่ยนความรู้ ความเห็นกับพวกเรา ก็เป็นวิทยากรที่พวกเรารู้จักมักคุ้นกัน ผมคิดว่าตัวชี้วัดสังคมไทย ถ้าเราจะไม่เมินเฉยจนเกินไป จะเห็นว่ามีตัวชี้วัดอีกมากที่น่าเป็นห่วงมาก มีทั้งตัวชี้วัดที่เปิดเผย มีทั้งข้อมูลที่ไม่อาจจะเปิดเผยได้ แล้วกลุ่มข้อมูลเหล่านี้และตัวชี้วัดเหล่านั้นมันทำให้เราเป็นห่วงอนาคตของประเทศ ผมยกตัวอย่างในกลุ่มเยาวชน เมื่อสัก ๒-๓ ปีที่แล้วก็มีโพลว่าเด็กที่อยู่ในวัยเรียนเขามีความเห็นต่อเรื่องคอร์รัปชันอย่างไรบ้าง พบว่ากว่า ๕๑ % เด็กบอกว่าคอร์รัปชันไม่เป็นไร ขอให้มันผลงานบ้าง ผมไม่ทราบเด็กเหล่านั้นเข้ามหาวิทยาลัยหรือยัง แต่สักวันหนึ่งเขาอาจจะเข้ามาสู่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ถ้าเขายังคิดอย่างนี้อีก ผมไม่แน่ใจว่าอนาคตประเทศไทยจะเป็นอย่างไร เราจะเปลี่ยนความคิดของเด็ก ๕๑ % เหล่านั้นได้อย่างไร ก่อนที่เขาจะเข้ามารับต่อจากพวกเราในการดูแลบ้านเมืองนี้ อีกโพลหนึ่งเมื่อเร็ว ๆ นี้ไม่กี่เดือนนี้เอง ไปถามเด็กไทยว่าภูมิใจในความเป็นไทยสักเท่าไร ปรากฏว่าเพียง ๑ ใน ๓ เท่านั้นเอง ๓๐ กว่าเปอร์เซ็นต์ภูมิใจในความเป็นไทย ก็แสดงว่าอีกตั้ง ๒ ใน ๓ ไม่ภูมิใจเลยที่เป็นไทย ผมคิดว่าตรงนี้เป็นอันตรายมาก ๆ ถ้าเราเลี้ยงลูกหลานเรา แล้วเขาไม่รู้สักภูมิใจในความเป็นชาติไทย อนาคตของชาติไทยจะไปฝากไว้กับใคร ถ้าไม่ภูมิใจก็ไม่หวงแหน แล้วถ้าไม่หวงแหนก็ไม่รัก ก็ขี้ขี้ขี้ขี้ได้ใช้ใหม่ครับ เพราะฉะนั้นผมคิดว่าการประชุมวิชาการโดยตั้งโจทย์ที่เป็นภาพรวมใหญ่ ๆ อย่างนี้ น่าจะทำกันบ่อย ๆ และน่าจะออกความเห็นกันตรงไปตรงมา เพื่อว่าเราจะมีทางออกให้กับประเทศไทยบ้าง เมื่อครู่ได้ปรารภกับท่านอาจารย์ทศพร แล้วก็อาจารย์อีกหลาย ๆ ท่านว่า จริง ๆ ประเทศไทยไม่ได้ขาดแคลนคนดี คนเก่ง แต่ว่าระบบเราออกแบบกันอย่างไร ทำให้ระบบไม่สามารถเปิดโอกาสให้คนดีคนเก่งได้มามีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ อันนี้ไม่ได้หมายความว่าที่บริหารประเทศนี้ไม่ใช่คนดีคนเก่ง แต่มันยังมีอีกเยอะเลย ถ้าเราจะไม่ปฏิเสธความจริง พูดแบบเอาใจกัน ผมคิดว่าเราก็รับรู้กันอยู่ว่าระบบนี้ต้องออกแบบ ไม่ว่าจะบริษัทก็ดี NGO ก็ดี ภาครัฐก็ดี เราจะต้องออกแบบระบบเพื่อให้คนดีคนเก่งสามารถเข้ามาบริหารหรือรับผิดชอบได้ มิฉะนั้นก็จะเกิดข้อบกพร่อง จุดอ่อนในภาคส่วนต่าง ๆ เราจะทำอย่างไรกับเด็ก ๕๑ % ที่บอกว่าคอร์รัปชันก็ได้ นั่น หรือเด็กเพียง ๑ ใน ๓ เท่านั้นเองที่ภูมิใจในความเป็นไทย ถ้าอย่างนี้อนาคตของประเทศจะเป็นอย่างไร ก็เป็นที่คาดได้ว่าคงไม่ใช่สิ่งที่เราอยากเห็นแน่นอน ขอขอบคุณสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ได้จัดสัมมนาวิชาการประจำปี แล้วก็นำหัวข้อเรื่องกว้าง ๆ

ใหญ่ ๆ อย่างนี้ แต่ว่ามีความสำคัญเหลือเกินที่จะปรับทิศทางของประเทศเรา แต่จะดีใจมากขึ้นถ้าหากว่าท่านทั้งหลายซึ่งเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ของบ้านเมืองในตอนนี้จะช่วยกันคิด ช่วยกันพูด ช่วยกันกระทำ เพื่อให้ทิศทางของประเทศไปในทิศทางที่เราอยากเห็นถึงความรุ่งเรือง ความเจริญ จะนำมาซึ่งประโยชน์และความเป็นสุขของประชาชนชาวไทยโดยรวม ในโอกาสอันควรก็ขอประทานอนุญาตเปิดประชุมสัมมนาวิชาการของ ก.พ.ร. ประจำปี ขอให้ทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพื่อประเทศไทยของเรา ขอขอบคุณมากครับ

ผมจะพูด ๓ เรื่องด้วยกัน เรื่องแรก คือ เรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เรากำลังเจออยู่ เรื่องที่สอง จะพูดถึงเรื่องเครื่องมือที่จะปรับเปลี่ยนแปลงประเทศซึ่งต้องวางอยู่บนฐานของคุณธรรม เพราะฉะนั้นจะกราบเรียนว่าเครื่องมือทางด้านคุณธรรม ธรรมภิบาลก็เป็นเครื่องมือหนึ่งจะมีอะไรบ้างให้เราหยิบใช้ได้ และเรื่องที่สาม ที่จะกราบเรียนคือ เราคงต้องมาสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่เฉพาะภาคเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ภาครัฐและภาคประชาชนหรือ NGO ก็ต้องรับผิดชอบต่อสังคมเหมือนกัน ผมจะเสนอ ๓ ความคิดเท่านั้นเอง ผมอยากจะทำเรื่อง การเปลี่ยนแปลงโดยอัญเชิญกระแสพระราชดำรัสที่พระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้กับพวกเราเมื่อวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๒๑ ก่อนที่เราจะมีคำว่า โลกาภิวัตน์ ใช้ ท่านรับสั่งว่าอย่างนี้ครับ วิถีทางดำเนินของบ้านเมืองและของประชาชนโดยทั่วไปมีความเปลี่ยนแปลงมาตลอด อันนี้ก็หมายถึงว่าบ้านเมืองไทย ประชาชนไทย เราก็พบกับการเปลี่ยนแปลงมาตลอด ตั้งแต่สมัยสุโขทัย อยุธยา แต่วันนี้เนื่องมาจากความวิกฤติผันแปรของวิถีแห่งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและอื่น ๆ ของโลก ยกย่องที่เรา เราในที่นี้คือคนไทยและประชาชนจะหลีกเลี่ยงให้พ้นได้ ถ้าพูดในบริบทของวันนี้ก็คือ ยกย่องที่ประเทศไทยจะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้ เราต้องอยู่ในเวทีโลกาภิวัตน์เหมือนกับคนอื่นเขา ท่านเตือนว่าอย่างนี้ครับ จึงต้องระมัดระวังระดับประคองตัวเราให้มากขึ้น อันนี้หมายถึงทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาชน ต้องระมัดระวังและประคองตัวเราให้มากขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจะเรียกว่าเป็นจุดอ่อนของการบริหาร ไม่ว่าจะบริหารธุรกิจ บริหารรัฐ หรือบริหารภาคประชาชนก็คือ เราไม่ได้ดูบริบทรวมตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคตทะลุถึงกัน เรามักจะโฟกัสเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยไม่ได้ศึกษาอดีตว่ามันมาถึงปัจจุบันได้อย่างไร จากอดีตมาถึงปัจจุบันมันผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการผลกระทบ และกระบวนการปรับตัวอย่างไร เราจึงมาถึงปัจจุบันนี้ได้ พูดสั้น ๆ ว่าเราไม่ได้เรียนรู้จากอดีตมากเท่าที่ควร ตอนนี้เรากำลังตื่นตื่นที่จะสร้าง หอจดหมายเหตุขององค์กรต่าง ๆ เรากำลังจะสร้างพิพิธภัณฑ์ให้ลูกหลานได้ศึกษาอดีต แต่ผมคิดว่าอันนั้นเป็นสิ่งซึ่งสะท้อนว่าเราไม่ค่อยได้สนใจอดีตมากเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นเวลาเรามองไปในอนาคต เราไม่ได้มองเรื่องการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบันสู่อนาคต ไม่ได้มองว่าผลกระทบมันมาอย่างไร เราจะต้องปรับตัว หรือปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างไรเพื่อจะรับมือกับอนาคตที่จะมา คนไทยจะเก่งในการรับมือกับวิกฤติ ที่จริงไม่ใช่เก่ง เป็นเพราะเราปล่อยให้วิกฤติมันเกิดก่อน แล้วเราจึงมาทำ

เป็น crisis management ทำไมเราไม่ทำ plan management ผมคิดว่าตรงนี้เป็นจุดอ่อนของเรา ถ้าเราเน้นในเรื่องของ plan management ให้มาก ๆ มองไปในอนาคตให้มาก ๆ ผมคิดว่าเราจะเตรียมตัวได้ดีกว่า เพราะอะไร ผมขออนุญาตพูดถึงเรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง ๔ ข้อ เพราะว่าทุกสิ่งทุกอย่างมันเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การจัดการคือต้องไม่ประมาทในทุกสภาวะ เรากำลังประมาทอะไรหรือเปล่า ยกตัวอย่างเช่น ระบบการศึกษา ผลสอบ ONET ห้าปีที่ผ่านมา คะแนนเฉลี่ยในวิชาหลัก ๆ ของลูกหลานเราอยู่ที่ ๓๐ กว่าใน ๑๐๐ เราประมาทเกินไปหรือเปล่า เราปล่อยให้มันเกิดขึ้นมา ๔-๕ ปีได้อย่างไร ทำไมเราไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตรงนี้เป็นต้น เรามัวทำอะไรอยู่ เราเรียนรู้อยู่เสมอหรือเปล่าในภารกิจที่เรารับผิดชอบ เราสรุปบทเรียนตลอดเวลาหรือเปล่า ข้อ ๒ ของการเปลี่ยนแปลง คือทุกการเปลี่ยนแปลงมีเหตุปัจจัย เราไม่ได้สนใจที่จะวิเคราะห์เหตุปัจจัย แล้วเราก็มารับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ทำไมเราไม่จัดการกับเหตุปัจจัยเหล่านั้นบ้าง เป็น cause management เพราะถ้าเราไม่จัดการอะไร เราก็ต้องรอรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เราจะจัดการเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ไหม การจัดการไม่ยาก เราอาจจะต้องดูว่าเป็นเหตุปัจจัยภายนอกหรือภายใน เหตุปัจจัยที่ปรับได้ ปรับไม่ได้ เหตุปัจจัยที่จัดการได้ จัดการไม่ได้ พยายามเปลี่ยนเหตุปัจจัยที่จัดการไม่ได้ให้เป็นเหตุปัจจัยที่จัดการได้ เราจะได้คุมผลของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีเช่นนั้นเราก็ยอมแพ้การเปลี่ยนแปลง และเราก็จะรับผลกระทบเต็มตัว แต่ถ้าเราคิดสู้กับมัน เราต้องไปที่ต้นเห้งของมัน เราออกคอร์รัปชันเป็นเรื่องแย่มาก แล้วในประเทศไทยมีในทุกกระทรวง ทบวง กรม แต่เราไม่กล้าที่จะไปดูว่าแล้วรากเห้งมันมาจากไหน มันมาจากฝ่ายประจำ หรือฝ่ายการเมือง หรือทั้งสองฝ่าย มันมาจากคนกลุ่มน้อย หรือมาจากคนกลุ่มใหญ่ ปัญหามันใหญ่ขนาดไหน เมื่อสักร้อยปีที่แล้วก็มีปราชญ์ฝรั่งศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลง แล้วก็บอกว่าบางการเปลี่ยนแปลงนั้นมันเป็นวงจร มีขาขึ้นมีขาลง พวกเราก็คุ้น ตอนนี่เรารู้ว่าตลาดหุ้นมีขึ้นมีลงทุกวัน ความสุขความทุกข์มีขึ้นมีลง เมื่อครู่ใน VDO ก็บอกแล้วว่าเราก็มีขึ้นมีลงหลายอย่างเหมือนกัน IMD บอกว่าเดี๋ยวนี้เราดีขึ้นแล้ว มันมีขึ้นมีลงเหมือนกัน การจัดการคือเราต้องสร้างระบบ MIS ระบบติดตาม monitoring ระบบตัวชี้วัดเพื่อจะดูการเปลี่ยนแปลง กำหนดยุทธศาสตร์สำหรับรับมือกับขาขึ้นและรับมือขาลง ถ้าอย่างนั้นขณะนี้เมืองไทยกำลังอยู่ในขาขึ้นหรือขาลง ด้านเศรษฐกิจเราบอกว่าขาลง เพราะเห็นชัดเป็นส่วนของ hamburger disease เราก็โดนด้วย แล้วเรากำลังจะขึ้นแล้ว เพราะ IMF บอกว่าขึ้นแล้ว ซึ่งบางคนเชื่อบางคนก็ยังไม่เชื่อ ในระบบการบ้านการเมืองของเรา ระบบประชาธิปไตยของเราอยู่ในขาขึ้นหรือขาลง ผมคิดว่าใน ๒-๓ ปีที่ผ่านมา คนที่เป็นธรรมดาจะรับรู้ว่ามันสร้างความทุกข์มหาศาลให้กับประเทศ มันคงอยู่ในขาลงแน่นอน จะเป็นขาขึ้นสำหรับที่คนผมก็ไม่ทราบ เราจะทำอย่างไรให้มันไม่ลงไปจนกระทั่งเกิดวิกฤติมากกว่านี้ ทำอย่างไรจึงจะปรับเหตุปัจจัยแล้วทำให้มันเป็นขาขึ้นได้ใหม่ เราจะมียุทธศาสตร์อะไรเพื่อปรับเปลี่ยนขาลงของกระบวนการประชาธิปไตยในบ้านเราให้มันเป็นขาขึ้นได้ใหม่ อย่างอื่นก็เหมือนกัน ทางด้านความมั่นคง ระบบศีลธรรม ระบบคุณธรรมของสังคม มันอยู่ในขาขึ้นหรือขาลง

ข้อสุดท้าย คือใน ๓๐ ปีที่ผ่านมาหลังสงครามเย็น ๒๐ กว่าปีนี้ ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โลกทั้งโลกเชื่อมโยงถึงกัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่จุดใดจุดหนึ่งมันอาจจะไปไกล ไปกว้าง รวดเร็ว และรุนแรงได้ เพราะฉะนั้นการจัดการในกระแสโลกาภิวัตน์ต้องติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับสากล ระดับภูมิภาคเพื่อบ้านและระดับประเทศ เราต้องกำหนด ยุทธศาสตร์รับมือกับผลกระทบจากแนวโน้มเหล่านี้ ก่อนที่มันจะเกิดวิกฤติขึ้นมา ใครจะเป็น war room ในเรื่องคอร์รัปชัน ใครจะเป็น war room ในเรื่องศีลธรรมที่มันเสื่อมโทรมลงไป โดยเฉพาะในวัยเด็ก และเยาวชนที่เรากำลังเจอกันอยู่นี้ ใครจะเป็น war room ทางเศรษฐกิจ รู้สึกมีผู้รับผิดชอบเยอะมาก กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ มีเยอะแยะหมด แต่ war room ด้านอื่นใครจะดูแลให้เรา ก.พ.ร. ไหวไหมเรื่องคอร์รัปชัน คงไม่ไหว ขนาดนี้ก็จะแยกอยู่แล้ว ผมก็ไม่ทราบเหมือนกัน พวกเราช่วยกันคิดหน่อย ใครจะเป็นคน monitor สิ่งเหล่านี้ให้กับเรา หรือต้องรอให้ฝรั่งเขา monitor แล้วบอกเราว่าประเทศไทย corrupt มาก แต่มันไกลตัวเหลือเกิน คนรู้ไม่กี่คน ๖๓ ล้าน กว่าคน คนรู้ไม่กี่คน มันไม่ได้ลงไปสำนึกของคนไทย ผมคิดว่ามันมาลงที่ความมั่นคงของประเทศชาติ แนวโน้มมากมายในสากลที่เราต้องติดตาม เรื่องการขึ้นมาของจีน เรื่องการขึ้นมาของเอเชีย เรื่องของโลกที่มีหลายขั้วอำนาจ เรื่องระบบเศรษฐกิจที่ผูกโยงเข้าหากันหมด เรื่องของภาวะโลกร้อน เรื่องของการขยายตัวของเมือง เรื่องสงคราม เรื่องของการก่อการร้าย แนวโน้มสากลเหล่านี้มีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศทั้งนั้น ส่วนแนวโน้มภายในของเราก็มีในช่วง ๕ ปี ๑๐ ปีที่ผ่านมา ประการแรก โครงสร้างของประชากรไทยกำลังเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ปี ๒๕๕๒ ปีนี้จะเป็นปีที่มีสัดส่วนของคนในวัยทำงานสูงสุด เขาเรียกว่า population dividend แล้วต่อไปมันจะลดลง เด็กและเยาวชนอายุ ๐-๕ ปี มันค่อย ๆ ลดลงมาหลายปีแล้ว อีก ๒๐ กว่าปีจะเหลือเพียงครึ่งเดียวของปี ๒๕๓๓ ในปี ๒๕๓๓ เรามีเด็กอายุ ๐-๑๕ ขวบประมาณ ๑๔ ล้านกว่าคน แต่ละขวบประมาณ ๘ แสนกว่าคน ก็ไม่ถึง ๑๔ ล้านแล้ว อีกไม่กี่ปีมันอาจจะลงไปเหลือ ๗ ล้านกว่าคน นักพยากรณ์ประชากรศาสตร์เขาว่าอย่างนั้น จาก ๑๔ ล้านกว่า เหลือ ๗ ล้านกว่า แล้วโรงเรียน ๓ หมื่นกว่าโรงเรียน จะเหลือกี่โรงดี ถ้าปิดโรงเรียน ๑๐,๐๐๐-๑๕,๐๐๐ โรง แล้วจะเอาไปทำอะไร มีใครคิดบ้างหรือเปล่า คิดไกลไปบ้างหรือเปล่า แต่มันเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้น แล้วคนแก่จะมากขึ้น ขณะนี้ก็มีคนแก่อยู่มากแล้วนะครับ คนที่พูดอยู่นี้ก็แก่แล้วเหมือนกัน อีกไม่กี่ปีจะเป็น ๑ ใน ๕ ของประชากรทั้งประเทศ คือ ๒๐ % เป็น aged society ไม่ใช่ aging society แล้ว ขณะนี้เป็น aging society คือเกิน ๑๐ % ถ้าเกิน ๒๐ % เขาเรียกว่า aged society แล้วเราจะจัดการอย่างไร แนวโน้มเรื่องความเป็น ๒ นคราของบ้านเรา เมื่อไรจะหมดสักที เมื่อไรระดับการได้รับการศึกษาของคนบ้านนอกกับคนในเทศบาล กับคนในกรุงเทพฯ มันจะใกล้เคียงกันสักที เมื่อไรโอกาสแห่งชีวิตเขาจะใกล้เคียงกันสักที เพราะว่าถ้าเราปล่อยให้มันมีความแตกต่างแปลกแยกมากอย่างนี้ มันก็รังแต่จะนำปัญหาหลัก ๆ ให้แก่บ้านเมือง ปัญหาในเรื่องของภาคเศรษฐกิจ ที่ผ่านมามาเราทำดีมากในเรื่องการส่งออก ขณะนี้ขึ้นไปถึง ๖๔% ของ GDP แต่ว่าเราละเลยภาคเกษตรเกินไปไหม เพราะทุกครั้งที่เก็บเกี่ยวได้ก็ต้องเอามาเทที่กลางถนนเสียส่วนหนึ่ง เพราะเราหา

ตลาดให้เขาไม่ได้ใช่ไหม เราแปรรูปแล้วไปขายให้ต่างประเทศในราคาที่ดีกว่านั้น ดีกว่าไปตั้งอยู่กลาง ถนนใหม่ครับ ผมยังพูดว่าเราน่าจะมี BOI ด้านการเกษตรเป็นจริงเป็นจังสักที อย่างนี้เป็นต้น ผมว่าสิ่งเหล่านี้มันเป็นโจทย์ใหญ่ ๆ ของประเทศ ถ้าเราลดโจทย์เหล่านี้ได้จะเป็นประโยชน์มหาศาลในการสร้างความสงบสุขให้กับบ้านเมือง ความแตกต่างเกินไปทำให้เกิดความแปลกแยก ฝรั่งเศสใช้คำว่า alienation alien ก็คือมนุษย์ต่างดาว แต่ถ้าใกล้เคียงกันมาก คุณภาพชีวิตใกล้เคียงกัน ระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน ความแปลกแยกจะเกิดยาก และอีกเรื่องคือเรื่องคุณธรรม คุณธรรมเป็นเรื่องใหญ่มากตอนนี้ เราเคยยกย่องคนดี แต่ตอนนี้เรายกย่องคนรวยชัดเจน คนรวยดูเหมือนจะทำอะไรก็ดังงามไปหมดอย่างนั้นหรือ เป็นโจทย์ที่ใหญ่มาก เด็กและเยาวชนที่โตมาแล้วเห็นภาพเหล่านี้ เขาได้ moral imprint คือการประทับรอยของระบบคุณธรรมที่บิดเบือนอย่างนี้ สุดท้ายเขาก็ถือว่าอันนั้นเป็นของจริงของดี ของที่พ่อแม่ทำให้ดู แล้วมันจะเลเวลลงไปกว่านี้อีกไหมในอนาคตถ้าเด็กเหล่านั้นโตขึ้นมาวันนี้เราเป็นห่วงประเทศชาติ เราบอกว่าทั้งแนวโน้มสากล แนวโน้มภายในมันกระทบความมั่นคงของประเทศชาติ แล้วถ้าเราไม่ทำอะไรในวันนี้ พรุ่งนี้จะแยกกว่านี้ไหม เพราะพรุ่งนี้บ้านเมืองของเรา เด็กวันนี้จะเป็นผู้ดูแล แล้วเด็กวันนี้เป็นอย่างไรรึจริง ๆ แล้วไม่ใช่ว่าจะสิ้นหวังไปทั้งหมด เรายังมีต้นทุนอยู่ เราตั้งประเทศมา ๗๐๐-๘๐๐ ปี เรามีต้นทุนมหาศาล เราล้มเอาต้นทุนนั้นมาตั้งอยู่ในบัญชีแห่งความมั่นคงของประเทศหรือเปล่า ผมเคยฟังท่านอดีตนายกรัฐมนตรีศึกษา ปรานี คุยกับคุณประยุทธ์ ต้นทุนประเทศไทยคือสถาบันหลัก ๓ สถาบันนี้แหละ สถาบันชาติ ประชาชน สถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันพระศาสนา ลองมาดูใหม่ครับ สถาบันชาติ เรามีโจทย์เรื่องความเป็นชาติกับความภูมิใจในความเป็นคนไทย เป็นโจทย์ที่หนักหนามาก ผากพี่น้องที่ทำงานด้านความมั่นคงด้วยนะครับ ไม่ว่าจะป็นตำรวจ ไม่ว่าจะป็นทหาร ต้องฝากทุกภาคเลย เราไม่ค่อยกล้าพูดเรื่องผลประโยชน์ของชาติเท่าไร ไม่สอนลูกด้วยซ้ำไป แต่หลายประเทศเอาเข้าไปในระบบการศึกษา เขาพูดถึงประโยชน์ของชาติและความอยู่รอดของชาติ ผมเคยคุยกับคนสิงคโปร์ เขาบอกว่าเขาจำเป็นต้องให้เยาวชนของเขาเรียนรู้เรื่องความอยู่รอด เพราะประเทศเขาเป็นเกาะเล็กนิดเดียว ทรัพยากรก็ไม่มีล้อมรอบด้วย neighborhood ซึ่งบางครั้งก็เป็นศัตรู บางครั้งก็เป็นมิตร ถ้าเขาไม่ทำให้เด็กลูกหลานของเขารักชาติ แล้ววันหลังชาติสิงคโปร์จะอยู่รอดได้อย่างไร แล้วเขาก็มีกิจกรรมทั้งประถม มัธยม มหาวิทยาลัย ต้องมีกิจกรรมให้เด็กเหล่านั้นเกิดความรู้สึกรักชาติ และเห็นแก่ผลประโยชน์ของชาติ ห่วงแหนชาติ เคยคุยกับผู้กำหนดหลักสูตรที่เกาหลีใต้ก็เหมือนกัน เกาหลีใต้เขาบอกเป็นประเทศเดียวในโลก ซึ่งห้อมล้อมด้วยมหาอำนาจ และเคยมายึดครองประเทศเขาทั้งนั้น ถ้าเขาไม่สร้างให้คนเกาหลีใต้รักประเทศแล้ววันหลังจะถูกใครยึดครองอีกก็ยังไม่รู้เหมือนกัน อิสราเอลเป็นอีกประเทศหนึ่งที่เน้นเรื่องนี้มาก ของเราผมก็ยังนึกอึ้งจรรยาใจ ขณะนี้ท่านนายกฯ เขมรรู้ประเทศไทยอยู่เรื่อยเลย ผมคิดว่าเรื่องผลประโยชน์ของชาติและความอยู่รอดของชาติไม่ใช่ภาษาแปลก ๆ ที่พูดออกมาแล้วเป็นที่น่าหัวเราะ ผมคิดว่าเป็นเรื่องซีเรียส เรื่องต่อมาคือความภูมิใจในความเป็นคนไทย ความเข้าใจในความเป็นคนไทย ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ประวัติศาสตร์จังหวัด ประวัติศาสตร์ภูมิภาค

ประวัติศาสตร์อำเภอ ประวัติศาสตร์ชาติไทย ที่อเมริกาเกรด ๑ -๑๒ วิชาหลักคือประวัติศาสตร์ของประเทศ เพราะประเทศเขาเกิดจากประชาชนที่มาจากร้อยพ่อพันแม่ จากฝรั่ง ผิวเหลืองบ้าง ผิวดำบ้าง ทุกคนมีพื้นฐานมาจากที่อื่น ถ้าเขาไม่เน้นเรื่องการสร้างชาติและประวัติศาสตร์ชาติ เขาจะอยู่เป็นชาติที่มั่นคงได้อย่างไร อเมริกาตั้งใจอย่างนั้น ของเราคงไม่ต้องพูดถึงเรื่องประวัติศาสตร์ มีผู้ใหญ่ในบ้านเมืองออกมาทวงถามกันอยู่เรื่อยๆ เมื่อไรเราจะให้ลูกหลานเรียนประวัติศาสตร์อย่างจริงจัง เพราะถ้าเขาไม่เข้าใจความเป็นมาของประเทศของเขา ของโคตรตระกูลของเขา ของบรรพบุรุษของเขา เขาจะผูกพันกับแผ่นดินนี้ยากเหลือเกิน แล้วเขาจะเสียสละเพื่อชาติได้อย่างไร เราจะมาบ่นกันว่า มีแต่คนขายชาติ ขายแผ่นดินอย่างนั้นหรือ จะรอไปถึงไหน สถาบันประชาชนผมคิดว่าเป็นเรื่องใหญ่มากวันนี้ อาจารย์ทศพรกำลังพูดถึงระดับบนหรือเปล่าไม่ทราบ ที่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ อธิบดี ปลัด รัฐมนตรี แต่ผมคิดว่าระดับล่างสำคัญที่สุด คือ สถาบันครอบครัวกับสถาบันชุมชน ฐานรากของวัฒนธรรมอยู่ที่นั่น เรากำลังปล่อยให้ฐานรากทั้งสองผุหรือเปล่า ด้วยบริโภคนิยม ด้วยวัตถุนิยม ด้วยฐานะนิยม มันพูดกันไม่รู้เรื่องใช่ไหม ระหว่างพ่อแม่กับลูก เพราะอะไร ชุมชนที่มันดีกันอยู่นั้น เพราะอะไร แล้วมันก็มีครอบครัวที่อบอุ่น ครอบครัวที่รักใคร่กลมเกลียว ครอบครัวซึ่งถ่ายทอดสิ่งดี ๆ งาม ๆ ให้กับลูกหลาน เรามีตัวอย่างชุมชนที่เข้มแข็งมาก ๆ ดีมาก ๆ งดงามมาก ๆ เราคงต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันให้มากขึ้น ความมั่นคงของครอบครัวไทย คุณธรรมประจำตระกูล ประจำครอบครัว เราคงต้องพูดกันบ่อยขึ้น องค์ประกอบของความเป็นชุมชนเข้มแข็ง เราหาได้แล้วตอนนี้มีบทเรียนเยอะพลังชุมชนเพื่อการขับเคลื่อนในด้านต่าง ๆ มีมากมาย ทางด้านเกษตร ด้านศีลธรรม ด้านวัฒนธรรม ด้านศิลปะ ด้านช่างฝีมือ นโยบายของรัฐต่าง ๆ ผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลงไปที่ชุมชน มันสามารถสร้างความเข้มแข็งได้หมดเลยครับ

สถาบันที่สอง คือสถาบันพระมหากษัตริย์ เป็นเสาหลักในความเป็นปึกแผ่นและความอยู่รอดของชาติในช่วง ๗๐๐-๘๐๐ ปีที่ผ่านมา เป็นที่พึ่งทั้งในยามสงบและยามวิกฤติ ผูกพันเชื่อมโยงกับสถาบันชาติ ประชาชน และสถาบันศาสนาอย่างแน่นแฟ้น สถาบันทั้ง ๓-๔ สถาบันนี้ไม่ได้อยู่โดดเดี่ยว แต่ผูกพันกันอย่างแน่นแฟ้น หากสถาบันใดสถาบันหนึ่งกระเทือน อีก ๒-๓ สถาบันก็กระเทือนด้วย เหมือนเสาหลัก ๔ ต้นของบ้านหลังหนึ่ง ถ้าต้นหนึ่งผุ บ้านทั้งหลังจะเอียงไปด้วย ที่สำคัญสถาบันกษัตริย์เป็นเสาหลักในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับนานาชาติ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๕ เสด็จประพาสรัสเซีย แม้วันนี้นายกรัฐมนตรีปูตินกับประธานาธิบดีก็ยังให้ความสำคัญกับประเทศไทยมากมาย มันต่อเนื่องกันมายาวนาน ไม่จบ ตรงนี้ไม่ค่อยได้พูดกันไม่ค่อยได้ยกขึ้นมา สถาบันศาสนาก็เป็นอีกอันหนึ่ง เรามีศาสนา ๕ ศาสนาเป็นศาสนาทางการของไทย คือ พุทธ อิสลาม คริสต์ ซิกข์ ฮินดู เราต้องยอมรับความเป็นพหุศาสตร์ของสังคมไทย แล้วจริง ๆ ตรงนี้เป็นแนวโน้มสากลที่ว่าทำอย่างไรจะให้พลโลก ซึ่งเป็นศาสนิกชนของศาสนาต่าง ๆ อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ทำมาค้าขายกันได้ ทำงานด้วยกันได้ อยู่ด้วยกันได้ สังคมไทยก็เป็นอีกสังคมหนึ่ง ความแตกต่างระหว่างศาสนาในเรื่องอุดมคติสูงสุด บางศาสนาพูดถึงพระเจ้า บางศาสนาไม่ได้พูด บาง

ศาสนาพูดถึงพระเจ้าองค์เดียว บางศาสนาพูดถึงพระเจ้าหลายองค์ และพิธีกรรมแต่ละศาสนาต่างกัน อันนี้รัฐธรรมนูญทุกฉบับรับรองเสรีภาพในการนับถือศาสนา และการประกอบพิธีกรรมทางศาสนา โดยมีเงื่อนไขว่าจะไม่ไปกระทบกับหนึ่ง สอง สาม สี่ อันนี้รับรองไว้ในรัฐธรรมนูญทุกฉบับ แต่ความเหมือนที่ผมคิดว่าในระดับปฏิบัติ ระดับประชาชน เราน่าจะเอาความเหมือน คือ หลักคำสอนหรือศาสนธรรมของทุกศาสนามาพูดกัน ทุกศาสนาสอนเรื่องความสัตย์ ความจริง สอนเรื่องการเคารพในความเป็นมนุษย์ หรือคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ หรือสิทธิมนุษยชนที่พูดกัน รวมทั้งสอนให้ความรัก ความเมตตาซึ่งกันและกัน ตรงนี้เป็นความเหมือน ไม่ใช่ความแตกต่าง เราควรจะต้องตรงนี้ขึ้นมา เมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๓ ในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงประกาศพระปฐมบรมราชโองการประโยคนี้นี้ประโยคเดียว “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” ประโยคนี้นี้ทั้งเป้าหมายและวิธีการ มีทั้ง end และ means “end” ก็คือเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม “means” หรือวิธีการก็คือ จะครองแผ่นดินโดยธรรม ท่านทั้งหลายที่รับผิดชอบงานราชการ งานเอกชน งาน NGO ผมขอกราบเรียนว่าท่านสามารถน้อมนำเอาพระปฐมบรมราชโองการไปเป็นกรอบความคิด ไปใส่ในภารกิจของท่านได้ ถ้าท่านบริหารกองทัพด้วยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของมหาชนชาวไทย ท่านบรรลุมิตรภาพประสพศักดิ์ ถ้าท่านจะบริหารบริษัทของท่านโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของพนักงานก็ดี ของผู้บริโภคก็ดี ผมเชื่อว่าท่านบรรลุมิตรภาพประสพศักดิ์ ท่านที่ทำงาน NGO ก็เช่นเดียวกัน NGO มีวัตถุประสงค์ มีประโยชน์ มีคุณค่า อันพึงได้ เพราะฉะนั้นเมื่อสุดท้ายมาลงตรงโดยธรรม เพราะจริง ๆ สังคมไทยได้สร้างเครื่องมือให้เราใช้เพื่อสนับสนุนเรื่องคุณธรรม หรือโดยธรรมมากมาย ผมจะยกตัวอย่าง เรามีเครื่องมือ แต่เราไม่ค่อยได้ใช้ หรือเราไม่ค่อยได้ให้ลูกหลานเราได้รู้ได้ใช้ ผมนิยามคำว่า “คุณธรรม” เป็นภาวะจิตใจที่ไปกำหนดคำพูดและการกระทำ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก แล้วมันสะท้อนให้สังคมตัดสินว่าเป็นความดี ความจริง ความงาม เพราะฉะนั้นถ้าเราพูดถึงคนมีคุณธรรมก็คือ ผู้ที่มีความคิดแล้วทำให้วาจาและการกระทำสะท้อนความดี ความจริง ความงาม ส่วนคนไร้คุณธรรมก็ตรงกันข้าม เป็นผู้มีจิตใจซึ่งสะท้อนออกมาแล้วโดยวาจาและการกระทำ แล้วสังคมตัดสินว่าเป็นความชั่ว เป็นความเท็จ เป็นความอัปลักษณ์ เพราะฉะนั้นสิ่งที่กำกับคุณธรรมของสังคมไทยมีหลายสิ่งเหมือนกัน ยกตัวอย่างที่เราพูดกันมากที่สุดคือ ศาสนธรรม เป็นข้อบัญญัติที่แต่ละศาสนากำหนดให้ศาสนิกชนพึงปฏิบัติเพื่อประโยชน์เกื้อกูลและเพื่อความสุขของสาธารณชน นี่คือนัยของศาสนา เราให้ความสนใจน้อยเกินไปหรือเปล่ากับศาสนาธรรม เราให้ความสนใจมากเกินไปหรือเปล่ากับพิธีกรรม หรือเราไปตีศาสนาเราผิดเพี้ยนไปหรือเปล่า แล้วเราไปจับสิ่งที่เป็นพีเป็นกระพี้แทนที่จะจับแก่นศาสนาหรือเปล่า รวมทั้งการสั่งสอนลูกหลานเราด้วย อันนี้เป็นโจทย์ใหญ่ เพราะว่าทุกศาสนาดีหมด ทุกศาสนาสอนให้คนเป็นคนดี คนดี คือคนที่ยึดความจริง ความดี ความงาม

เครื่องมือชุดที่สองเป็นจริยธรรม เป็นข้อบัญญัติที่กำหนดขึ้นโดยฆราวาส ไม่เกี่ยวกับศาสนา เพื่อให้ประชาชนทั่วไปปฏิบัติ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงเขาเรียกว่า จริยธรรมทั่วไป เป็น general ethic หรือข้อบัญญัติที่สมาชิกขององค์กรวิชาชีพที่เป็น professional organization กำหนดขึ้นสำหรับให้สมาชิกปฏิบัติ ตรงนี้เราเรียกว่า professional ethic คือจริยธรรมวิชาชีพ หรือ จรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อความสันติสุขและความมีศักดิ์ศรีของสมาชิกในหมู่คณะ เรามีจริยธรรมของวิศวกร เรามีวินัยของทหาร วินัยคือจริยธรรมชุดหนึ่งของทหาร เรามีจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน เรามีจริยธรรมของ ส.ว. ส.ส. การกำหนดมันสนุกตอนร่างเท่านั้นเอง ประกาศเสร็จก็ไม่มีใครไปเปิดดูอีก อย่างว่าแต่เอามาปฏิบัติ หรือเอามาบังคับใช้เลย เพราะฉะนั้นคุณค่าจริยธรรมมันหมดตอนที่ร่างเสร็จ ประกาศใช้แล้วก็จบ แล้วก็พิมพ์แล้วก็แจกแล้วก็จบ ซึ่งตรงนี้น่าเสียดาย ผมคิดว่าแต่ละข้อผ่านการวิเคราะห์ใคร่ครวญ นำมาซึ่งความดีความจริงความงามทั้งนั้น

ชุดที่สามเป็นเรื่องของบ้านเมือง นิติธรรม เป็นข้อบัญญัติที่บ้านเมืองกำหนดเป็นกฎหมายเพื่อใช้บังคับราษฎร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการบ้านเมือง และเพื่อประกันความเที่ยงธรรมให้แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่า หลัง ๆ นี้เราก็มีเสียงเรียกร้องเรื่อง double standard บ้าง เรื่องอะไรต่ออะไรบ้าง เพราะในการบังคับใช้กฎหมาย มันมีทั้งผู้ที่ถูกลงโทษและผู้ที่ไม่ถูกลงโทษ แต่หลักนิติธรรมต้องมี คือประกันความเที่ยงธรรมให้แก่ประชาชนทุกหมู่เหล่า

ชุดที่สี่ ซึ่งเราจะพูดกันมาก คือ หลักธรรมาภิบาล เป็นข้อบัญญัติที่องค์กรหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีหลักความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ถ้าเป็นบริษัทเอกชน บริษัทจะไต่เต้ายั่งยืนวัฒนาถาวร ถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐก็เช่นเดียวกัน จะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มที่ ถ้าเป็นองค์กร NGO ก็เช่นเดียวกัน จะได้ปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ เพราะฉะนั้นเรื่องของธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องเฉพาะขององค์กรประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องเอาไปใช้ โรงเรียนก็ต้องมีธรรมาภิบาลโรงเรียน โรงพยาบาลก็ต้องมี บริษัทเขามีของเขาอยู่แล้ว ส่วนที่เรามาประชุมกันวันนี้ และจะมีวิทยากรมาพูด คือระบบธรรมาภิบาลภาครัฐ ผมอยากจะกราบเรียนให้สนใจคำว่า “วัตถุประสงค์ ก็เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร” ถ้าเป็นองค์กรของรัฐ ท่านมีวัตถุประสงค์อะไร ท่านผลิตสินค้าอะไรให้แก่ประชาชน ถ้าเอาระบบธรรมาภิบาลมาใช้ ต้องหมายถึงว่าสินค้าที่ท่านให้บริการประชาชนต้องดีที่สุดที่สุดนะ แล้วก็ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด NGO ก็เหมือนกัน NGO จะ produce อะไร ทางภาคเอกชนเขามีของเขาอยู่แล้ว เขามี bottom line ของเขาอยู่แล้ว ถ้าไร ขาดทุน แล้วมากำกับด้วย CSR เพียงผมจะพูดอีกทีหนึ่ง การมีระบบธรรมาภิบาลไม่ได้ประกันเรื่องความมั่งคั่งขององค์กร ต้องมีระบบธรรมาภิบาลเป็นจิต มีระบบคุณธรรม มีระบบความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นจิตวิญญาณเข้าไปด้วย ในโครงสร้างสากลของระบบธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรเล็กขนาดเจ้าของ ๒ คน หรือคนเดียวก็ตาม หรือ corporate ขนาดใหญ่ข้ามชาติก็ตาม

มันจะมีโครงสร้างอยู่ ๔ ระดับเสมอ คือ ระดับที่ ๑ ระดับเจ้าของ องค์การรัฐก็เหมือนกัน ต้องตอบให้ได้ ว่ากรมของเราใครเป็นเจ้าของ แล้วเจ้าของเขาจัดตั้งมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร จัดตั้งกรม ประชาสัมพันธ์ขึ้นมา ใครเป็นเจ้าของ ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อะไร กรมศุลกากรจัดตั้งขึ้นมาใครเป็นเจ้าของ ตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ระดับที่ ๒ คือ คณะกรรมการนโยบาย หรือระดับนโยบาย ต้องแปลงวัตถุประสงค์ของเจ้าของออกมาเป็นนโยบายขององค์กรให้ได้ ในระบบของราชการ ในระดับกรมเรามีเพียงอธิบดี เราไม่มีคณะกรรมการนโยบายของกรม แต่ถ้าเป็นองค์กรอิสระ หรือ องค์กรในกำกับจะมีกรรมการนโยบาย เพราะฉะนั้นตรงนี้หมีนหม่ครับ ความคล่องตัวสูง เพราะว่า อธิบดีตัวเอง สั่งซ้ายสั่งขวาเอง แต่ก็เกิดจุดอ่อนเหมือนกันว่าถ้าอธิบดีคนนั้นไม่เก่งจริง ไม่แน่จริง ไม่ดีจริง มันก็ sample ได้เหมือนกัน หรือฝ่ายการเมืองมาล้วงลงไปถึงอธิบดี หัวหน้าแผนก ถ้าการเมืองดี ก็ดีครับ แต่มันไม่มีหลักประกันว่าการล้วงนั้นเป็นการล้วงที่ดีหรือการล้วงที่ไม่ดี ตรงนี้จะทำอย่างไร ผากเป็นโจทย์ไว้ให้ ถ้าเรายอมรับความจริง เรารู้แล้วว่าระบบการเมืองของไทย ภาคการเมืองเขาล้วงลงไปค่อนข้างลึก ลึกแค่ไหนอยู่ที่กระทรวงนั้นมีวัฒนธรรมถูกล้วงได้ง่ายแค่ไหน ล้วงนี้บางทีก็ดี ทางฝ่ายนโยบายโดยเฉพาะทางการเมืองเขาบอกดีสิ ล้วงมาก ๆ จะได้เป็นไปตามนโยบายที่เขาต้องการ ประชาชนเลือกขึ้นมา ขึ้นเป็นตัวแทนประชาชน แต่จะดีจริงหรือเปล่า เพราะพวกที่ล้วงมาก ๆ อย่าง นั้นมักจะล้วงเพื่อประโยชน์ของประชาชน หรือประโยชน์ของใครก็ไม่รู้เหมือนกัน มันมีคำถามซ้อน ขึ้นมาอีกมาก ระบบธรรมาภิบาลที่จะออกแบบเราจะสมดุลตรงนี้อย่างไร ระดับที่ ๓ คือผู้บริหาร ต้อง แปลงนโยบายองค์กรเป็นนโยบายเชิงบริหาร ไม่ว่าจะระดับหัวหน้ากอง อธิบดี ปลัด ส่วนผู้ปฏิบัติก็ นำเอานโยบายบริหารไปเป็นแผนปฏิบัติ แต่ทั้งสี่ระดับต้องมีสองประการนี้คือความรับผิดชอบ กับ ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบแปลว่า พันธะสัญญาที่จะปฏิบัติงานให้ ความรับผิดชอบ แปลว่า พันธะสัญญาที่จะรับผิดชอบต่อผลเสียหายและรับผิดชอบต่อผลดี อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนั้น responsibility กับ accountability เรากำหนดความรับผิดชอบ กรมนี้รับผิดชอบอันนั้น กองนี้ รับผิดชอบ กระทรวงนี้รับผิดชอบอันนั้น หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า แล้วเราก็ใส่ input เข้าไป มีงบประมาณ มีอัตราต่าง ๆ ส่วนกระบวนการบริหารก็ว่ากันไป โดนล้วงลูกบ้าง ไม่ล้วงบ้าง ประมูลเปิด ประมูลปิด อะไรก็ว่ากันไป ที่เรารู้กันนะ ส่วนที่เราไม่ดูเลย คือเรื่องความรับผิดชอบ เรื่อง output outcome และ impact ของการทำงานของกรม กองต่าง ๆ เราไม่ค่อยได้ประเมินกัน ถ้าเรา shift กระบวนการ ประเมินออกมาที่เป้าหมาย แล้วก็แต่ที่กระบวนการเพื่อจะหาความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อจะมาดู เรื่องความรับผิดชอบและความรับผิดชอบ ผมว่าจะทำให้ง่ายขึ้นและได้ตรงเป้าหมายมากขึ้นไหม ขอฝากเป็นโจทย์สำหรับผู้ที่ออกแบบการประเมินองค์กรทั้งหลาย ถ้าเราจะเล่นเรื่อง good governance จริง ๆ ผมคิดว่าเราต้องมานั่งในเรื่อง process เรื่อง output outcome ประเมินตรงนั้น ให้มาก โดยสะท้อนเรื่อง transparency เรื่องความโปร่งใส เรื่อง efficiency effectiveness เรื่อง impacts ซึ่งเป็น unintended result ของระบบ บางที output outcome ดี แต่ impacts ขาดทุน ตั้งเยอะเมื่อเอาไปลบกับ output outcome แล้ว แต่บางทีก็ได้กำไรมากเป็น positive impacts ตรงนี้

ผมคิดว่าต้องคำนึงถึงเหมือนกัน แต่ว่าทั้งสี่ระดับ คือ เจ้าของ กรรมการนโยบาย ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติ ต้องมีทั้งสามประการนี้ คุณธรรมประจำตระกูล อันนี้เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งทางด้านคุณธรรม ซึ่งหลายตระกูลเขาเน้นกันอยู่ สุดท้าย คือกฎเกณฑ์สังคม เป็นข้อบัญญัติที่สมาชิกชุมชนหรือสังคม ได้สืบทอดกันมาจนกลายเป็นประเพณี วัฒนธรรม มารยาท เป็นที่ยอมรับเพื่อความ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

เรื่องสุดท้ายที่จะขอกราบเรียนก็คือเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เราไปสร้างระบบนี้กับ corporate หรือองค์กรเอกชน หรือองค์กรธุรกิจ เราเลยเรียกว่า Corporate Social Responsibility หรือ CSR แต่ที่ผมจะมากกราบเรียนวันนี้คือ คำว่า Social Responsibility หรือ SR ควรจะ apply กับ องค์กรภาครัฐ และภาค NGO ด้วย ไม่ใช่เฉพาะภาคธุรกิจด้านเดียว ผมอยากเห็นการนำเอาหลักคิดในเรื่อง SR ไป apply กับภาครัฐ แล้วก็ภาค NGO ด้วย เรามาดูตัวอย่างขององค์กรภาคเอกชนที่เขาทำเรื่อง CSR กัน “CSR” โดย definition หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร หรือบริษัทที่คำนึงผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระยะใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุข CSR ขององค์กรเอกชนไม่ได้หมายความว่าเมื่อสิ้นปีขีดเส้นใต้แล้ว ได้กำไรแล้ว ก็แบ่งมาที่เปอร์เซ็นต์แล้วไปทำองค์กรการกุศลอย่างนี้ไม่ใช่ CSR นั้นจะต้องหมายรวมถึงตั้งแต่ตั้งบริษัทเลยว่ามีเจตจำนงเพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปกติสุขอย่างไร ผลผลิตทุกอย่าง สินค้าทุกอย่างของบริษัท จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ไม่ใช่เฉพาะกำไรปลายปีเท่านั้น เพราะฉะนั้นกิจกรรม CSR หมายรวมถึง วางแผน ตัดสินใจ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ การดำเนินการใด ๆ ของบริษัท สังคมใกล้ คือผู้มีส่วนใกล้ชิดกับบริษัทโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า ผู้ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ สังคมไกล คือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนั้นโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งทางธุรกิจ ประชาชนโดยทั่วไป เพราะฉะนั้นขอบเขตกว้างมาก แต่ที่ผมอยากให้นำ SR มาใช้ ผมอยากให้ใช้ทั้ง ๓ ภาค คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ภาครัฐมีหน้าที่หลัก ๆ คือ บำบัดทุกข์บำรุงสุข รักษาผลประโยชน์ของรัฐ มุ่งไปสู่ความรุ่งเรืองของรัฐ ในขณะที่ภาครัฐต้องให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสเพื่อให้เขาช่วยตนเอง อันนี้เป็นหน้าที่ภาครัฐ ภาคเอกชนเขามีหน้าที่ประกอบธุรกิจเพื่อทำกำไร ต้องมีหลักธรรมาภิบาล ต้องยึดในหลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จรรยาบรรณธุรกิจแล้วก็ความชอบธรรมด้วย ภาคประชาชน รวมทั้งภาค NGO มีหน้าที่จรรโลงความร่มเย็นเป็นสุข ความสมานฉันท์และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน บางหน้าที่ถึงไปถึงการสืบสานพระศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ที่อยู่กันได้ดีก็เน้นเรื่องของรัฐวิสาหกิจ เพราะฉะนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างไรบ้างในภาครัฐ ผมคิดว่าต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงาน ต้องประกันความโปร่งใสและความชอบธรรมในทุกภารกิจของรัฐ ต้องให้ความเที่ยงธรรมแก่ประชาชน ต้องยึดประโยชน์ของประชาชนและชาติเป็นหลัก ภาคเอกชนก็ต้องรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และบริการของตน ต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม

และวัฒนธรรม เอกชนมีหน้าที่สนับสนุนงานภาครัฐและภาคประชาชนด้วย ภาคประชาชนหรือภาค NGO ก็ต้องรับผิดชอบในพันธกิจและผลงานของตัวเอง รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมเช่นกัน ต้องสนับสนุนงานภาครัฐและภาคเอกชน ร่วมมือกันทำเป็นพันธกิจกัน การสร้างพลังความรับผิดชอบต่อสังคมต้องเริ่มตั้งแต่แบบเบาๆ จะรอให้มาเป็นผู้ใหญ่แล้วรับผิดชอบต่อองค์กร คงไม่ได้ มันสายเกินไป ต้องเริ่มตั้งแต่ในบ้าน ในโรงเรียน ในชุมชน สร้างความเข้าใจ ทำให้เขาเห็นตัวอย่าง ชักชวนให้เด็กมาร่วมกิจกรรมหรือริเริ่มกิจกรรม เมื่อครุ่นคิดถึงเรื่องความอยู่รอดของชาติ สุดท้ายกระทรวงศึกษาสิงคโปร์เขาบอกว่าทุกชั้นปีตั้งแต่อนุบาลถึงมหาวิทยาลัย ทุกภาค การศึกษาต้องมี project เป็น volunteer project หรือเป็น charity project ก็ได้ ให้นักเรียนคิดเอง แล้วออกไปทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคม เพื่อสร้างพันธะของเด็กตัวเล็ก ๆ ไปจนถึงเด็กโต ต่อสังคม เพื่อให้เขาตระหนักว่าสังคมใหญ่อยู่ได้เท่านั้นเขาจึงจะอยู่ได้ เพราะฉะนั้นเรื่องการสร้างพลังความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่รอจนกระทั่งจบมหาวิทยาลัย แล้วเข้าไปทำงานองค์กรไหน องค์กรนี้ แล้วเราไปช่วยกันสร้าง มันต้องสั่งสมกันมาตั้งแต่เป็นเด็กในวัยเรียนเลย แล้วจริง ๆ พ่อแม่ก็มีบทบาท ฝ่ายโรงเรียนก็มีบทบาท พ่อแม่มีบทบาทที่จะสอนลูกให้รู้จักให้ สอนลูกให้รู้จักไปร่วมกิจกรรมของชุมชน อย่างนี้เป็นต้น สร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกภาคส่วน เพิ่มพลังผ่านสื่อมวลชนขององค์กรเครือข่าย รวมทั้งกฎหมายด้วย

ก่อนที่จะจบ ผมขออนุญาตนำกระแสพระราชดำรัสสัก ๔-๕ องค์ ผมจะพูดเร็ว ๆ แต่ผมคิดว่ามีความหมายมาก อันนี้เป็นพระบรมราโชวาท เมื่อปี ๒๕๒๕ เมื่อ ๒๗ ปีที่แล้ว ท่านรับสั่งว่าอย่างนี้ครับ “หน้าที่ของแต่ละบุคคลจะมีสิ่งสำคัญ ๒ อย่างคือ จะต้องสร้างตัวเองให้เจริญรุ่งเรือง สามารถที่จะทำงานทำการในแนวของตัวเอง เพื่อที่จะเลี้ยงชีวิตและอีกด้านหนึ่งก็คือช่วยส่วนรวมได้อยู่ดี กินดี” ผมคิดว่าตรงนี้เป็น basic concept ของ CSR เหมือนกัน หน้าที่ของคนไทยทุกคนมี ๒ ประการ คือ สร้างความเจริญให้ตัวเอง มีสัมมาอาชีพ และสอง ต้องช่วยส่วนรวมให้อยู่ดีกินดี

อันนี้เป็นพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาฯ เมื่อปี ๒๕๒๒ เมื่อ ๓๐ ปีที่แล้ว “คนไม่มีความสุขจิต คนไม่มีความมั่นคง ชอบแต่มั่งงาย ไม่มีวันจะสร้างสรรค์ ประโยชน์ส่วนรวมที่สำคัญอันใดได้ ผู้ที่มีความสุขจิตและมุ่งมั่นเท่านั้นจึงจะทำงานสำคัญยิ่งใหญ่ที่เป็นคุณประโยชน์แท้จริงได้สำเร็จ” ขออนุญาตเน้นคำว่า ประโยชน์ส่วนรวม เพราะฉะนั้นผมคิดว่าที่เราพูดกันในวันนี้ ถ้าน้อมนำเอากระแสพระราชดำรัสมา สิ่งหนึ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดให้ได้ คือ สุขจิต และความมุ่งมั่น SR หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ถ้าปราศจากซึ่งความสุขจิตเสียแล้ว ซึ่งเป็นฐานไปไม่รอดครับ และถ้าไม่มุ่งมั่น ยอมแพ้เสียก่อน ก็ไปไม่ได้ไกล ไปไม่ได้รอด เพราะฉะนั้นก็ขอกราบเรียนนะครับ เป็นแนวคิด

อันนี้เป็นพระราชดำรัสที่มีการเชิญไปอ่านในพิธีเปิดการประชุมยุทธศาสตร์ภูมิภาคแห่งชาติ ครั้งที่ ๑๓ เมื่อปี ๒๕๑๖ ผมคิดว่ากระแสพระราชดำรัสสองคี่นี้มีคุณค่าเหลือเกินแม้แต่ใน

วันนี้ ๓๐ กว่าปีมาแล้ว ผมจะลองอ่านซ้ำ ๆ เพราะผมคิดว่าสำคัญมากเลย “...การทำสิ่งที่ตั้งมั่นนั้น ไม่ใช่ของที่พ้นสมัย หรือที่นำกระดาษหายากเป็นของที่ทุกคนทำได้ไม่ยาก และให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า เพราะความดีนั้นทรงค่า และทรงผลที่อยู่ตลอดกาลมิได้เปลี่ยนแปลง มีแต่ค่านิยมในความดีเท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงไป...” เป็นครั้งแรกที่ผมได้ยินคำว่า ค่านิยมในความดี ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา บางสมัยเรายกเรื่องค่านิยมความดีมีค่ามาก บางสมัยมันด้อยคุณค่าไปหรือเปล่า แล้วสมัยนี้เป็นอย่างไร เราต้องถามตัวเองว่าสมัยของเราเป็นอย่างไร แล้วสมัยหน้าในอนาคตของลูกหลานเรา ค่านิยมในความดี ยังทรงพลังอยู่หรือเปล่า ผมว่าเป็นโจทย์ที่ใหญ่

อันนี้เป็นกระแสพระราชดำรัสที่โรงเรียนร่มเกล้า จังหวัดปทุมธานี เมื่อปี ๒๕๒๔ ๒๘ ปีมาแล้ว “...การพัฒนาที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจทั้งสองอย่าง คือจิตใจที่ห่วงหาอาทรที่ดิ้นทำกินของเรา ห่วงหาอาทรแผ่นดินของเรา และจิตใจที่จะต้องช่วยเหลือกัน เพราะทุกคนเป็นสมาชิกของประเทศคือเป็นคนไทยทุกคน...” หนึ่งก็คือต้องห่วงหาอาทรที่ดิ้นทำกิน และห่วงหาอาทรแผ่นดินไทยของเรา และอันที่สองคือ ต้องช่วยเหลือกัน เพราะเป็นคนไทยด้วยกันทุกคน ตรงนี้สามารถจะเอาไปใช้ใน SR ได้หมด

พระบรมราชาบาทพระราชนานสามัคคีสมาคม ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในการประชุมใหญ่ ครั้งที่ ๕๒ ปี ๒๕๑๒ ก็ ๔๐ ปีมาแล้ว “...ความสามัคคีและความถือตัวว่าเป็นไทย เป็นสมบัติมีค่าสูงสุด เพราะเป็นมรดกที่เราได้รับสืบทอดจากบรรพบุรุษและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เราดำรงชาติประเทศและเอกราชสืบมาได้ ทุกคนจะต้องรักษาความเป็นไทยและความสามัคคีนี้ไว้ให้มั่นคง...” ท่านทั้งหลายที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ถ้าจะเอาไปพิมพ์ในปฏิทินสำหรับปีหน้าก็ได้เนาะครับ เป็นพระบรมราชาบาทที่ทรงคุณค่าและงดงามเหลือเกิน

เรื่องสุดท้าย เรื่องธรรมาภิบาล เรื่องคุณธรรม เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม มันเป็นเรื่องของจิตใจมาก เป็นเรื่องที่ทำแล้วต้องมีความสุข อันนี้เป็นพระบรมราชาบาทที่ผมไม่มีที่ code แต่ทราบว่าเป็นพระบรมราชาบาทได้พระราชทานให้กับผู้ที่ถวายงานอย่างใกล้ชิด ท่านรับสั่งกับเขาเหล่านั้นว่า “ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกันในการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น” มีความสุขในการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ใช่มีความสุขในการฉ้อราษฎร์บังหลวงอย่างที่เรากลัวกันเกรงกัน มีความสุขในการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ผมคิดว่าทั้งสามเรื่องผูกโยง แล้วก็สรุปโดยพระบรมราชาบาท ๕-๖ องค์ ที่ผมได้นำมา ก็อยากจะฝากพวกเราไว้ว่า ถ้ามีสิ่งใดที่มีคุณค่า แล้วก็นำเอาไปเผยแผ่ได้ ก็จะเป็นพระคุณอย่างยิ่งเลย ขอจบการบรรยายเพียงแค่นี้ครับ ขอพระคุณมากครับ