



“ปฏิรูปอย่างไร ให้ไทยวัฒนา”

ปาฐกถาเกียรติยศ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช

ครั้งที่ 11

งานครบรอบ 52 ปี วันพระราชทานนาม
และ 133 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล

ปาฐกถาเกียรติยศ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช

“ปฏิรูปอย่างไร
ให้ไทยวัฒนา”

**ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช ครั้งที่ 11
เรื่อง “ปฏิรูปอย่างไรให้ไทยวัฒนา”
งานครบรอบ 52 ปี วันพระราชทานนาม และ 133 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล**

พิมพ์ครั้งที่ 1 เมษายน 2564

ISBN : 978-616-443-545-2

คณะผู้จัดทำหนังสือ

ที่ปรึกษา

ดร.วิโรจน์ สันติประภพ

อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

บรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วัชร คุชการ

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ

นางสาวมณีนรัตน์ จอมพุก

ผู้อำนวยการกองบริหารงานวิจัย

นางสาวตรีระกา กิจเนตร

กองบริหารงานวิจัย

ปกและรูปเล่ม

กองบริหารงานวิจัย

จัดทำโดย

กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล

โทรศัพท์ 0 2849 6242

โทรสาร 0 2849 6247

<https://op.mahidol.ac.th/ra/>

เอกสารกองบริหารงานวิจัย

หมายเลข 112/2564

คำนำ

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับเกียรติจาก **ดร.วิโรท ลันติประภพ** อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย มาแสดงปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาตวนิช ครั้งที่ 11 เรื่อง “ปฏิรูปอย่างไรให้ไทยพัฒนา” ซึ่งท่านได้กล่าวถึง การปฏิรูปให้เกิดผลสำเร็จ มีองค์ประกอบสามด้านได้แก่ 1) เป้าหมายของการปฏิรูป 2) ทิศทางของการปฏิรูป และ 3) การนำแผนปฏิรูปไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

คำว่า “ปฏิรูป” จะเป็นมนต์วิเศษช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จได้จริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพวกเราทุกคนที่จะต้องช่วยกัน ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิรูปที่เราใช้อยู่ เพราะการปฏิรูปในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นจะเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่มีวันจบ ถ้าจะให้เศรษฐกิจและสังคมไทยมั่นคงก้าวหน้า ชีวิตของคนไทยแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญและมีความสุขแล้ว การปฏิรูปเป็นสิ่งที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนแปลงหลายอย่างให้สมควร ให้เหมาะสมกับบริบทของโลกใหม่ การปฏิรูปเพื่อให้ไทยพัฒนาได้จริงนั้น อาจจะต้องเริ่มที่ “การปฏิรูปกระบวนการปฏิรูป” ที่เราค้นขึ้นและใช้อยู่ในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยมหิดล จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น เพื่อเป็นที่ระลึกในงานแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาตวนิช ครั้งที่ 11 ซึ่งหนังสือเล่มนี้ได้ให้ความรู้ แนวคิด พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปให้เกิดผลสำเร็จ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มาถึงในปัจจุบันและอนาคต

มหาวิทยาลัยมหิดลหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกท่าน
ที่มีบทบาทสำคัญในระบบการศึกษา เพื่อสร้างคนยุคใหม่และสร้างอนาคต
เพื่อตอบโจทย์ประเทศ ตอบโจทย์โลกนี้ และให้อยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไป



(ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

เมษายน 2564

สารบัญ

คำกล่าวรายงาน.....	6
คำกล่าวเปิดการแสดงปาฐกถา.....	8
โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ	
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล	
ประวัติผู้แสดงปาฐกถา ดร.วิโรจน์ สันติประภพ.....	10
“ปฏิรูปอย่างไรให้ไทยพัฒนา”	16

ภาคผนวก

ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศ	63
เนื่องในวันพระราชทานนามมหาวิทยาลัยมหิดล	
(พ.ศ. 2542 - 2564)	
ประวัติศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช	72



คำกล่าวรายงาน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วชิร คชการ
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ
ประธานกรรมการฝ่ายจัดปาฐกถาเกียรติยศฯ

กราบเรียน ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ท่านผู้หญิงสุมาลี จาติกวณิช
ดร.คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ด้วยพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล” ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พุทธศักราช 2512 ปัจจุบันได้เวียนมาบรรจบเป็นปีที่ 52 ของวันพระราชทานนาม และ 133 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล จึงจัดให้มีการแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช เป็นครั้งที่ 11 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองถึงความสำคัญของวันคล้ายวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” และได้ร่วมรำลึกถึงศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

ในโอกาสนี้ ขอกราบเรียนเชิญท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล กล่าวเปิดงาน และกล่าวแนะนำผู้แสดงปาฐกถาต่อไป



คำกล่าวเปิดการแสดงปาฐกถา

โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์บรรจง มไหสวริยะ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

กราบเรียน ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ จาติกวณิช
ดร.คุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล นายกสมาคมศิษย์เก่า
มหาวิทยาลัยมหิดล และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ตลอดระยะเวลา 52 ปี ที่มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับพระมหากรุณาธิคุณที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนามาภิไธยในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก มหาวิทยาลัยมหิดลได้มีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบเพื่อประโยชน์ต่อแผ่นดิน ตามที่เรชาวมหิดลได้ตั้งจิตปณิธานว่า “เราจะสืบสานพระราชบิดา สู้ปัญญาของแผ่นดิน”

บัดนี้ 2 มีนาคม พุทธศักราช 2564 มหาวิทยาลัยมหิดล ได้จัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช เป็นครั้งที่ 11 เพื่อเป็นการระลึกถึงคุณงามความดีของท่าน ที่ได้เคยดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี และในปีนี้นี้ผมในนามของมหาวิทยาลัยมหิดล รู้สึกมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร อดีตผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ให้เกียรติมาแสดงปาฐกถาเกียรติยศฯ ในหัวข้อเรื่อง “ปฏิรูปอย่างไรให้ไทยพัฒนา”



ประวัติ
ดร.วิรไท สันติประภพ

ประวัติ

ดร.วิโร ไท สันติประภพ

ชื่อ นามสกุล: ดร.วิโร ไท สันติประภพ

วัน เดือน ปีเกิด: 25 ธันวาคม 2512

การศึกษา

- พ.ศ. 2531 เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พ.ศ. 2534 A.M. in Economics, Harvard University
Cambridge, MA, U.S.A.
- พ.ศ. 2537 Ph.D. in Economics, Harvard University
Cambridge, MA, U.S.A.
- พ.ศ. 2548 Corporate Strategy Executive Education
Program, MIT Sloan School of Management,
Cambridge, MA, U.S.A.
- พ.ศ. 2550 หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- พ.ศ. 2550 Director Accreditation Program สมาคมส่งเสริม
สถาบันกรรมการบริษัทไทย
- พ.ศ. 2557 Director Certification Program สมาคมส่งเสริม
สถาบันกรรมการบริษัทไทย

ประวัติการทำงาน (ในอดีต)

- พ.ศ. 2537 - 2543 นักเศรษฐศาสตร์ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ
- พ.ศ. 2541 - 2543 ผู้อำนวยการร่วม สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง (ลาพักจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ)
- พ.ศ. 2543 - 2551 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยดำรงตำแหน่งสุดท้ายเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ สายกลยุทธ์ลูกค้าธุรกิจ
- พ.ศ. 2552 - 2556 รองผู้จัดการ สายงานวางแผนกลยุทธ์องค์กร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- พ.ศ. 2556 - 2558 ที่ปรึกษา สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
- 1 ต.ค. 2558 - 30 ก.ย. 2563
ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งทางสังคมและงานอื่นที่สำคัญ (ในปัจจุบัน)

- ประธานกรรมการบริหารและเลขาธิการ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ประธานกรรมการบริหาร มูลนิธิหอจดหมายเหตุพุทธทาส อินทปัญโญ
- ภาคีสมาชิก ราชบัณฑิตยสภา สาขาเศรษฐศาสตร์

- กรรมการอิสระ กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการ
บรรษัทภิบาลและความยั่งยืน บริษัท ปตท. สำรวจและ
ผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ แผนกธรรมศาสตร์ มูลนิธิอานันทมหิดล
- กรรมการและเหรัญญิก มูลนิธิปิดทองหลังพระสืบสาน
แนวพระราชดำริ
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และประธาน
กรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กรรมการสภาสถาบัน และกรรมการบริหาร สถาบันวิจัย
เพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ตำแหน่งทางสังคมและงานอื่นที่สำคัญ (ในอดีต)

- ประธาน Central Bank Governance Group,
Bank for International Settlements (BIS)
- ประธาน Asian Consultative Council,
Bank for International Settlements (BIS)
- กรรมการ International Monetary and Financial
Committee, International Monetary Fund (IMF)
- กรรมการ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- กรรมการ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์
และตลาดหลักทรัพย์
- กรรมการ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริม
การประกอบธุรกิจประกันภัย

- กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ
บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระและกรรมการบริหารความเสี่ยง
บริษัททุนธนาชาติ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ
บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
และกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กรรมการกำกับดูแลกิจการ World Health Organization
(WHO)
- ประธาน สภาผู้ว่าการธนาคารกลาง
ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEACEN)
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เกียรติประวัติ

พ.ศ. 2532	รับพระราชทานรางวัลเรียนดีทุนภูมิพล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2532 - 2537	รับพระราชทานทุนมูลนิธิอานันทมหิดล
พ.ศ. 2556	Eisenhower Fellowship
พ.ศ. 2558	ศิษย์เก่าดีเด่น สมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2562	S.R. Nathan Fellowship กระทรวงการต่างประเทศ สิงคโปร์

พ.ศ. 2562	ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2563	เศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



“ปฏิรูปอย่างไร ให้ไทยวัฒนา”

ปาฐกถาเกียรติยศ
ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช
ครั้งที่ 11

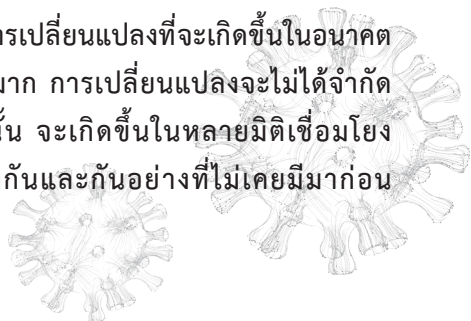
เนื่องในงานครบรอบ 52 ปี วันพระราชทานนาม
และ 133 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล
โดย ดร.วิโรไท สันติประภาพ
2 มีนาคม 2564

สวัสดีครับ ท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ผมขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเฉพาะท่านอธิการบดี ที่ให้เกียรติเชิญผมเป็นผู้แสดงปาฐกถาเกียรติยศ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช เนื่องในงานครบรอบ 52 ปี วันพระราชทานนาม และ 133 ปี มหาวิทยาลัยมหิดลในวันนี้ นับเป็นเกียรติอันสูงยิ่งที่มหาวิทยาลัยมหิดลได้มอบให้กับผม

ผมคิดอยู่นานว่าจะเลือกหัวข้ออะไรดีสำหรับการปาฐกถาวันนี้ ที่จะเป็นประโยชน์ เป็นที่สนใจของคณาจารย์และบุคลากรของ มหาวิทยาลัยมหิดล และเหมาะสมกับโอกาสครั้งสำคัญนี้ท่ามกลาง ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สังคมไทยและสังคมโลก กำลังเผชิญอย่างรอบด้าน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ได้ตอกย้ำสิ่งที่เรารู้กันมานานว่าโลกใหม่จะไม่เหมือนเดิม และเราจะ อยู่แบบเดิมไม่ได้ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะรวดเร็วและรุนแรงกว่าเดิมมาก การเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้จำกัด อยู่เพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น จะเกิดขึ้นในหลายมิติเชื่อมโยง ซับซ้อน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน



ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบทวีคูณ สภาวะโลกร้อน ที่ยากจะควบคุมได้และจะส่งผลกระทบกว้างไกลมาก การเกิดขึ้นของ โรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเปลี่ยนแปลง ด้านภูมิรัฐศาสตร์โลก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและวิถีชีวิต ที่ส่งผลให้ความเข้าใจกันของคนระหว่างรุ่น ระหว่างกลุ่มในสังคมถ่างขึ้น เรื่อย ๆ ในขณะที่สังคมต้องการความร่วมมือร่วมใจของผู้คนหลากหลาย กลุ่มเพื่อจัดการความท้าทายใหม่ ๆ ร่วมกัน

สภาวะแวดล้อมรอบตัวเรากำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ รุนแรง จะทำให้เราอยู่แบบเดิมไม่ได้ เราทุกคนต้องเปลี่ยนแปลงให้เท่าทัน กับความท้าทายและสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ทำให้ผมนึกถึงคำว่า “ปฏิรูป” เพราะเป็นคำที่เราใช้กันบ่อยมากในสังคมไทย เมื่อเราไม่พอใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งหรือเห็นว่าต้องเปลี่ยนแปลง ก็จะมีคนพูดว่าต้อง “ปฏิรูป” เราฝากความหวังไว้มากกับการ “ปฏิรูป” จนเชื่อกันว่าการ “ปฏิรูป” มีมนต์วิเศษหรือมีปฎิหาริย์ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

ถ้าเราเปิดพจนานุกรมดู จะพบว่า “ปฏิรูป” หมายถึง สมควร เหมาะสม หรือทำให้สมควร ทำให้เหมาะสม เป็นคำกลาง ๆ เรียบง่าย แต่มีความหมายที่กว้างไกล คือจะต้องพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่สมควร และเหมาะสม และต้องประกอบด้วยการกระทำที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิด สภาวะที่สมควรและเหมาะสมกับความท้าทายที่เรากำลังเผชิญอยู่

ผมคิดว่าหัวข้อเรื่องการปฏิรูปเหมาะสมกับโอกาสการแสดง
ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช
เป็นอย่างยิ่งด้วย เพราะตลอดเวลา 40 กว่าปีที่ท่านอาจารย์
คุณหมอกษานทำงานที่มหาวิทยาลัยมหิดล ตั้งแต่ท่านเป็นอาจารย์
ผู้ช่วยแพทย์จนเป็นอธิการบดีนั้น ท่านได้สร้างการเปลี่ยนแปลง
ให้เกิดขึ้นแก่มหาวิทยาลัยมหิดลและวงการแพทย์โรคหัวใจของ
ประเทศมากมาย ท่านได้วางรากฐานที่สมควร ที่เหมาะสมไว้อย่างดี
ไม่ว่าจะเป็นการก่อตั้งสาขาวิชาศัลยศาสตร์ทรวงอกและหัวใจ
ศูนย์โรคหัวใจ และเป็นผู้บุกเบิกการผ่าตัดหัวใจรายแรกในโรงพยาบาล
ศิริราช รวมทั้งได้ก่อตั้งสมาคมแพทย์โรคหัวใจแห่งประเทศไทยด้วย
ในช่วงแปดปีที่ท่านดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น ท่านได้จัดทำโครงการ
ส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาวชนบท ยกฐานะโรงเรียนพยาบาล
และผดุงครรภ์เป็นคณะพยาบาลศาสตร์ จัดตั้งคณะเวชศาสตร์เขตร้อน
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ และขยายวิทยาเขตแห่งใหม่
มาที่ศาลายาแห่งนี้ การเปลี่ยนแปลงมากมายที่ท่านได้ริเริ่มและผลักดัน
ให้เกิดขึ้นได้ส่งผลให้สังคมไทยได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง สามารถช่วยชีวิต
ผู้ป่วยได้จำนวนมาก และวางรากฐานให้มหาวิทยาลัยมหิดลเข้มแข็ง
เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถเผชิญความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง
ของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ได้ จนได้รับการจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัย
อันดับหนึ่งของประเทศไทยต่อเนื่องมาหลายปี อาจจะกล่าวได้ว่า
ท่านอาจารย์คุณหมอกษาน จาติกวณิช เป็นนักปฏิรูปคนสำคัญ
คนหนึ่งของวงการแพทย์และวงการการศึกษาไทย

ถ้าเรากลับมาพิจารณาการปฏิรูปหลายเรื่องที่กำลังเกิดขึ้น ในเศรษฐกิจสังคมไทย และเราฝากความหวังไว้มากว่าการ “ปฏิรูป” จะมีมนต์วิเศษที่จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง ที่ผ่านมามีหลายหน่วยงาน หลายรัฐบาลมีแผนปฏิรูปมากมาย แต่ผมเชื่อว่า คนส่วนใหญ่ก็ยังไม่ค่อยพอใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปฏิรูปหลายเรื่องจบลงเพียงแค่การทำแผนปฏิรูปเสร็จโดยไม่ได้เกิดผล ในทางปฏิบัติ หลายเรื่องทำแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ หลายเรื่องไม่ได้คิด อย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำทำให้ไม่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้จริง และหลายเรื่องไม่แน่ใจว่าผลที่เกิดขึ้นเหมาะสม หรือสมควรกับใคร เพราะขาดการปรึกษาหารือกับกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างรอบด้าน แม้ว่าการปฏิรูปหลายเรื่องได้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นมาก ในสังคมไทย แต่เรามีการปฏิรูปอีกจำนวนมากที่ไม่สามารถสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ที่สมควร ได้จริง

ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา ผมเข้าไปเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปเรื่องสำคัญ หลายเรื่อง บางเรื่องก็ถือว่าได้ผลอย่างที่ตั้งใจ สามารถวางรากฐานใหม่ ให้กับประเทศได้ เช่น การปฏิรูประบบการชำระเงินให้เข้าสู่ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ และการวางกลไกเพื่อดูแลเสถียรภาพระบบการเงิน ซึ่งส่งผลให้เราสามารถจัดการกับความปั่นป่วนในตลาดเงินตลาดทุน ในช่วงเริ่มต้นของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ได้ดี

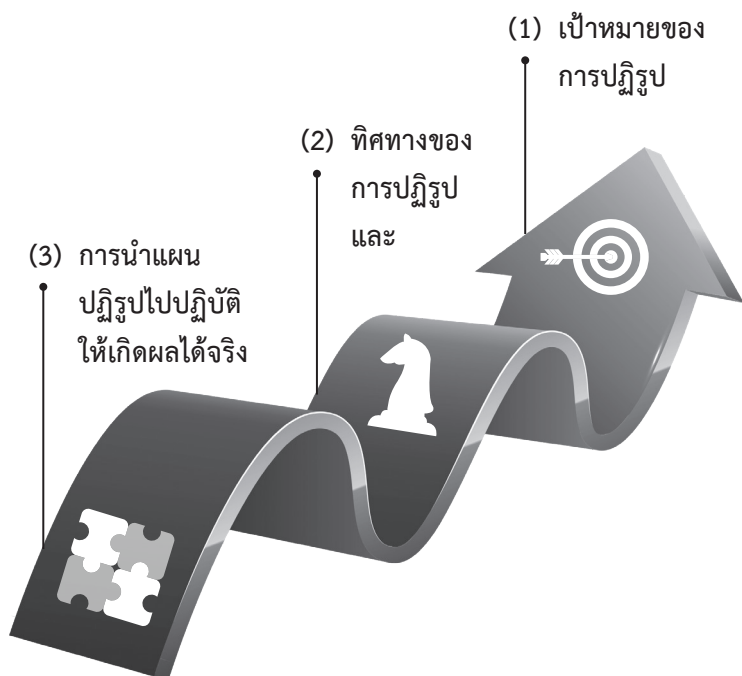
การปฏิรูปบางเรื่องได้เริ่มต้นวางรากฐานที่สำคัญไว้ มีการเปลี่ยนแปลงดีในระดับหนึ่ง แต่จะต้องใช้เวลาและผลักดันต่อเนื่อง

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างอย่างแท้จริง เช่น การพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ตามศาสตร์ของพระราชา การปฏิรูปกฎเกณฑ์กฎหมายที่ล้าสมัยในภาคการเงิน การแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน การให้การคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินอย่างเป็นธรรม และการใช้ข้อมูล big data ในการทำนโยบายเศรษฐกิจเพื่อให้นโยบายมีเป้าหมายชัดเจน ตั้งอยู่บนข้อมูลที่เป็นประจักษ์พยาน (evidence based) มากกว่าตั้งอยู่บนความเชื่อหรือความรู้สึก (sentiment based) ส่วนการปฏิรูปบางเรื่องเกิดผลน้อยมากหรือแทบจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงเลย ห่างไกลจากที่ตั้งเป้าหมายกันไว้อยู่มาก ทั้งที่มีผู้รู้จำนวนมากลงแรงช่วยกันคิดช่วยกันทำ เช่น การปฏิรูปกรอบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ และการปฏิรูปกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐบางแห่ง

สิ่งที่ผมจะนำเสนอในวันนี้ไม่ได้มาจากงานวิจัย หรืองานวิชาการที่ผ่านการคิดค้นอย่างเป็นระบบ แต่เป็นการนำเสนอมุมมองจากประสบการณ์ส่วนตัวที่ทำงานในสภาวะแวดล้อมแบบไทย ๆ และจากการสังเกตการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว เรื่องที่ผมจะนำเสนอจึงอาจจะเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปในด้านการเงินและเศรษฐกิจเป็นหลัก

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ถ้าจะปฏิรูปเรื่องใด ๆ ก็ตามให้เกิดผลสำเร็จ ผมคิดว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ด้านที่เราต้องตั้งหลักให้ถูก ถ้าเราสามารถบริหารจัดการสามองค์ประกอบนี้ได้ดี โอกาสที่การปฏิรูปจะเกิดผลสำเร็จก็จะมีสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราบริหารจัดการด้านใดด้านหนึ่งไม่ดีหรือมองข้ามบางประเด็นไป โอกาสที่การปฏิรูปจะไม่เกิดผลอย่างที่ตั้งใจก็จะสูงมาก องค์ประกอบ 3 ด้านนี้ ได้แก่



ผมขอเริ่มจากเป้าหมายของการปฏิรูป ซึ่งต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่าเป้าหมายใดเป็นเป้าหมายที่สมควร และเหมาะสม ถ้าพูดถึงการปฏิรูปในระดับประเทศแล้ว เป้าหมายของการปฏิรูปจะต้องทำให้ “ไทยวัฒนา” ขึ้น ในเรื่องนี้ผมนึกถึงพระราชดำรัสองค์หนึ่งเรื่องการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่พระราชทานไว้ว่า “การพัฒนา หมายถึง ทำให้มั่นคง ทำให้ก้าวหน้า การพัฒนาประเทศก็ทำให้บ้านเมืองมั่นคง มีความเจริญ ความหมายของการพัฒนาประเทศนี้ ก็เท่ากับตั้งใจที่จะทำให้ชีวิตของแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญ มีความสุข” (พระราชทานแก่เยาวชนจังหวัดปทุมธานี เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2513) สำหรับผมแล้วพระราชดำรัสองค์นี้มีความหมายที่ลึกซึ้งมาก เพราะสะท้อนหลักการทรงงานของพระองค์ท่านเป็นอย่างดี และเราควรรับใส่เกล้าว่า การพัฒนา หรือการปฏิรูปเรื่องใดก็ตาม จะต้องทำให้เกิดความมั่นคง ความก้าวหน้าระดับประเทศ และที่สำคัญต้องทำให้เกิดความปลอดภัย ความเจริญ และความสุขในระดับคนไทยแต่ละคนด้วย ไทยจึงจะวัฒนาได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น ทุกครั้งที่เรากำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปแต่ละเรื่อง เราจะต้องตั้งคำถามแรกว่าเราคาดหวังให้สังคมไทยและคนไทยแต่ละคนได้ประโยชน์อย่างไรบ้าง ท่านผู้มีเกียรติหลายท่านอาจสงสัยว่าทำไมต้องตั้งคำถามนี้ เพราะดูจะเป็นคำถามพื้นฐาน ทุกการปฏิรูปของประเทศควรมีเป้าหมายให้สังคมและประชาชนได้ประโยชน์อยู่แล้ว

จากประสบการณ์ของผม ผมคิดว่าไม่แน่ว่าจะไปที่การปฏิรูป
เรื่องสำคัญของเราเอาประโยชน์ของสังคมและประชาชนเป็นศูนย์กลาง
เพราะในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไทย ๆ นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบ
การปฏิรูปแต่ละเรื่อง ต้องเผชิญแรงกดดันและข้อจำกัดหลากหลายด้าน
โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร ขาดการศึกษาวิจัย ทั้งเชิงลึก
และเชิงกว้างอย่างรอบด้าน ขาดการหารือกับประชาชนผู้มีส่วนได้เสีย
กลุ่มต่างๆ อย่างจริงจัง และที่สำคัญหลายหน่วยงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
และพยายามที่จะรักษากรอบอำนาจและวิธีการทำงานของตน ส่งผลให้
เป้าหมายของการปฏิรูปติดอยู่กับกรอบเป้าหมายของหน่วยงาน
เป็นหลัก ไปไม่ถึงคำถามที่ว่าสังคมและประชาชนจะได้ประโยชน์
อย่างไรจากการปฏิรูปแต่ละเรื่อง ในระดับนโยบาย ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ
ก็ไม่มีเวลาศึกษาให้เข้าใจสถานะและปัญหาแต่ละเรื่องได้อย่างลึกซึ้ง
มักจะอนุมัติตามที่หน่วยงานเจ้าของเรื่องเสนอ แผนการปฏิรูปหลายเรื่อง
จึงถูกครอบงำโดยมุมมองและเป้าหมายของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง
เป็นหลัก

การปฏิรูปหลายเรื่องถ้าจะให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและ
ประชาชนอย่างจริงจังแล้ว อาจจะมีผลให้กรอบอำนาจหน้าที่และ
จำนวนบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบลดลง ดังนั้นผลประโยชน์
ของสังคมและประชาชนกับผลประโยชน์ของหน่วยงานที่เป็น
ผู้จัดทำแผนปฏิรูปจึงอาจขัดแย้งกันได้ ถ้าเราไม่กำหนดเป้าหมาย
การปฏิรูปโดยยึดเอาผลประโยชน์ของสังคมและประชาชนเป็น
เป้าหมายหลักเพียงเป้าหมายเดียวแล้ว เรามักจะได้แผนปฏิรูปที่คลุมเครือ
และประนีประนอม แม้ว่าอาจจะทำตามแผนปฏิรูปได้เสร็จแต่ก็ไม่เกิด

ผลสำเร็จอย่างที่ตั้งใจและประชาชนคาดหวัง เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิรูปหลายเรื่องในอดีตไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างที่เราสมควร อย่างที่เหมาะสม ในทางตรงกันข้ามการปฏิรูปหลายเรื่องกลับทำให้หน่วยงานราชการมีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนมากขึ้น มีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น สร้างภาระด้านงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับบริบทของโลกอนาคต และที่สำคัญหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น จำนวนมากขึ้น จะเป็นอุปสรรคทำให้การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเกิดขึ้นได้ยากอีกด้วย

คำถามที่สองเกี่ยวกับเป้าหมายของการปฏิรูปที่เราต้องช่วยกันถาม คือการปฏิรูปแต่ละเรื่องจะสร้างประโยชน์ให้สังคมและประชาชนในอนาคตได้อย่างไร โดยเฉพาะการวางรากฐานที่สำคัญสำหรับอย่างน้อยอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า การปฏิรูปหลายเรื่องที่ผ่านมาเน้นการแก้ปัญหาในอดีตและปัญหาเฉพาะหน้า แต่โลกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ความท้าทายใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นตลอดเวลา และจะรุนแรงมากขึ้น กระบวนการปฏิรูปเรื่องใหญ่ ๆ ของเราใช้เวลานานมาก โดยเฉพาะถ้าต้องออกกฎหมายใหม่ ต้องแก้ไขกฎหมาย หรือต้องจัดการโครงสร้างผลประโยชน์ที่ฝังรากลึกไว้แต่เดิม ทำให้แผนปฏิรูปหลายเรื่องกว่าจะเริ่มดำเนินการได้จริงก็กลายเป็นแผนล้าสมัย หรือไม่ปัญหาที่สะสมไว้นานก็ปะทุขึ้นเป็นวิกฤตก่อนที่จะปฏิรูปแก้ไขได้ทัน

การกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปโดยมองไปในอนาคตอย่างน้อยอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า ก็ดูจะเป็นเรื่องพื้นฐานที่เราคาดหวังจากการปฏิรูปด้านต่าง ๆ อยู่แล้ว แผนปฏิรูปประเทศของรัฐบาลก็ตั้งเป้าหมายไว้สำหรับ 20 ปี แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การมองไป

ในอนาคตไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะไม่มีใครคาดเดาได้แน่นอนว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง นอกจากนี้ ผู้ที่มีส่วนกำหนดแผนปฏิรูปมักจะติดกับกรอบความคิดเดิมที่ตนได้สร้างไว้หรือคุ้นชินในการทำงานมายาวนานยากที่จะเข้าใจสถาปัตยกรรมหรือ architecture ของโลกใหม่ในอนาคตที่จะต่างจากเดิมมาก

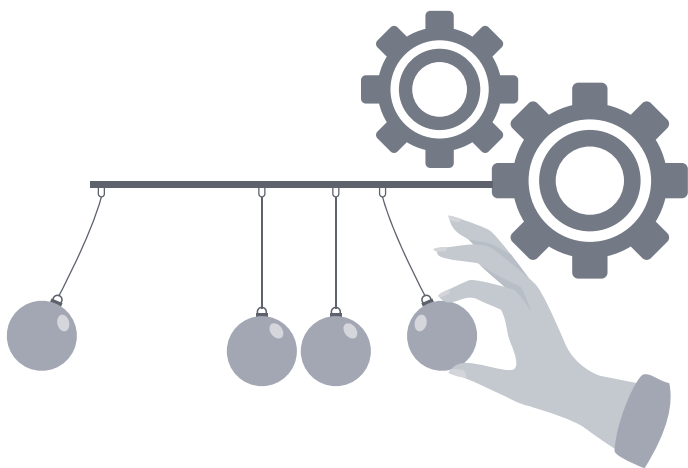
มีตัวอย่างหลายเรื่องที่พัฒนาการด้านเทคโนโลยีและความหลากหลายของสังคม จะทำให้สถาปัตยกรรมของโลกในอนาคตต่างไปจากโลกใบเดิมที่เราคุ้นชินมาก เทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงแบบทวีคูณจะทำให้ความสำคัญของพรมแดนลดลง เส้นแบ่งพรมแดนจะบางลงมาก ไม่ว่าจะเป็นพรมแดนระหว่างประเทศหรือพรมแดนระหว่างประเภทธุรกิจและสินค้า ในขณะที่กรอบกฎเกณฑ์ กฎหมาย และการแบ่งอำนาจหน้าที่ของเรายังยึดติดกับการตีเส้นแบ่งกล่องแบ่งพรมแดนในกรอบของโลกเก่า อีกเรื่องหนึ่งที่เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมาก โลกเก่าถูกออกแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ กลไกต่าง ๆ ต้องอาศัยทะเบียนกลางหรืออำนาจจากส่วนกลาง และทำงานตามลำดับขั้นตอน ในขณะที่โลกใหม่ที่คนแต่ละกลุ่มจะหลากหลายมากขึ้น ปัญหาของคนกลุ่มต่าง ๆ จะซับซ้อนมากขึ้น การบริหารจัดการต้องกระจายอำนาจมากกว่าการรวมศูนย์ และที่สำคัญเทคโนโลยี distributed ledger และ Blockchain จะมีบทบาทเพิ่มขึ้นมาก ทำให้เราสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีทะเบียนกลางการทำงานโดยอาศัย cloud และ platform ก็จะช่วยให้เราสามารถทำงานได้พร้อมกันหลายคน ไม่ต้องทำงานทีละขั้นตอนแบบเดิม

การกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปโดยมุ่งเอาใจหทัยของอนาคต อย่างน้อยในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้าเป็นหลักนั้นจะท้าทายมากขึ้น ในสังคมที่โครงสร้างประชากรกำลังเปลี่ยนไปสู่สังคมสูงอายุ เพราะ ฐานเสียงของประชาชน นักการเมืองที่กำหนดนโยบาย และ บุคลากรภาครัฐที่เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิรูปเรื่องต่าง ๆ มีแนวโน้ม เป็นผู้สูงอายุมากขึ้น ยากที่จะเข้าใจบริบทของโลกใหม่ที่จะต่างไป จากเดิมมาก โดยธรรมชาติผู้สูงอายุมักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และอยากรักษาสถานะแบบเดิมไว้ การปฏิรูปที่มุ่งตอบใจหทัยสำหรับ อนาคตจะยิ่งยากขึ้นอีก ถ้าจะต้องแย่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ระหว่างการทำเรื่องใหม่สำหรับอนาคตกับผลประโยชน์ของคนรุ่นเดิม โดยเฉพาะถ้าจะกระทบต่อสวัสดิการที่รัฐเคยจัดให้ ความเห็นต่าง ทางความคิดของคนระหว่างรุ่นจะมีแนวโน้มสูงขึ้นส่งผลให้การ เปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับอนาคตทำได้ยากขึ้นด้วย

คำถามที่สามสำหรับการกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูป เพื่อให้ตอบใจหทัยในอนาคต คือการปฏิรูปจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลง แบบต่อเนื่องเป็นพลวัต (dynamic momentum) ให้เกิดขึ้นได้ หรือไม่ อย่างไร เป้าหมายเชิงปริมาณที่เรามักกำหนดกันล่วงหน้าตายตัว แบบปีต่อปีจะสำคัญน้อยลง เพราะโลกกำลังเปลี่ยนแปลงเร็ว เราต้อง เผชิญกับความไม่แน่นอนสูง เป้าหมายของการปฏิรูปจึงต้องเน้น ที่การสร้างรากฐานที่จะทำให้เกิด dynamic momentum หรือต้อง ส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวได้อย่างคล่องตัวทันการณ์ (agility) สอดคล้อง กับบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ที่ผ่านมา การปฏิรูปหลายเรื่องจะให้น้ำหนักไปที่การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ

ปีต่อไปแบบมีตัวเลขตายตัว เราอาจจะดำเนินการได้เสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ไม่เกิดผลสำเร็จอย่างที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมายตัวเลขเหล่านั้นอาจไม่เหมาะสมแล้วเมื่อบริบทและสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากที่คิดไว้เดิม

ในกระบวนการปฏิรูปใด ๆ ก็ตาม ผมคิดว่าคำถามที่เราต้องถามตัวเองตลอดเวลา คือ แผนปฏิรูปที่เราจะดำเนินการนั้นจะช่วยสร้างกลไกให้เกิดการปรับตัวโดยต่อเนื่องในอนาคตได้อย่างไร เพราะการปฏิรูปทุกเรื่องนั้นไม่มีวันจบสิ้น การปฏิรูปที่พึงประสงค์ต้องนำไปสู่กระบวนการที่มีชีวิต มี momentum ของตัวเองได้ตลอดเวลา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป้าหมายที่เราควรมุ่งหวังจากการปฏิรูปในวันนี้ คือ จะต้องนำไปสู่การสร้างรากฐานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวในอนาคตได้โดยง่าย ไม่ติดอยู่กับกับดักตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (KPIs) ที่อาจจะทำได้เสร็จแต่ไม่เกิดผลสำเร็จในระยะยาวอย่างที่ทุกคนคาดหวัง



ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ผมขอสรุปอีกครั้งหนึ่งว่า เป้าหมายของการปฏิรูปที่พึงประสงค์นั้น จะต้องเอาประโยชน์ของประชาชนและสังคมเป็นตัวตั้ง จะต้องมุ่งตอบโจทย์ของอนาคตอย่างน้อยในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า และจะต้องมุ่งสร้าง dynamic momentum ที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้เกิดขึ้นได้ง่ายและต่อเนื่อง เพราะโลกจะเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และรุนแรงกว่าเดิมมาก

ในส่วนของทิศทางการปฏิรูป ถ้าจะให้สังคมไทยพัฒนา มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง และชีวิตคนไทยแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญ และมีความสุขแล้ว ผมเชื่อว่าการปฏิรูปเรื่องใหญ่ ๆ ของเราจะต้องให้ความสำคัญกับสามมิติต่อไปนี้ คือ ต้องทำให้ผลผลิตภาพของประชาชนและสังคมไทยสูงขึ้น ต้องลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ และต้องสร้างภูมิคุ้มกันให้ดีขึ้นทั้งในระดับสังคมและประชาชน ถ้าจะสรุปด้วยคำสั้น ๆ 3 คำก็คือ productivity inclusivity และ immunity ต้องดีขึ้น เราสามารถใช้ 3 คำนี้ตรวจสอบการปฏิรูปทุกเรื่องได้ว่ากำลังเดินไปในทิศทางที่เหมาะสมหรือไม่

มิติแรกคือ productivity หรือผลผลิตภาพ เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่มากของประเทศไทย เพราะในขณะที่หลายประเทศคู่แข่งของเรามีผลผลิตภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ ผลผลิตภาพหลายด้านของเรากลับอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องมานาน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตต่อไร่ในภาคเกษตร ผลผลิตภาพของบริการสาธารณะ โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจ ผลผลิตภาพของระบบราชการ ตลอดจนผลผลิตภาพของระบบการศึกษาที่ไม่สามารถผลิตบุคลากรออกมา

ได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมและความต้องการของตลาดแรงงาน ผลผลิตภาพแรงงานของเราก็อยู่ในระดับต่ำเพราะขาดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลผลิตภาพแรงงานไม่สอดคล้องกับค่าแรงที่สูงขึ้น ผลผลิตภาพมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ถ้าเศรษฐกิจไทยโดยรวมมีผลผลิตภาพต่ำ ความสามารถในการหารายได้ของคนไทยก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ค่าครองชีพของคนไทยสูงขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะเรามีต้นทุนสูงจากบริการสาธารณะที่มีผลผลิตภาพต่ำ ผลผลิตภาพต่ำเป็นทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนแฝงที่กระทบกับคุณภาพชีวิตของเราทุกคน

โครงสร้างประชากรไทยที่เข้าสู่สังคมสูงอายุเร็วจะยิ่งทำให้มิติด้านผลผลิตภาพสำคัญมากขึ้น ปีนี้เราคงจะกลายเป็นสังคมสูงอายุโดยสมบูรณ์ (aged society) ตามนิยามของสหประชาชาติ คือมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ และในอีกสิบปีข้างหน้า เราจะเป็นสังคมสูงอายุเต็มที่ (super-aged society) คือ มีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ ขณะนี้จำนวนคนไทยในวัยทำงาน (อายุ 15 - 60 ปี) ได้ลดลงต่อเนื่องมาตั้งแต่ พ.ศ. 2558 และจะลดลงเรื่อย ๆ แปลว่าคนไทยในวัยทำงานแต่ละคนจะต้องหารายได้เพิ่มขึ้น เพราะมีภาระต้องเลี้ยงดูผู้สูงอายุที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ทั้งภาระทางตรงที่ต้องดูแลผู้สูงอายุในครอบครัว และภาระทางอ้อมที่ต้องดูแลผู้สูงอายุของประเทศด้วยการจ่ายภาษีเพิ่มขึ้นหรือไม่คนในวัยทำงานก็ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของตนเองมากขึ้นในอนาคต เพราะรัฐบาลต้องนำงบประมาณไปดูแลผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทุกปี ถ้าพิจารณาอัตราการพึ่งพิงแล้วพบว่า ใน พ.ศ. 2583 คนไทยวัยทำงาน

หนึ่งคนจะต้องดูแลผู้สูงอายุและเด็ก 0.9 คน เพิ่มขึ้นจาก 0.6 คน ใน 2563 ดังนั้น ถ้าเราจะรักษาระดับคุณภาพชีวิตให้อยู่เพียงแค่นี้ในระดับเดิม คนไทยจะต้องสามารถหารายได้เพิ่มขึ้น เราไม่มีทางที่จะสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ถ้าคนไทยไม่มีผลิตภาพสูงขึ้น

ถ้าเราเห็นตรงกันว่าทุกเรื่องที่เราปฏิรูปจะต้องยกระดับผลิตภาพให้สูงขึ้นแล้ว ผมเชื่อว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก แต่ต้องเริ่มจากวิธีคิดที่ต้องเปลี่ยนจากการตั้งเป้าหมายที่เน้นปริมาณ มาเป็นเป้าหมายที่เน้นคุณภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มแทน เราควร เลิกตั้งเป้าหมายที่จะเป็นผู้ส่งออกข้าวอันดับหนึ่งของโลก หรือจะ ต้องเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติทุกปี แต่เราควรจะต้องตั้งเป้าที่จะเป็น ผู้ผลิตสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูง เช่น เกษตรปลอดภัย หรือเกษตรอินทรีย์ และเน้นที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพสูง มีอำนาจซื้อสูง ที่จะ ไม่สร้างผลข้างเคียงเชิงลบให้กับทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อมของเรามาก อย่างที่ผ่านมา

เช่นเดียวกัน ต้นทุนการใช้ชีวิตของคนไทยจะไม่ลดลง ถ้าเรา ไม่เร่งยกระดับผลิตภาพของบริการสาธารณะและโครงสร้างพื้นฐาน ต่าง ๆ ผมเชื่อว่าทุกท่านคงเห็นด้วยกับผมว่าคุณภาพชีวิตของเราดีขึ้นจากระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่มีผลิตภาพสูงขึ้นมาก รวมทั้ง ค่าบริการชำระเงินที่เปลี่ยนจากที่เคยสูงสุดแห่งหนึ่งของโลกมาเป็นต่ำสุดของโลก นอกจากระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยลดต้นทุนการใช้ชีวิตของเราแล้ว ยังช่วยส่งผลให้เกิดการต่อยอดธุรกิจใหม่ ๆ ในโลก digital อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ e-commerce หรือ food delivery

รวมทั้งช่วยลดการรั่วไหลในกระบวนการรับจ่ายเงินของภาครัฐที่แต่เดิมใช้เงินสด เราลองคิดกันดูนะครับว่าถ้าบริการสาธารณะอื่น ๆ โดยเฉพาะบริการของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภาครัฐ มีผลผลิตที่สูงขึ้น ต้นทุนการใช้ชีวิตของเราทั้งต้นทุนตัวเงินและต้นทุนเวลาจะลดลงได้มากเพียงใด

เรามักลืมนึกไปว่าการปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นได้นั้นไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานใหม่เสมอไป แต่อาจจะทำได้ด้วยการปรับวิธีการบริหารจัดการ เพิ่มความโปร่งใสให้สามารถตรวจสอบได้โดยง่าย และที่สำคัญยกเลิกกฎเกณฑ์ กติกา กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในโลกยุคใหม่ มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยมีกฎหมาย และกฎเกณฑ์กำกับดูแลที่ล้าสมัยไม่จำเป็นอยู่จำนวนมาก เพียงแค่ยกเลิก และปรับลดกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็น ล้าสมัยเหล่านี้ก็จะช่วยให้ผลผลิตของเราเพิ่มขึ้นได้มากโดยไม่ต้องใช้เงินลงทุน

มิติที่สองคือ inclusivity หรือการลดความเหลื่อมล้ำ อีกนัยหนึ่งก็คือ การสร้างโอกาสให้คนตัวเล็กตัวน้อยในสังคมได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การปฏิรูปทุกเรื่องควรมีผลที่จะช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม หรืออย่างน้อยจะต้องแน่ใจว่าไม่ส่งผลให้คนตัวเล็กตัวน้อยในสังคมเสียเปรียบเพิ่มขึ้น

ผมเชื่อว่าระบบเศรษฐกิจทุนนิยมสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์และส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตในระยะยาวได้ดีกว่าระบบเศรษฐกิจแบบอื่นในระบบเศรษฐกิจทุนนิยม ไม่ใช่เรื่องประหลาดที่ปลาใหญ่จะกินปลาเล็ก หรือคนตัวใหญ่จะสามารถหาประโยชน์จากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้มากกว่าคนตัวเล็ก แต่ในวันนี้ไม่ว่าเราจะดูเครื่องชี้วัดใด ๆ ก็ตาม จะพบว่าปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยรุนแรงขึ้น ทั้งความเหลื่อมล้ำด้านสินทรัพย์ ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ และที่สำคัญมากคือ ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสในการแข่งขัน และโอกาสที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมให้สูงขึ้น ถ้าเราปล่อยให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ หนีไม่พ้นที่สังคมเราจะเปราะบางและแตกแยกมากขึ้น ซึ่งจะสร้างปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมาก

ในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนตัวใหญ่หรือธุรกิจขนาดใหญ่ที่เข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เร็วจะสามารถปรับตัว สร้างรายได้ และขยายธุรกิจได้เร็วด้วย ในขณะที่ธุรกิจแบบดั้งเดิมจะล้มหายตายจากเร็วขึ้น ซึ่งกำลังเกิดขึ้นกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมาก โดยเฉพาะในต่างจังหวัดที่เป็นเมืองรอง เพราะมีตลาดจำกัดและมีต้นทุนการดำเนินงานสูง ผลเสียที่เกิดขึ้นไม่ได้กระทบเพียงเจ้าของกิจการ SMEs เหล่านี้เท่านั้น แต่ยังกระทบไปถึงแรงงานจำนวนมากที่เป็นลูกจ้างธุรกิจ SMEs เหล่านี้ด้วย

เราปฏิเสธไม่ได้ว่าเราต้องการระบบทุนนิยมที่เป็นธรรมมากขึ้น ต้องดูแลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจขนาดใหญ่ไม่ให้ใช้อำนาจเหนือตลาด

เอาเปรียบธุรกิจ SMEs ต้องให้ความช่วยเหลือและสร้างโอกาสให้กับคนตัวเล็กตัวน้อยในสังคมทั้งโอกาสทางเศรษฐกิจและโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ ต้องมีระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสูงและครอบคลุมเพียงพอ เพราะถ้าเราปล่อยให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ปัญหาความเหลื่อมล้ำอาจจะนำไปสู่ความแตกแยกทางสังคม ส่งเสริมให้เกิดระบบการเมืองที่แข่งขันกันด้วยนโยบายประชานิยมที่หวังผลในระยะสั้นมากขึ้น ซึ่งจะเป็ต้นทุนระยะยาวสำหรับเราทุกคน

มิติที่สามที่ทิศทางการปฏิรูปจะต้องให้ความสำคัญ คือ immunity ซึ่งหมายถึงการสร้างภูมิคุ้มกันหรือสร้างความทนทานต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผมมักจะพูดว่าโลกที่เราอยู่มีลักษณะเป็น VUCA มากขึ้นเรื่อย ๆ หมายถึงโลกที่ V-Volatile ผันผวนสูง U-Uncertain มีความไม่แน่นอนสูง C-Complex มีความซับซ้อนสูง และ A-Ambiguous คลุมเครือ ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ชัดเจน ไม่เป็นไปอย่างที่เราคุ้นชิน สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) เป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ได้ดีที่สุด คนที่จะสามารถทนทานต่อการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้นั้น จะต้องภูมิคุ้มกันที่ดี ทั้งภูมิคุ้มกันด้านสุขภาพ ภูมิคุ้มกันด้านการเงิน มีกลไกของสังคมที่จะช่วยดูแลรักษาถ้าเกิดเจ็บป่วยขึ้น และที่สำคัญต้องมีภูมิคุ้มกันด้านจิตใจที่เข้มแข็งด้วย

ถ้าเราศึกษาเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

พระราชทานเป็นหลักในการดำเนินชีวิตให้แก่คนไทยมาหลายสิบปีแล้ว จะพบว่าหนึ่งในสามเสาหลักสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือการสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้เราสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจาก ภายในหรือภายนอกตัวเรา ครอบครัวของเรา สังคมของเรา หรือประเทศ ของเรา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดคิดหรือไม่คาดคิด หลักของการสร้างภูมิคุ้มกันนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน ให้สามารถ ทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี (resilience) และให้องค์กร สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องตัวทันการณ์ (agility)

ในโลกข้างหน้าเราจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนรูปแบบใหม่ ๆ อีกมาก โลกกำลังก้าวไปสู่วะแวดล้อมใหม่ที่เรายังไม่เคยเผชิญมาก่อน โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน การเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศจะส่ง ผลกระทบรุนแรงหลายด้าน ทั้งการเกิดโรคอุบัติใหม่ในคน สัตว์และพืช ผลผลิตภาพในภาคเกษตรจะลดลง เราจะต้องเผชิญกับภัยธรรมชาติ ที่รุนแรงขึ้น ต้องเผชิญกับการขาดแคลนน้ำสะอาด ผลกระทบเหล่านี้ ได้ส่งผลให้เกิดการอพยพย้ายถิ่นของคนจำนวนมากในตะวันออกกลาง และแอฟริกาเหนือ ส่งผลให้เกิดปัญหาสังคมและปัญหาการเมืองระหว่าง ประเทศตามมา

ความท้าทายจากสภาวะโลกร้อนได้ส่งผลให้กระแสการพัฒนา อย่างยั่งยืน หรือ sustainability ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้ถูกรวมเข้าไปอยู่ในกลยุทธ์ นโยบาย หรือแนวทางการพัฒนาทั้งระดับโลก

ระดับประเทศ ชุมชน องค์กรทางธุรกิจ ตลอดจนพฤติกรรมการใช้ชีวิต
ของคน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ผมคิดว่าเราไม่มีทางปฏิเสธกระแส
การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ และจะต้องเร่งนำเรื่องความยั่งยืนนี้
เข้ามาเป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปและการดำเนินงานในทุกระดับ
เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเราทุกคน

ถ้าเราตรวจดูภูมิคุ้มกันโดยรวมของสังคมไทยในวันนี้จะพบว่า
อยู่ในระดับที่ใช้ได้ เรามีกลไกที่จะช่วยเหลือดูแลผู้ที่ประสบปัญหาและ
ภัยธรรมชาติต่าง ๆ ได้ระดับหนึ่ง ทั้งจากความช่วยเหลือของรัฐบาล
ชุมชน ครอบครัว หรือแม้แต่คนไทยทั่วไปที่มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
ในระดับเศรษฐกิจมหภาค หนี้สาธารณะอยู่ในระดับที่บริหารจัดการได้
ยังไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดวิกฤตเหมือนกับบางประเทศ เรามีทุนสำรอง
ระหว่างประเทศในระดับสูงและดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลเป็นกันชน
รองรับแรงปะทะจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลกไม่ให้เกิดผลกระทบ
ได้แรง นอกจากนี้ ระบบสถาบันการเงินมีเงินกองทุนในระดับสูง มีฐานะ
มั่นคงแม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากหนี้เสียที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสูงจาก
การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19)

แต่ถ้าเราดูในระดับจุลภาคจะพบว่า มีจุดที่น่าเป็นห่วงหลายจุด
ครัวเรือนไทยมีภูมิคุ้มกันด้านการเงินต่ำ หนี้ครัวเรือนของเราอยู่ในระดับ
สูงเป็นอันดับต้น ๆ ของโลกเมื่อเทียบกับประเทศอื่นที่มีรายได้ต่อหัว
อยู่ใกล้เคียงกัน การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19)
ได้ส่งผลให้สถานการณ์หนี้ครัวเรือนแย่ลงไปอีก โดยเฉพาะครัวเรือนที่มี
รายได้น้อย และครัวเรือนที่อยู่ในภาคบริการ ธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมจำนวนมากก็มีสถานะการเงินเปราะบาง ความสามารถในการแข่งขันลดลงตั้งแต่ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) และได้รับผลกระทบจากการระบาดรุนแรงมาก ถ้าการระบาดลากยาวต่อไปนาน ภูมิคุ้มกันของครัวเรือนและ SMEs ไทยจะลดลงมาก ไม่สามารถรับมือกับภัยใหม่ ๆ ในอนาคตได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องช่วยกันเร่งสร้าง resilience และ agility ให้กับกลุ่มครัวเรือนและ SMEs โดยเร็ว

นอกเหนือจากภูมิคุ้มกันด้านสุขภาพ และภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจแล้ว ผมคิดว่าภูมิคุ้มกันที่สำคัญมากอีกด้านหนึ่งสำหรับสังคมไทยและคนไทยในอนาคต คือภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ เพราะสังคมไทยประกอบด้วยคนกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น ความขัดแย้งและเหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นหลายครั้งได้ส่งผลให้สังคมอ่อนไหวมากขึ้น ศรัทธาและความไว้วางใจในโครงสร้างหลักของประเทศลดลง สังคมไทยขาดกลไกและเวทีที่จะนำไปสู่การพูดคุยกันเพื่อหาทางออกได้อย่างสันติ เมื่อเกิดความขัดแย้ง ปรากฏการณ์ anti-establishment ลักษณะนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลก และมีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้นจากอิทธิพลของโซเชียลมีเดีย ที่เปลี่ยนพฤติกรรมการรับส่งข้อมูลของคนในสังคม ข้อมูลต่าง ๆ ที่ส่งถึงกันตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ยากขึ้น รวมทั้งโซเชียลมีเดีย มีกลไกปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ที่ทำให้แต่ละคนเห็นเฉพาะข้อมูลที่ตนเองเชื่อหรือสนใจมากกว่าที่จะเห็นข้อมูลจากกลุ่มคนที่เห็นต่าง อิทธิพลของโซเชียลมีเดียจะยิ่งทำให้ความแตกแยกทางความคิดของคนในสังคมรุนแรงขึ้น นอกจากนี้ ผมเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครอบครัว

และการที่ได้กรุ๊ปใหม่ที่เกิดขึ้นมากับโลกเสมือนจริง (virtual world) จะส่งผลให้ภูมิคุ้มกันทางจิตใจของสังคมไทยอ่อนแอลงด้วย การปฏิรูปที่จะเกิดขึ้นในสังคมไทยจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างภูมิคุ้มกันด้านจิตใจไปพร้อม ๆ กับภูมิคุ้มกันด้านอื่น จึงจะส่งผลให้ไทยวัฒนาได้อย่างยั่งยืน

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ผมได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับสององค์ประกอบสำคัญของกระบวนการปฏิรูปที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาว คือ การกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปที่ต้องเอาประโยชน์ของประชาชนและสังคมไทยเป็นตัวตั้ง ต้องมุ่งตอบโจทย์ในอนาคตอย่างน้อยในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า และต้องมีเป้าหมายที่จะวางรากฐาน วางกลไก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (dynamic momentum) ในอนาคตด้วย เพราะการปฏิรูปไม่มีวันจบ ต้องทำโดยต่อเนื่อง นอกจากการกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปให้ถูกต้องแล้ว การกำหนดทิศทางของการปฏิรูปจะต้องให้ความสำคัญกับอย่างน้อยสามมิติ คือ การยกระดับผลิตภาพ (productivity) การลดความเหลื่อมล้ำ (inclusivity) และการสร้างภูมิคุ้มกัน (immunity) เพื่อให้เราจะสามารถรับมือกับโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีลักษณะเป็น VUCA เพิ่มสูงขึ้น

องค์ประกอบที่สามของการปฏิรูปซึ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการปฏิรูป คือวิธีนำแผนปฏิรูปไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง เรื่องนี้มีหลักคิด หลักทฤษฎีเกี่ยวกับการ

บริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ transformation อยู่มากที่เราควรพิจารณา นำมาใช้ประโยชน์ แต่สิ่งที่ผมจะนำเสนอในวันนี้ เป็นข้อสังเกตจาก ประสบการณ์ส่วนตัวที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปแบบไทย ๆ ในช่วงที่ผ่านมา ผมคิดว่ามีอย่างน้อยแปดประเด็นที่เราต้องให้ความสำคัญ ถ้าจะให้การปฏิรูปในสังคมเศรษฐกิจไทยเกิดผลสำเร็จอย่างที่ต้องการ

ประเด็นแรก การปฏิรูปจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนที่เกี่ยวข้อง เห็นร่วมกันว่าต้องเปลี่ยนแปลง อยู่แบบเดิมไม่ได้ การทำให้คนที่เกี่ยวข้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเป็นบันไดขั้นแรกของการปฏิรูปทุกเรื่อง และต้องใช้เวลาและพลังของผู้นำมากก่อนที่จะข้ามไปได้ เพราะธรรมชาติของคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะคนรุ่นผู้ใหญ่ และคนที่อยู่สบายใน comfort zone มานาน การทำให้คนที่เกี่ยวข้องเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเราเห็นเป้าหมายใหญ่ในอนาคตร่วมกัน และตระหนักถึงผลเสียของการนิ่งเฉย ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

เรามีหลากหลายปัญหาสะสมมานาน และหลายเรื่องเราเห็นตรงกันว่าปล่อยไว้แบบเดิมไม่ได้ เราจึงใช้คำว่า “ปฏิรูป” บ่อยครั้งมากในสังคมไทย แต่เราก็มักจะชอบให้คนอื่นมาจัดการปัญหาเหล่านี้ หลายครั้งการพูดคุยเรื่องการปฏิรูปมักจะจบลงด้วยประโยคที่ว่า “เห็นด้วยว่าต้องปฏิรูป แต่ฝากด้วยนะ เพราะผมคงอยู่ไม่นาน” หรือ “ปีหน้าผมจะเกษียณแล้ว คงต้องรอให้ผู้บริหารท่านใหม่มาดำเนินการ” คำพูดลักษณะนี้สำนวนฝรั่งจะใช้คำว่า kick the can down the road หรือเตะกระป๋องตามถนนไปเรื่อย ๆ โดยไม่ได้ตระหนักว่ายิ่งปล่อยให้เวลาผ่านไป ผลข้างเคียง

จากปัญหาเหล่านั้นจะเพิ่มขึ้น ต้นทุนของการปฏิรูปในอนาคตจะยิ่งสูงขึ้น รวมทั้งโลกไม่ได้อยู่นิ่ง ประเทศอื่นพัฒนาตลอดเวลา ที่น่ากลัวที่สุดคือ ถ้าเราละทิ้งการป้องกันตามถนนไปเรื่อย ๆ อาจจะตกอยู่ในสภาวะ “กบต้ม” โดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นสภาวะที่ไม่รู้สึกร่างกายมาถึงตัว เพราะกบสามารถปรับตัวเข้ากับอุณหภูมิน้ำที่ค่อย ๆ ร้อนขึ้น แต่ถ้าปล่อยให้จนกระทั่งน้ำเดือด กบก็จะไม่สามารถกระโดดหนีออกจากหม้อได้ เพราะกล้ามเนื้อต่าง ๆ อ่อนแรงจนเกินกำลัง

การปฏิรูปเรื่องใหญ่ ๆ ของประเทศจึงต้องสร้างการตระหนักรู้ถึงปัญหาเพื่อให้เกิด sense of urgency รวมทั้งต้องสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันตั้งแต่ระดับบนลงล่าง และระดับล่างขึ้นบน คือ ตั้งแต่ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจนโยบาย ผู้ที่มีส่วนได้เสีย ตลอดมาจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยผู้กำหนดนโยบายจะต้องเปิดใจรับฟังปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจากผู้ที่มีส่วนได้เสียและผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ และจริงจัง

ประเด็นที่สอง เราปฏิเสธไม่ได้ว่าการปฏิรูปเรื่องสำคัญทุกเรื่องต้องอาศัยหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกลไกหลัก แต่กลไกของระบบราชการที่ผ่านมาไม่เอื้อต่อการปฏิรูป หรืออาจจะพูดว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิรูปก็คงไม่ผิดนัก ในฐานะที่ผมเป็นนักเศรษฐศาสตร์ ผมคิดว่าสาเหตุหลักมาจากโครงสร้างแรงจูงใจกับความเสี่ยง (risk reward structure) ในระบบราชการไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เรามักจะได้ยินข้าราชการชั้นผู้ใหญ่แนะนำข้าราชการรุ่นหลังที่มีอนาคตไกลว่า “รักษาตัวไว้ดี ๆ นะ” ซึ่งอาจจะแปลได้ว่า

ถ้าไม่จำเป็นก็อย่าไปทำเรื่องอะไรที่จะสร้างปัญหาให้กับตัวเองได้ในอนาคต อย่าแกว่งเท้าหาเสี้ยน นี่คงเฉยไฉนจะได้ประโยชน์มากกว่าในระยะยาว

ในภาครัฐ ผู้บริหารคนใดที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง มักต้องต่อสู้กับแรงต้านจากผู้บริหารและบุคลากรของทั้งภายในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน ต้องเผชิญกับข้อจำกัดโดยกรอบกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย มีโอกาสสูงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ จึงมักจะตั้งเป้าหมายของการปฏิรูปแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง ถ้าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายก็อาจจะได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าเสมอตัวเล็กน้อย แต่ถ้าทำไม่สำเร็จมีความเสี่ยงสูงที่จะถูกตรวจสอบและต้องรับผิดชอบปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีกมาก วัฒนธรรมที่สืบทอดต่อกันมาลักษณะนี้ทำให้ผู้บริหารเลือกที่จะไม่ทำอะไรมากกว่าลุกขึ้นมาสร้างการเปลี่ยนแปลง (inaction bias) ทำให้การปฏิรูปในองค์กรภาครัฐยากกว่าในภาคเอกชนมาก

การปฏิรูปทุกเรื่องมีความเสี่ยง ดังนั้นการปรับโครงสร้างแรงจูงใจกับความเสี่ยง (risk reward structure) และวัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐให้สนับสนุนการปฏิรูปเป็นเรื่องสำคัญมาก เวลาที่เราพูดถึงการปรับโครงสร้างแรงจูงใจกับความเสี่ยงเรามักจะสรุปกันว่าเราต้องให้รางวัลหรือแรงจูงใจสูงขึ้น ซึ่งไม่ผิด แต่ผมเชื่อว่าที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือ เราต้องมีระบบที่เอื้อให้ผู้บริหารองค์กรภาครัฐกล้าที่จะรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เราปฏิเสธไม่ได้ว่า กรอบกฎหมาย กลไกการตรวจสอบ และการพิจารณาความดีความชอบในปัจจุบันส่งผลให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเลือกที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง มากกว่าที่จะบริหารความเสี่ยง

นอกจากนี้ในการทำงานร่วมกับภาคเอกชน เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่าภาครัฐจะเสียเปรียบภาคเอกชนไม่ได้ และเงินของรัฐจะเสียหายไม่ได้ ส่งผลให้โครงการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับเอกชนหลายโครงการไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะหน่วยงานของรัฐหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและให้ภาคเอกชนรับความเสี่ยงเป็นหลัก กรณีการสั่งจองวัคซีนเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) เป็นตัวอย่างหนึ่ง ในขณะที่รัฐบาลหลายประเทศสามารถสั่งจองวัคซีนจากผู้ผลิตที่หลากหลายได้เร็วกว่าเรามากตั้งแต่ในช่วงแรกของการพัฒนาวัคซีนที่ยังไม่ทราบประสิทธิภาพของวัคซีน กรอบกฎหมายและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของเราไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานรัฐทำสัญญาล่วงหน้าแบบรับความเสี่ยงได้เหมือนกับประเทศอื่น กรอบกฎหมายและกลไกการทำงานเช่นนี้อาจจะทำให้เงินของรัฐไม่เสียหาย แต่สังคมไทยโดยรวมเสียโอกาสมากมายทั้งมิติด้านสุขภาพของประชาชน และมิติด้านเศรษฐกิจ เรามีอีกหลายตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับอนาคตของประเทศที่ล่าช้า หรือเกิดขึ้นไม่ได้ เพราะกรอบกฎหมายและกลไกการทำงานของภาครัฐส่งผลให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความเสี่ยง มากกว่าที่จะบริหารความเสี่ยง

ประเด็นที่สาม การปฏิรูปเรื่องสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ผู้เสียประโยชน์มักกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้มีอำนาจเดิม และผู้ที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องอยู่เดิม กลุ่มผู้เสียประโยชน์จะคำนวณผลประโยชน์ที่จะเสียไปได้ชัดเจน ในขณะที่ผู้ที่ได้รับประโยชน์มักเป็นประชาชนทั่วไป ผลประโยชน์จะกระจายตัว ประชาชนแต่ละคนมองประโยชน์ที่จะได้รับไม่ออก ดังนั้นการปฏิรูปเรื่องสำคัญ

จึงถูกต้องด้านหรือบิดเบือนได้โดยง่าย การปฏิรูปหลายเรื่องที่ว่าแม้ว่าจะเริ่มต้นไว้ดีก็ต้องหยุดชะงัก หรือค่อย ๆ เลื่อนหายไป เพราะแรงต้านจากกลุ่มผู้เสียประโยชน์ที่ค่อนข้างกระจุกตัว

วิธีการหนึ่งที่น่าจะช่วยแก้ปัญหานี้ได้ คือต้องคำนวณผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิรูปให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน ตั้งแต่ตอนกำหนดเป้าหมายและออกแบบแผนปฏิรูป และต้องสื่อสารตัวเลขเหล่านี้ให้ภาคประชาสังคม ผู้นำทางความคิด และผู้ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการปฏิรูปทราบตั้งแต่ต้น รวมทั้งจะต้องมีกระบวนการเปิดเผยข้อมูล และความคืบหน้าของการปฏิรูปอย่างโปร่งใส และต่อเนื่องให้ภาคประชาสังคมและประชาชนติดตามได้ง่าย เพื่อสร้างเกราะป้องกันให้กับกระบวนการปฏิรูป ป้องกันไม่ให้กลุ่มที่เสียประโยชน์ล้มหรือบิดเบือนแผนปฏิรูปได้ง่าย

นอกจากนี้ ในกรณีที่ผู้เสียประโยชน์หรือได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปเป็นคนตัวเล็กตัวน้อยในสังคม เราจำเป็นต้องมีแผนดูแลเยียวยาคนกลุ่มนี้ให้เหมาะสมตั้งแต่แรกด้วย ป้อยครั้งกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปไม่ได้หมายถึงเฉพาะกลุ่มคนภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคลากรภายในองค์กรที่จะมีหน้าที่น้อยลง มีความรับผิดชอบลดลง จนอาจจะสร้างความกังวลเรื่องความมั่นคงของงานในอนาคตได้ เพราะเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อาจจะมีทักษะไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น

ประเด็นที่สี่ เราต้องยอมรับกันว่าปัญหาและความท้าทายต่าง ๆ ที่เราต้องจัดการในอนาคตนั้นจะซับซ้อนและเชื่อมโยงกันสูงมาก การปฏิรูปเรื่องหนึ่งจะมีผลเชื่อมโยงหรือผลกระทบไปอีกหลายเรื่อง และที่สำคัญการปฏิรูปทุกเรื่องจะไม่สามารถทำได้สำเร็จภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดขึ้นทั้งห่วงโซ่การทำงาน (value chain) จึงจะเกิดผลสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเฉพาะโซ่ข้อใดข้อหนึ่งได้

ปัญหาหนึ่งที่ทำให้การปฏิรูปหลายเรื่องของเราไม่สำเร็จ หรือเสร็จแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ มาจากการที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยึดเอากรอบกฎหมาย และกรอบอำนาจหน้าที่ของตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งไม่ใช่เรื่องผิดเพราะ risk reward structure ในระบบราชการทำให้คนกังวลเรื่องความเสี่ยงและอำนาจหน้าที่ของตนเป็นใหญ่ แม้แต่ในระดับผู้กำหนดนโยบายก็ยังกังวลและเกรงใจกันมากเวลาที่มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกันข้ามกระทรวง หรือข้ามพรรคการเมืองร่วมรัฐบาลที่ได้แบ่งความรับผิดชอบกันไว้ แต่การที่แต่ละหน่วยงานยึดเอากรอบกฎหมายและกรอบอำนาจหน้าที่ของตนเป็นหลักในการปฏิรูปมากกว่าการมองภาพใหญ่ว่าสังคมและประชาชนจะได้ประโยชน์อะไร ทำให้การปฏิรูปเรื่องสำคัญของประเทศเกิดขึ้นได้ยากมาก หลายเรื่องได้ทางออกที่ตอบโจทย์ของหน่วยงานมากกว่าตอบโจทย์ของสังคมและประชาชน และหลายเรื่องได้ทางออกที่มีลักษณะเป็นทางออกชั่วคราว หรือ stop gap ไม่สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงที่จะเป็นรากฐานใหม่สำหรับอนาคตได้ ผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะว่าทำได้เสร็จตามแผน

แต่เป็นแผนแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไม่เกิดผลสำเร็จตามที่สังคมและประชาชนคาดหวัง

ในกระบวนการทำงานของภาครัฐ เรามักแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงานด้วยการตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม เรามีคณะกรรมการลักษณะนี้จำนวนมาก ซึ่งในทางปฏิบัติขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าเป็นคณะกรรมการระดับนโยบายที่มีนายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน นอกจากจะหาเวลาประชุมได้ยากมากแล้วยังประกอบด้วยผู้หลักผู้ใหญ่จำนวนมาก ไม่สามารถพูดคุยถกแถลงประเด็นต่าง ๆ กันได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้ใหญ่แต่ละท่านมักจะพูดเฉพาะเมื่อมีประเด็นเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ในขณะทำงานระดับรองลงมาก็จะประกอบด้วยผู้แทนของหน่วยงานจำนวนมาก บางหน่วยงานก็สลับคนกันมา ซึ่งผู้แทนแต่ละหน่วยงานมักแสดงจุดยืนที่จะรักษาอำนาจหน้าที่ของตนแต่เดิม ยากที่จะเกิดเวทีที่จะร่วมกันคิด ร่วมกันถกแถลง และร่วมกันผลักดันเรื่องใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับอนาคต

ภาคเอกชนต้องเผชิญกับโจทย์ลักษณะนี้เช่นกัน และได้ใช้เครื่องมือใหม่ ๆ หลายอย่างในการพัฒนากระบวนการทำงาน เช่น การทำ design thinking การทำ user experience การใช้ scenario analysis การบริหารงานเป็น matrix และ cluster เพื่อลดความเป็นกล่อง หรือการช่วยกันคิดช่วยกันทำไปพร้อมกันผ่าน digital platform โจทย์สำคัญ คือทำอย่างไรที่เราจะสามารถให้หน่วยงานภาครัฐใช้เครื่องมือเหล่านี้ในกระบวนการทำงานและกระบวนการปฏิรูปได้จริง

นอกจากนี้ เราต้องยอมรับกันว่ากรอบกฎหมาย และกรอบอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ นั้นถูกออกแบบมาในอดีต และกฎหมายของหลายหน่วยงานไม่ได้ถูกแก้ไขมานานมากแล้ว ในขณะที่บริบทของโลกและของประเทศเปลี่ยนไปมากไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์เดิมของกฎหมายเหล่านี้ การปฏิรูปเพื่อตอบสนองของอนาคตหลายเรื่องจึงไม่สามารถคิดในกรอบกฎหมายและกรอบอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่มีอยู่เดิมได้ การร่วมกันคิดใหม่โดยไม่ติดกับกรอบกฎหมายเดิมนั้นจึงสำคัญมาก

เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าการปฏิรูปหลายเรื่องต้องนำไปสู่การแก้ไขกฎหมายหรือออกกฎหมายใหม่ แต่กระบวนการออกกฎหมายใหม่ของเราใช้เวลานานมาก และมีโอกาสสูงมากที่หลักสำคัญของการปฏิรูปจะถูกบิดเบือนหรือประนีประนอมในกระบวนการแก้ไขหรือออกกฎหมาย ถ้าจะทำให้การปฏิรูปต่าง ๆ เกิดผลสำเร็จแล้ว จะต้องช่วยกันคิดว่ามีวิธีใดบ้างที่จะทำให้กระบวนการการแก้ไขหรือออกกฎหมายใหม่ทำได้เร็ว โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน และต้องสามารถรักษาเป้าหมายของการปฏิรูปไว้ได้โดยไม่ถูกบิดเบือน

ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา ภาคการเงินต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงิน (fintech) และเกิดผู้ให้บริการการเงินรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ ผู้กำกับดูแลภาคการเงินในหลายประเทศ รวมทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ได้นำแนวคิดกระบะทราย หรือ regulatory sandbox มาใช้ แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์ทาง

การเงินใหม่ ๆ ในกระบะทราย หรืออยู่ในขอบเขตจำกัดที่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ การทำงานใน sandbox นั้นผู้กำกับดูแลอาจผ่อนผันหลักเกณฑ์การกำกับดูแลบางเรื่องที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนานวัตกรรม และผู้กำกับดูแลจะเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้ที่พัฒนานวัตกรรม ซึ่งช่วยให้สามารถออกกฎเกณฑ์กำกับดูแลใหม่ที่เหมาะสมได้ก่อนที่จะอนุญาตให้บริการประชาชนได้เป็นการทั่วไป

แนวคิดเรื่องกระบะทรายนี้ ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เพียงภาคการเงินเท่านั้น รัฐบาลได้เริ่มนำไปใช้ในการจัดทำเขตพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ให้ตอบโจทย์ความต้องการและบริบทของนักเรียนในแต่ละเขตพื้นที่ ซึ่งเรื่องนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจเพื่อแก้ปัญหาของประเทศที่ซับซ้อนมากขึ้น ไม่สามารถแก้ไขด้วยนโยบายที่คิดแบบ top-down อย่างเดียวได้ ผมเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าเราสามารถใช้นโยบาย regulatory sandbox และแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อีกหลายด้าน

ประเด็นที่ห้า ในปัจจุบันเราเห็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบทวีคูณ โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) ในอีก 5 - 10 ปีข้างหน้า เราจะยิ่งเห็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหลากหลายด้านที่รวดเร็ว และมีผลกว้างไกลขึ้นกว่าเดิมมาก วิธีการใช้ชีวิต วิธีการทำธุรกิจ และรูปแบบการทำงานของเรทุกด้านจะถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรใดก็ตามที่ไม่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะถูก disrupt โดยองค์กรรูปแบบใหม่ ๆ แต่ถ้าองค์กรใด

สามารถปรับตัวใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นกลไกหลักในการทำงานได้ จะมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด เปิดโอกาสการทำงานและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีกมาก การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ทำให้เราเห็นประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีชัดเจนขึ้น และเร่งให้เกิด digital transformation เร็วขึ้นในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็น การทำงานอยู่บ้าน การเรียนทางไกล การรักษาพยาบาลทางไกล หรือ การสั่งอาหารผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ

เนื่องจากโลกกำลังเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลด้วยความรวดเร็ว ดังนั้นการปฏิรูปทุกเรื่องต้องใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก หรือเรียกว่า digital first ผมเชื่อว่าทุกเรื่องที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงมีตัวอย่างจากหลากหลายประเทศ หลากหลายองค์กรที่ใช้เครื่องมือดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก ในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การหาข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายและออกแบบแผนปฏิรูป การปรับรูปแบบขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ ไปจนถึงการติดตามประเมินผล เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยลดต้นทุนการทำงาน สามารถติดตามผลการทำงานได้อย่างทันทีทันใด เข้าถึงประชาชนในวงกว้างได้โดยง่ายไม่ว่าจะอยู่จุดไหนของประเทศ และสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการติดตามปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม สามารถที่จะสร้าง momentum ของการปฏิรูปให้เกิดขึ้นต่อเนื่องได้ รวมทั้งช่วยรวบรวมและเปิดเผยข้อมูลเพื่อสร้างความโปร่งใสของการทำงานให้สามารถตรวจสอบได้โดยง่ายด้วย

การใช้เครื่องมือดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิรูปนี้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานกลางด้านดิจิทัลมารองรับ ที่สำคัญที่สุดคงหนีไม่พ้นระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนผ่าน digital ID ที่จะต้องสามารถใช้ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ระบบนี้เป็นด่านแรกและด้านสำคัญที่สุดของการเข้าสู่ระบบสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัล เราจำเป็นต้องเร่งสร้างระบบ digital ID ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง ไม่ใช่ถูกจำกัดอยู่เพียงกรอบกฎหมายของบัตรประชาชนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การเร่งพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของประเทศเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าเราขาดโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ นอกจากจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลแล้ว ยังสร้างเส้นแบ่งด้านดิจิทัล (digital divide) ระหว่างคนที่มีทรัพยากรและมีความรู้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ กับคนที่ขาดทรัพยากรและความรู้ ส่งผลให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคมเศรษฐกิจไทยรุนแรงขึ้นอีก นอกจากตัวโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบนิเวศที่จะเอื้อให้ประชาชนใช้โครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้นด้วยความมั่นใจและสบายใจด้วย ไม่ว่าจะเป็นกรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กลไกที่จะดูแลผู้ใช้บริการถ้าเกิดปัญหาขึ้น และการกำหนดค่าธรรมเนียมให้เหมาะสม

เทคโนโลยีดิจิทัล ได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการทำงานขององค์กรสมัยใหม่ และยังคงต่อยอดได้อีกมาก เราจำเป็นที่จะต้องผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปเป็นกลไกหลักในการทำงานของภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

จำนวนมาก ผมเชื่อว่าเราสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรมถ้าการปฏิรูปตำรวจสามารถเปลี่ยนบันทึกประจำวันของโรงพักทั่วประเทศให้เข้าสู่ระบบดิจิทัล ที่ประชาชนสามารถติดตามความคืบหน้าของคดีที่ตนเกี่ยวข้องได้ หรือสามารถดูสถิติคดีแต่ละประเภทในเขตหรือจังหวัดของตนได้ตลอดเวลา หรือถ้าการปฏิรูประบบภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งสามารถแสดงผลการประเมินและการจัดเก็บภาษีที่ดินแต่ละแปลงผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างโปร่งใส ผมเชื่อมั่นว่าเราจะเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้นมาก และระบบการบริหารภาษีของเราจะเป็นธรรมขึ้นมาก นอกจากนี้ ในยุคที่เรากำลังเข้าสู่เทคโนโลยี 5G และ Internet of Things (IoT) กระบวนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยลดต้นทุนการทำงาน ลดการสูญเสียทรัพยากร ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ได้มากอย่างที่เรายังคาดไม่ถึงมาก่อน

การตั้งเป้า digital first ในทุกเรื่องที่เราต้องการปฏิรูป ยังช่วยให้เราคิดนอกกรอบกฎหมายและกระบวนการทำงานแบบเดิม และช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้เราไม่ต้องทำงานทีละขั้นตอน (sequencing) เหมือนการทำงานผ่านกระดาษ กระบวนการทำงานสามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นได้โดยง่าย และมีข้อมูลแบบ real-time ที่จะใช้ติดตามการทำงานและบริหารความเสี่ยงได้รวดเร็ว รวมทั้งจะเป็นรากฐานที่จะนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานของภาครัฐอย่างโปร่งใส (open government) ซึ่งถ้าเราทำได้ จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหญ่มากในสังคมไทย

ประเด็นที่หก เราจะต้องสร้างกลไกที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา เข้ามาเป็นพันธมิตรในการปฏิรูปร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะในการพัฒนาเครื่องมือหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เราต้องยอมรับความจริงว่าหน่วยงานภาครัฐขาดงบประมาณ และขาดบุคลากร รวมทั้งกระบวนการทำงานของภาครัฐไม่เอื้อให้เกิดการพัฒนาเครื่องมือการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะถ้าต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีตัวอย่างมากมายที่เทคโนโลยีซึ่งหน่วยงานภาครัฐพัฒนาขึ้นใช้เวลาในการพัฒนานาน ขาดประสิทธิภาพ ล้าสมัย หรือให้บริการได้ในวงจำกัด ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง ส่วนหนึ่งคงเป็นเพราะหน่วยงานภาครัฐเชี่ยวชาญเฉพาะการออกนโยบายและการออกคำสั่งการ ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติให้เกิดผลจริง

การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติจริงเข้ามาเป็นพันธมิตรร่วมพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ นั้น ไม่ใช่การจ้างผู้รู้เหล่านั้นมาเป็นที่ปรึกษา หรือมารับจ้างพัฒนาระบบต่าง ๆ ให้เหมือนกับที่ปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบัน แต่จะหมายถึงการร่วมกันคิดร่วมกันทำ หรือต่อยอดใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี หรือแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว โดยที่หน่วยงานภาครัฐไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของเอง เช่น บริการขนส่งสาธารณะสามารถใช้ประโยชน์จากระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่เปิดกว้างแทนระบบตัวร่วม ที่หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้พัฒนากันมานานมากแต่ก็ยังไม่เกิดขึ้น

ตัวอย่างที่น่าสนใจมากของการทำงานแบบพันธมิตรร่วมกัน ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน คือ digital transformation ในอินเดีย ที่ผ่านมารวมักคิดว่าการเปลี่ยนแปลงในอินเดียเกิดขึ้นได้ช้ามากเพราะ กลไกการทำงานของภาครัฐขาดประสิทธิภาพและติดกรอบกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่ซับซ้อนมาก แต่ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา digital transformation ในอินเดียเกิดขึ้นเร็วมาก เกิด application programming interface (API) เป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลใหม่ที่ เรียกว่า “India Stack” เพื่อตอบโจทย์ประชากรมากกว่าหนึ่งพันล้านคน คนที่คิดโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้มาจากทั้งภาครัฐและเอกชน คิดไกล ทำให้เกิดผลในวงกว้างสามารถต่อยอดกับเครื่องมือใหม่ ๆ ได้หลากหลาย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ตลอดจน startup ใหม่ ๆ ด้วย โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของอินเดีย หลายเรื่องจึงมีประสิทธิภาพสูงกว่าในประเทศพัฒนาแล้วมาก ไม่ว่าจะเป็น ระบบ digital ID ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ ระบบเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบการให้ consent ข้ามแพลตฟอร์มต่าง ๆ

ในการพัฒนาระบบเหล่านี้ รัฐบาลอินเดียใจกว้าง เปิดโอกาส ให้บุคลากรจากภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา เข้ามานำเสนอแนวคิดและร่วมกันพัฒนาโดยรัฐบาลให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุน หรือการอนุญาตให้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทน หน่วยงานภาครัฐในบางเรื่องได้ และเมื่อพัฒนา solution ต่าง ๆ เสร็จแล้ว รัฐบาลอินเดียจะตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมารองรับ solution เหล่านี้ โดยให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกคงมีบทบาท ที่จะช่วยพัฒนาต่อยอดและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานต่อเนื่อง

ผลผลิตที่ได้จากการพัฒนาภายใต้โครงการ India Stack จะต้องเปิดกว้างให้หน่วยงานภาครัฐและธุรกิจใช้ประโยชน์ได้ทั่วไป และมีกรอบการทำงานเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกลุ่มคนที่เข้ามาช่วยออกแบบและพัฒนาด้วย

ในประเทศไทย การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและผู้ที่มีความรู้ความสามารถในภาคธุรกิจและสถาบันการศึกษาที่ช่วยกันพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ หลายเรื่องให้เกิดขึ้นได้เร็วมากและได้นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง ไม่ว่าจะเป็นแพลตฟอร์ม เราเที่ยวด้วยกัน ไทยชนะ หมอชนะ หรือคนละครึ่ง แต่ก็มีหลายเรื่องที่ลงทุนลงแรงพัฒนากันมาก แต่ไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์เต็มที่เพราะติดกรอบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของบางหน่วยงาน ผมคิดว่าคงเป็นการดีถ้าเราจะเรียนรู้จากรูปแบบการทำงานร่วมกันในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา และพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ที่เปิดกว้างระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีในลักษณะเป็นพันธมิตรกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในอีกหลากหลายด้าน

นอกจากเรื่องเทคโนโลยีแล้ว อีกวิธีหนึ่งของการสร้างรูปแบบการทำงานในลักษณะพันธมิตรร่วมกับภาคธุรกิจเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นเร็ว คือการใช้หลักกลไกตลาดที่เปิดกว้างโดยรัฐต้องมีนโยบายชัดเจนที่จะไม่แข่งขันกับภาคเอกชนในบริการที่เอกชนสามารถทำได้ดี หน่วยงานภาครัฐเป็นเพียงผู้ให้เงินอุดหนุนและควบคุมคุณภาพ แต่ไม่ต้องให้บริการเอง บุคลากรของภาครัฐ

หรือประชาชนที่ได้รับสวัสดิการ ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐสามารถเลือกใช้บริการจากผู้ให้บริการเอกชนรายใดก็ได้ที่ได้รับการรับรองคุณภาพหรือขึ้นทะเบียนไว้ กลไกตลาดที่ให้สิทธิ์เลือกใช้บริการจากผู้ประกอบการเอกชนได้นี้สามารถนำมาใช้ได้กับบริการหลายประเภท เช่น การให้โรงพยาบาลเอกชนเข้าร่วมโครงการสวัสดิการรักษายาบาลของรัฐระบบคูปองโรงเรียน หรือระบบคูปองสำหรับการฝึกอบรมบุคลากร ถ้าเรามีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ผู้ให้บริการเอกชนต้องแข่งขันกันเพิ่มคุณภาพโดยต่อเนื่อง จะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาวของภาครัฐ และจะช่วยแก้ปัญหาคอขวดที่หน่วยงานภาครัฐมักมีข้อจำกัด ไม่สามารถเพิ่มความสามารถในการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว

ประเด็นที่เจ็ด ผมได้กล่าวไว้แต่ต้นว่าการปฏิรูปใด ๆ ก็ตามต้องตั้งเป้าหมายที่จะสร้างประโยชน์ให้คนไทยและสังคมไทยโดยมองไกลไปในอนาคตอย่างน้อย 5 - 10 ปีข้างหน้า ต้องวางรากฐานให้สมควรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เราคงต้องยอมรับความจริงว่าคนรุ่นผู้ใหญ่ที่มีอำนาจตัดสินใจ การปฏิรูปเรื่องต่าง ๆ มักจะตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน และบ่อยครั้งมีแนวโน้มที่จะรักษาสถานะเดิมมากกว่าที่ต้องการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ผมเองก็รู้สึกว่าคุณคนรุ่นผมที่มีอายุ 50 ปีต้น ๆ ก็ตามพัฒนาการใหม่ ๆ หลายเรื่องไม่ทันและเริ่มที่จะตกุ่น ต้องเรียนรู้วิธีคิดวิธีการทำงาน และเทคโนโลยีจากรุ่นน้อง ๆ และรุ่นหลาน ๆ อยู่เป็นประจำ

ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องเปิดโอกาสและผลักดันให้คนรุ่นอายุ 40 ปีหรือน้อยกว่านั้น เข้ามามีบทบาทสำคัญในการออกแบบ และขับเคลื่อนการปฏิรูปเรื่องสำคัญของประเทศ คนรุ่นนี้มีประสบการณ์การทำงานและการบริหารมาในระดับหนึ่ง สามารถเป็นสะพานเชื่อมต่อกับคนหลากหลายรุ่นได้ดี สามารถสานต่อสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับอนาคตได้ และที่สำคัญคนรุ่นนี้ยังต้องมีการทำงานอีกนาน อนาคตของเขาจึงขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการปฏิรูปมากกว่าคนรุ่นผู้ใหญ่ ผมเชื่อว่าเศรษฐกิจและสังคมไทยจะเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อคนรุ่นอายุ 40 ปี มีบทบาทเป็น change agents อย่างแท้จริง

การผสมผสานคนหลากหลายรุ่นเพื่อออกแบบและขับเคลื่อนการปฏิรูปสำคัญมากสำหรับอนาคตของประเทศ การปฏิรูปในปัจจุบันส่วนใหญ่ถูกออกแบบและขับเคลื่อนโดยท่านผู้ใหญ่รุ่นใกล้เกษียณหรือพ้นวัยเกษียณไปแล้ว ท่านเหล่านี้มีประสบการณ์ บทเรียนจากอดีต และความรู้ที่เป็นประโยชน์มากต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของประเทศ แต่เราก็ต้องยอมรับว่าโลกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากและเปลี่ยนเร็วกว่าเดิมมาก รวมทั้งช่องว่างทางความคิดและวิธีการทำงานของคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่จะถ่างขึ้นเรื่อย ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานคนหลากหลายรุ่นในกระบวนการปฏิรูป โดยเฉพาะต้องผลักดันให้คนรุ่นอายุ 40 ปีหรือน้อยกว่านั้น เข้ามามีบทบาทอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องสร้างวัฒนธรรมที่รับฟังความคิดเห็นจากคนรุ่นใหม่ กระบวนการปฏิรูปจึงจะมีพลังสอดคล้องกับความท้าทายของโลกใหม่ได้อย่างเท่าทัน การให้คนรุ่นอายุ 40 ปีเป็นผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทย

ไม่ใช่เรื่องใหม่ เทคโนโลยีหลายท่านที่วางรากฐานสำคัญไว้ให้เราในอดีต ก็มีบทบาทสำคัญตั้งแต่ช่วงที่ท่านอยู่ในรุ่นอายุ 40 ปี ไม่ว่าจะเป็น ดร.ปวย อึ้งภากรณ์ ดร.เสนาะ อุณาкул ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชาน จาติกวณิช หรือ นายแพทย์สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ ผมเชื่อว่าทุกท่านจะคิดถึงตัวอย่างคนรุ่นอายุ 40 ปีที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยได้อีกมาก

ประเด็นสุดท้าย ทุกครั้งเวลาที่เราคิดถึงการจัดทำแผนปฏิรูป เรามักจะคิดถึงเรื่องใหม่ ๆ ที่อยากทำ สิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน คือ เราต้องคิดว่าจะต้องลดและเลิกทำเรื่องใดบ้าง เพื่อที่จะได้มีพลังและทรัพยากรเพียงพอสำหรับทำเรื่องใหม่ การกำหนดแผนให้ชัดเจนว่าจะลดและเลิกทำเรื่องใดบ้างสำคัญมากเพราะทรัพยากรของเรามีจำกัด รวมทั้งจะช่วยสร้างความชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบว่าอนาคตจะไม่เหมือนเดิม ถ้าเราไม่มีแนวทางลดและเลิกให้ชัดเจนแล้ว ธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มักมีข้ออ้างว่ากำลังยุ่งกับเรื่องเดิม ต้องทำแบบเดิม มากกว่าที่จะปรับตัว หรือให้ความสำคัญกับเรื่องใหม่ หรือไม่ก็เกิดปัญหาว่าเราต้องเพิ่มบุคลากร เพิ่มกล่อง เพิ่มหน่วยงานทุกครั้งที่มีแผนปฏิรูปใหม่ สร้างภาระให้กับงบประมาณในระยะยาว รวมทั้งทำให้การทำงานและการปรับตัว ในอนาคตยากขึ้นไปอีกจากการที่มีหน่วยงาน มีกล่องที่ทำงานในเรื่อง ใกล้เคียงกันเพิ่มขึ้น

ผมเชื่อว่า เทคโนโลยีจะช่วยให้เราลดและเลิกได้หลายเรื่อง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำและเก็บเอกสาร การเก็บข้อมูล สถิติ การจัดประชุม ตลอดจนการอนุมัติ อนุญาต ที่ต้องเกี่ยวข้องกับ หลายหน่วยงาน

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ความท้าทายของโลกใหม่เป็นสิ่งที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นสภาวะโลกร้อน พัฒนาการของเทคโนโลยีแบบทวีคูณ การเข้าสู่สังคมสูงอายุ หรือความแตกต่างทางความคิดและทัศนคติของคนระหว่างรุ่น นอกจากนี้เรายังมีปัญหาใหญ่ ๆ หลายเรื่องที่สะสมมานาน ไม่ได้ถูกแก้ไขให้เกิดผลสำเร็จอย่างจริงจัง ตั้งแต่เรื่องความเหลื่อมล้ำที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ผลกระทบต่ำในหลายภาคเศรษฐกิจโดยเฉพาะบริการสาธารณะและภาคเกษตรที่เกี่ยวข้องกับชีวิตคนไทยจำนวนมาก คุณภาพการศึกษาต่ำและไม่สอดคล้องกับความต้องการของโลกใหม่ ปัญหาการบริหารจัดการน้ำ ปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้งการจัดการขยะและ pm2.5 ไปจนถึงปัญหาอื่น ๆ อีกมากที่เกิดจากกฎหมายล้าสมัย และกระบวนการทำงานของภาครัฐที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ยิ่งตอกย้ำให้เราเห็นจุดเปราะบางหลายเรื่องที่เราต้องรีบแก้ไข รวมทั้งได้เร่งให้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหลายเรื่องเกิดขึ้นเร็วกว่าเดิม โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการดำรงชีวิตและการทำงาน โลกใหม่ที่จะเกิดขึ้นหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) คล้ายคลึงลงจะไม่เหมือนเดิม เราจึงต้องปฏิรูปโครงสร้างของเศรษฐกิจสังคมไทยอย่างจริงจัง เราไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่เรามีเหลือจำกัดทำเฉพาะมาตรการเยียวยาเหมือนกับช่วงแรกของการแพร่ระบาดได้ การเยียวยาเพียงอย่างเดียวเป็นเพียงแค่การต่อลมหายใจ ไม่ได้ช่วยให้เราแข็งแกร่งขึ้นหรือมีภูมิคุ้มกันที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม

ในอนาคตได้ ถ้าเรามุ่งทำแต่เพียงมาตรการเยียวยาไปเรื่อย ๆ ทรัพยากรที่เหลืออยู่จะลดลงทุกวัน จนอาจจะไม่เหลือทรัพยากรเพียงพอเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปที่จำเป็นสำหรับความอยู่รอดในระยะยาว

ผมขอเรียนอีกครั้งว่ามุมมองที่ผมได้นำเสนอในวันนี้เป็นมุมมองจากประสบการณ์ส่วนตัวที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความพยายามปฏิรูปหลายเรื่องในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งมีทั้งที่เกิดผลสำเร็จและไม่สำเร็จ ผมเชื่อว่ามีหลายประเด็นที่ท่านผู้มีเกียรติอาจจะเห็นต่าง และมีอีกหลากหลายประเด็นที่ผมไม่ได้พูดถึงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สมควร ที่เหมาะสมได้ในเศรษฐกิจสังคมไทย

คำว่า “ปฏิรูป” จะเป็นมนต์วิเศษช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จได้จริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพวกเราทุกคนที่จะต้องช่วยกัน ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิรูปที่เราใช้อยู่ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของการปฏิรูปที่ต้องเอาประโยชน์ของสังคมไทย และคนไทยเป็นที่ตั้ง มองไกลไปในอนาคตอย่างน้อย 5 - 10 ปีข้างหน้า และต้องวางรากฐานที่จะสนับสนุนให้เกิด dynamic momentum ของการเปลี่ยนแปลง เพราะการปฏิรูปในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้นนั้นจะต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่มีวันจบ

ทิศทางของการปฏิรูปเรื่องใหญ่ ๆ ของประเทศจะต้องยกระดับผลิตภาพ ลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ และสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยโดยรวม และคนไทยแต่ละคนด้วย เพราะโลกในอนาคตจะเป็นโลก VUCA ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือมากขึ้น

นอกจากนี้ การนำแผนการปฏิรูปไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงจะต้องคำนึงถึงอย่างน้อย 8 ประเด็นสำคัญ คือ (1) ต้องสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนเพื่อให้เกิด sense of urgency (2) ต้องแก้ปัญหา risk reward structure ในภาครัฐเพื่อให้ผู้บริหารกล้าที่จะบริหารความเสี่ยงแทนหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (3) ต้องทำให้ภาคประชาสังคมและประชาชนที่จะได้รับประโยชน์จากปฏิรูปสามารถกดดันแรงดันจากผู้เสียประโยชน์ที่กระจุกตัวสูง (4) ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตลอด value chain ข้ามหน่วยงาน ไม่ได้ถูกจำกัดโดยกรอบกฎหมายหรือกรอบอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ใช้ regulatory sandbox ในระหว่างแก้ไขกฎหมายซึ่งใช้เวลานาน (5) ต้องยึดหลัก digital first หรือใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน (6) ต้องสร้างกลไกที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษาเข้ามาร่วมคิดร่วมทำงานกับหน่วยงานภาครัฐในลักษณะที่เป็นพันธมิตร (7) ต้องผสมผสานคนหลากหลายรุ่นในการออกแบบและขับเคลื่อนการปฏิรูป โดยเฉพาะผลักดันให้คนรุ่นอายุ 40 ปีหรือน้อยกว่าเป็น change agent หลักที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีพลังและที่สำคัญ (8) ต้องชัดเจนว่าจะลดและเลิกทำเรื่องอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้มีทรัพยากรเพียงพอสำหรับเรื่องใหม่ที่สำคัญสำหรับอนาคต

ท่านผู้มีเกียรติทุกท่านครับ

ถ้าจะให้เศรษฐกิจและสังคมไทยมั่นคงก้าวหน้า และชีวิตของคนไทยแต่ละคนมีความปลอดภัย มีความเจริญและมีความสุขแล้ว การปฏิรูปเป็นสิ่งที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ เราจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนแปลงหลายอย่างให้สมควร ให้เหมาะสมกับบริบทของโลกใหม่ การปฏิรูปเพื่อให้ไทยพัฒนาได้จริงนั้น อาจจะต้องเริ่มที่ “การปฏิรูปกระบวนการปฏิรูป” ที่เราค้นคืนและใช้อยู่ในปัจจุบัน

ขอบคุณครับ







ภาคผนวก

ความเป็นมาในการจัดแสดงปาฐกถาเกียรติยศ
เนื่องในวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล”

ความเป็นมาในการจัดแสดง ปาฐกถาเกียรติยศ เนื่องในวันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล”

“มหิดล” เป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร
อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ทรงพระมหากรุณาธิคุณต่อ
ประเทศชาติอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะการแพทย์และการสาธารณสุข
ทรงได้รับการยกย่องว่าเป็นพระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบัน
ของไทย และพระบิดาแห่งการสาธารณสุขไทย พระบาทสมเด็จพระ
พระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “มหิดล”
ให้เป็นนามของมหาวิทยาลัยที่ได้ตราพระราชบัญญัติมีผลใช้อย่าง
เป็นทางการ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2512 ซึ่งนับว่าเป็นวันเริ่มต้น
ของการใช้ชื่อมหาวิทยาลัยมหิดล ยิ่งความปิติยินดีเป็นอย่างยิ่ง
แก่บรรดาอาจารย์ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตลอดจนศิษย์เก่า
และนักศึกษาปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหิดล และนับจากวาระนั้น
จนถึงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2564 ได้เวียนมาบรรจบครบเป็นปีที่ 52 นี้
มหาวิทยาลัยมหิดลจึงจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดแสดงปาฐกถา
เกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวณิช เป็นครั้งที่ 11
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองถึงความสำคัญของวันคล้าย
วันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” ในโอกาสครบ 52 ปี และ

เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากร ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบัน
ของมหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนประชาชนที่สนใจได้ทราบบทบาท
ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีต่อสังคมและได้ร่วมรำลึกถึงศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2542 จนถึง พ.ศ. 2564 อธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีดำริให้มีการจัดปาฐกถาเกียรติยศฯ เนื่องใน
วันพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยมหิดล” ติดต่อกันมาทุกปี โดยได้เชิญ
ผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาต่าง ๆ มาแสดงปาฐกถาในหัวข้อต่อไปนี้

พ.ศ. 2542 ปาฐกถาเกียรติยศเนื่องในงานคล้ายวันพระราชทาน
นามมหาวิทยาลัยมหิดล
โดย สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา
กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

พ.ศ. 2543 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 1
โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ
ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี

พ.ศ. 2544 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 1
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ประเวศ วะสี

- พ.ศ. 2545 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 2
เรื่อง “สุขภาพสังคม”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ประเวศ วะสี
- พ.ศ. 2546 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 2
เรื่อง “พระพุทธศาสนากับการเติมปัญญาให้สังคม”
โดย พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.9)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พ.ศ. 2547 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 3
เรื่อง “เศรษฐกิจการเงินโลกกับการปรับตัว
ของอุดมศึกษาไทย”
โดย ดร.โอฬาร ไชยประวัติ
ที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรีและที่ปรึกษากิตติมศักดิ์
มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
- พ.ศ. 2548 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 3
เรื่อง “โครงการพัฒนาตอยตุ่ง”
โดย ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล
เลขาธิการมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์

- พ.ศ. 2549 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 4
เรื่อง “การปฏิรูปการเมืองกับสภาพสังคมไทย”
โดย ศาสตราจารย์ ดร.อมร จันทรมบูรณ์
ประธานคณะกรรมการพัฒนากฎหมาย
สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- พ.ศ. 2550 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 4
เรื่อง “สหกิจศึกษากับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต”
โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีอำน
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- พ.ศ. 2551 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 5
เรื่อง “ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัย
ออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
โดย ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร
ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- พ.ศ. 2552 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 5
เรื่อง “ความอยู่รอดของมนุษยศาสตร์ไทย”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณเจตนา นาควัชระ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยมหิดล

- พ.ศ. 2553 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 6
เรื่อง “Current Global Health Issues”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ
นายแพทย์ ดร.ไกรสิทธิ์ ตันติศิรินทร์
ประธานกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- พ.ศ. 2554 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 6
เรื่อง “การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
โดยการปฏิวัติการศึกษาและพัฒนาชนบท”
โดย คุณมีชัย วีระไวทยะ
นายกสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน
- พ.ศ. 2555 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 7
เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน”
โดย ดร.ไพรินทร์ ชูโชติถาวร
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- พ.ศ. 2556 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 7
เรื่อง “การพัฒนาประเทศไทยเพื่อรองรับการก้าวสู่
ประชาคมอาเซียน (AEC)”

โดย คุณกานต์ ตระกูลฮุน
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน)

- พ.ศ. 2557 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 8
เรื่อง “ประเทศไทยบนเส้นทางเปลี่ยนผ่าน”
โดย ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์
- พ.ศ. 2558 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 8
เรื่อง “มหาวิทยาลัยมหิดลกับความท้าทายในอนาคต”
โดย ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา
อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม
และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
และรองเลขาธิการสำนักพระราชวัง รองประธานมูลนิธิ
มันพัฒนา และประธานคณะอนุกรรมการขับเคลื่อน
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- พ.ศ. 2559 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 9
เรื่อง “มหาวิทยาลัยอุดมคติในศตวรรษที่ 21”
โดย ดร.ศุภชัย พานิชภักดิ์

กรรมการบริหารการทูตวัฒนธรรม กรุงเบอร์ลิน
และผู้เชี่ยวชาญระดับสูง สำนักเลขาธิการใหญ่
องค์การสหประชาชาติ อดีตรองนายกรัฐมนตรี
และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

- พ.ศ. 2560 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 9
เรื่อง “การแพทย์และสาธารณสุข 4.0”
โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ
นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข
- พ.ศ. 2561 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 10
เรื่อง “พิชิตความท้าทายยุคใหม่ ด้วยธรรมะ
และปัญญา”
โดย ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นพ.เกษม วัฒนชัย
อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
- พ.ศ. 2562 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 10
เรื่อง “มหาวิทยาลัยแห่งอนาคต”
โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

- พ.ศ. 2563 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ครั้งที่ 11
เรื่อง “การปรับตัวของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบโจทย์
การเปลี่ยนแปลงในยุค Disruption”
โดย ศาสตราจารย์คลินิกเกียรติคุณ นพ.อุดม คชินทร
อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- พ.ศ. 2564 ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์
นายแพทย์เกษน จาติกวนิช ครั้งที่ 11
เรื่อง “ปฏิรูปอย่างไรให้ไทยพัฒนา”
โดย ดร.วิโรฒ สันติประภพ
อดีตรัฐมนตรีว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย





ประวัติ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช

ม.ป.ช., ม.ว.ม., ท.จ.ว.

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช หรืออาจารย์
หมอกษาน เป็นบุตรคนที่ 4 ของพลตำรวจโท พระยาอริกรณประกาศ
(หลุย จาติกวนิช) กับคุณหญิงอริกรณประกาศ (อุ๋่น จาติกวนิช)
เกิดเมื่อวันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2455 ณ บ้านเลขที่ 2 ถนนสาทรใต้
ตำบลทุ่งมหาเมฆ อำเภอยานนาวา มีพี่น้องร่วมบิดามารดา ดังนี้

1. พี่ชาย (ถึงแก่กรรมแต่เด็ก)
2. พี่ชาย (ถึงแก่กรรมแต่เด็ก)
3. พันตำรวจโท กษม จาติกวนิช
4. ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช
5. นายเกษม จาติกวนิช
6. นายเกษตร จาติกวนิช
7. นางโกศล จาติกวนิช
8. นายไกรศรี จาติกวนิช
9. นางโกสุม ศรุตานนท์
10. นางโกศัลย์ ลำซำ

สมรสกับนางสาวสุมาลี ยุกตะเสวี ธิดาหลวงยุกตะเสวีวิวัฒน์ (สิระ ยุกตะเสวี) กับคุณหญิงยุกตะเสวีวิวัฒน์ (ถนอมศรี ยุกตะเสวี) เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2490 ภายหลังได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทุติยจุลจอมเกล้าวิเศษ ฝ่ายใน ปัจจุบันเป็นท่านผู้หญิงสุมาลี จาติกวนิช มีธิดาคนเดียวคือ ดร.กษมา จาติกวนิช ต่อมาได้รับพระราชทานสมรสกับหม่อมราชวงศ์ชาญวุฒิ วรวรรณ โอรส หม่อมเจ้าโศภณการ วรวรรณ และหม่อมจิตรา วรวรรณ ณ อยุธยา ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จตุตถจุลจอมเกล้า (จ.จ.) เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 เป็นคุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา

ประวัติหน้าที่รับราชการและงานบริหาร

พ.ศ. 2481-2522

- พ.ศ. 2481 เริ่มรับราชการ เป็นอาจารย์ผู้ช่วย กรมมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ ทำงานประจำแผนกคัลยศาสตร์ โรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2482 เริ่มสอนวิชาคัลยกรรมทั่วไป แก่นักศึกษาแพทย์ปีที่ 23 ได้รับตำแหน่งอาจารย์ผู้ช่วย แผนกคัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล ทำหน้าที่เช่นเดียวกับหัวหน้าแพทย์ประจำบ้าน โดยอยู่ในความควบคุมอย่างใกล้ชิดของศาสตราจารย์นายแพทย์ ประจักษ์ ณ ท้องประเสริฐ หัวหน้าแผนกคัลยศาสตร์ ในขณะนั้น

- พ.ศ. 2486 ได้รับตำแหน่งอาจารย์โท เริ่มการสอนวิชาศัลยศาสตร์ระบบช่องท้อง
- พ.ศ. 2491 ได้รับตำแหน่งอาจารย์เอก
- พ.ศ. 2495 ก่อตั้งสาขาวิชาศัลยศาสตร์ทรวงอกและหัวใจที่โรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลปอด นนทบุรี จากระยะเริ่มแรก จนเป็นหน่วยที่ทำการรักษาผู้ป่วยโรคหัวใจที่ได้ผลดีที่สุดและทำมากที่สุดในประเทศไทยและภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในขณะนี้ ได้รับ เอฟ.เอ.ซี.เอส. เป็นคนแรกของประเทศไทย
- พ.ศ. 2497 เป็นผู้ริเริ่มการผ่าตัดหัวใจรายแรกในโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2501 ได้รับตำแหน่งศาสตราจารย์วิชาศัลยศาสตร์ ได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2503 เริ่มการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิดโดยการใช้เครื่องปอดหัวใจเทียมเป็นรายแรกในโรงพยาบาลศิริราช
- พ.ศ. 2507 ได้รับตำแหน่งรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
- พ.ศ. 2511 ก่อตั้งสมาคมแพทย์โรคหัวใจแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2512 ริเริ่มก่อตั้งศูนย์โรคหัวใจในโรงพยาบาลศิริราช

พ.ศ. 2514 ได้รับตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2522 เกษียณอายุราชการ

งานบริหาร

ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้บุกเบิกงานใหม่หลายประการ ได้แก่

1. โครงการส่งเสริมการศึกษาแพทย์สำหรับชาวชนบท ริเริ่มใน พ.ศ. 2518
2. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเวรปฏิบัติตามแผนพัฒนาสาธารณสุขฉบับที่ 4 เพื่อทดแทนแพทย์ที่ขาดแคลนตามอำเภอและตำบล
3. ขยายวิทยาเขตแห่งใหม่ที่ตำบลศาลายา จังหวัดนครปฐม ในเนื้อที่ประมาณ 1,200 ไร่ เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ พ.ศ. 2523 ทำให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาเพิ่มเป็น 2 เท่า
4. โครงการวิจัยและพัฒนาอนามัยชาวเขา
5. วิชาการในตำแหน่งคณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณบดีคณะวิทยาศาสตร์

เป็นประธานกรรมการและกรรมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น

1. ประธานกรรมการจัดตั้งคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
2. จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยมหิดล
ใน พ.ศ. 2515

3. ประชานกรรมการที่ปรึกษาประชากรและสังคม
ฝ่ายมหาวิทยาลัย
4. กรรมการผู้ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ที่มีไข้แพทย์
5. กรรมการพัฒนาและคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล
6. กรรมการสอบวิชาศัลยศาสตร์ทรวงอกของกรรมการ
ประกอบโรคศิลป์
7. กรรมการที่ปรึกษาค่ายอาสาพัฒนาและกรรมการที่ปรึกษา
ชุมชน ผู้บำเพ็ญประโยชน์
8. กรรมการพิจารณาหลักการคัดเลือกนักศึกษาแพทย์
9. ประธานการก่อสร้างตึก 72 ปี ของโรงพยาบาลศิริราช
10. รองประธานการก่อสร้างตึก 84 ปี ของโรงพยาบาลศิริราช
11. กรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยมหิดล
12. กรรมการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
13. กรรมการจัดตั้งศูนย์แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
14. กรรมการแพทย์ระดับบริหาร
15. ที่ปรึกษาฝ่ายนโยบายและบริหารการสาธารณสุข
16. ที่ปรึกษาคณะอนุกรรมการจัดการรายได้เพื่อการรณรงค์
และสมทบทุนป้องกันโรคหัวใจ
17. อ.ก.พ. ทบวงมหาวิทยาลัย
18. กรรมการอำนวยการคณะกรรมการกีฬามหาวิทยาลัย
แห่งประเทศไทย
19. ที่ปรึกษาแพทย์ในเขตเร่งรัดพัฒนาชนบท
20. รองประธาน Asian Pacific Congress of Cardiology

21. Fellow American College of Surgeons
22. Fellow of Society of University Surgeons
23. สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2520

นายแพทย์กษาน เริ่มการศึกษาขั้นต้นที่โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ ชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนอัสสัมชัญ และ พ.ศ. 2466 อายุได้ 11 ปี ได้เดินทางไปศึกษาต่อ ณ ประเทศอังกฤษ พร้อมกับคุณกษม พี่ชาย โดยเข้าศึกษาในระดับมัธยมต้นที่โรงเรียน Colchester เป็นนักกีฬาเทนนิสและรักบี้ของโรงเรียน และมีประวัติการเรียนในชั้นดี จนจบการศึกษา จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อด้านวิชาแพทย์ที่ Guy's Hospital มหาวิทยาลัยลอนดอน ได้รับปริญญา M.R.C.S (Member of Royal College of Surgeons) และ L.R.C.P. (Licentiate of Royal College of Physicians) ใน พ.ศ. 2480 และ D.M.T. (Diploma of Tropical Medicine) จากมหาวิทยาลัยลิเวอร์พูล ใน พ.ศ. 2481 เมื่อกลับมาประเทศไทย ได้ตัดสินใจเข้าทำงานที่แผนกศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ซึ่งเป็นคณะแพทยศาสตร์แห่งเดียวของประเทศไทยในขณะนั้น ณ สถานที่แห่งนี้ชีวิตการทำงานของนายแพทย์กษานเริ่มจากการเป็นแพทย์ประจำบ้านศัลยศาสตร์ ต่อมา เป็นหัวหน้าแพทย์ประจำบ้าน พร้อมกันนั้นทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการนอเวลาราชการของโรงพยาบาลศิริราชด้วย และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการในตำแหน่งอาจารย์ พ.ศ. 2484

ชีวิตการเป็นแพทย์ที่คณะแพทยศาสตร์ นอกจากมีหน้าที่รักษาคนไข้แล้ว ยังต้องเป็น “ครู” สอนนักเรียนแพทย์และแพทย์ประจำบ้าน

ด้วย เช่นเดียวกับศัลยแพทย์ท่านอื่นในประเทศและต่างประเทศในสมัยนั้น หลังจากทำงานทางศัลยศาสตร์ทั่วไป (general surgery) มาได้ระยะหนึ่ง บางท่านจะเบนเข็มไปทำงานในแขนงอื่น ส่วนอาจารย์เกษานหลังจากที่ได้รับทุน MSA (Mutual Security Agency) ของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาไปดูงานและฝึกงานทางศัลยศาสตร์ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ในระหว่าง พ.ศ. 2494 - 2495 ได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาก่อให้เกิดประโยชน์ทางการแพทย์แก่ประเทศชาติอย่างใหญ่หลวง เพราะนอกจากบุกเบิก ก่อตั้ง และทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยศัลยศาสตร์หัวใจและทรวงอก ในภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลแล้ว ยังได้ไปช่วยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าผ่าตัดทรวงอก และที่ปรึกษาอาวุโสให้กับโรงพยาบาลโรคทรวงอก ของกระทรวงสาธารณสุข และใน พ.ศ. 2497 เป็นผู้ริเริ่มการผ่าตัดหัวใจรายแรก ในโรงพยาบาลศิริราช

นอกเหนือจากความสามารถด้านวิชาการ ด้วยบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ ความมีน้ำใจงาม และมนุษยสัมพันธ์อันดีเลิศ อาจารย์ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในชีวิตการเป็น “ครูแพทย์” และ “ศัลยแพทย์หัวใจและทรวงอก”

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2501 ได้รับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ โรงพยาบาลศิริราช อาจารย์เกษานเป็นผู้นำการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิด (open heart surgery) ด้วยการเย็บปิดรูรั่วในหัวใจ โดยวิธีการลดอุณหภูมิร่างกายผู้ป่วย (hypothermia technique) สำเร็จครั้งแรกใน พ.ศ. 2502 และเริ่มผ่าตัดโดยใช้เครื่องหัวใจและปอดเทียม

(heart-lung machine) เย็บปิดรูรั่วในหัวใจในเด็กผู้ป่วยหญิง อายุ 14 ปี เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2503 โดยอาจารย์กษานเป็นศัลยแพทย์ผู้ทำการผ่าตัด และมี Professor Ben Eiseman ศัลยแพทย์ผู้มีชื่อเสียงจากสหรัฐอเมริกามาช่วยในการผ่าตัดครั้งนี้ด้วย จากการเป็นผู้บุกเบิกการผ่าตัดหัวใจเป็นครั้งแรกที่โรงพยาบาลศิริราช ทำให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ และเทคนิคการผ่าตัด ซึ่งได้ช่วยชีวิตผู้ป่วยโรคหัวใจได้เป็นจำนวนมาก อาจารย์กษานได้รับพระราชทานเหรียญดุษฎีมาลา เข็มศิลปวิทยา เมื่อ พ.ศ. 2516 เป็นการตอบแทนความดีความชอบสูงสุดแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ

ต่อมาใน พ.ศ. 2507 ได้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีมหาวิทยาลัย และก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ต่อจากศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล โอสถานนท์ ในวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2514 และได้รับเลือกให้บริหารงานติดต่อกัน 4 วาระ วาระละ 2 ปีจนถึงปี พ.ศ. 2522

เมื่อก้าวขึ้นเป็นอธิการบดี อาจารย์กษานได้ทุ่มเทสติปัญญาและเวลาให้แก่มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างเต็มที่ บุคลิกโดดเด่นของอาจารย์กษาน คือมีความเป็นกันเอง นอกจากความสามารถ และความขยันขันแข็ง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาจารย์กษานประสบความสำเร็จในการทำงาน ทุกด้านและในทุกแห่ง น่าจะเป็นอัธยาศัยส่วนตัวที่ทำให้สามารถ “ครองใจ” ผู้ร่วมงาน

กว่าครึ่งชีวิตของอาจารย์กษาน ที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดลมาอย่างต่อเนื่อง ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ แม้ว่า

จะทำงานด้านบริหาร ก็ยังผ่าตัดเพื่อช่วยเหลือคนไข้ อาจารย์เกษาน เป็นทั้งครูที่ศิษย์รัก นายที่ลูกน้องเคารพ และหมอที่คนไข้เชื่อมั่นเคารพ รัก และศรัทธา ศาสตราจารย์ นายแพทย์ชัชวาล ได้กล่าวถึงอาจารย์เกษานว่า “อาจารย์เกษาน เป็น Gentleman เป็นคนที่ Nice และเป็นนักกีฬาด้วย เคยเป็นนักเทนนิสฝีมือดี ทำทาง พุดจาหน่วยก้านเป็น สุภาพบุรุษ คนเรามองดูก็รู้” นอกจากความเป็นสุภาพบุรุษเป็นที่รักของผู้รู้จัก อาจารย์เกษานยังมีความเป็นผู้นำและเป็นนักบริหารชั้นเลิศ ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์เสนอ อินทรสุขศรี ยังระลึกถึงคำพูดของอาจารย์เกษานที่เคยสอนไว้เสมอว่า “ถ้าเราเลี้ยงม้า แล้วจูงม้าไปที่ลำธาร บังคับให้ม้ามันกินน้ำ ถ้าม้ามันอึดและไม่กินน้ำ บังคับอย่างไรมันก็จะไม่ยอมกิน ต้องให้มันหิวน้ำก่อน เหมือนกับคนเรา ถ้าเราจะเป็นครูเขา เป็นหัวหน้างาน เป็นนักธุรกิจ เราต้องหาทางว่าทำอะไร นักเรียนจะหิววิชา ทำอย่างไรลูกน้องจึงจะหิวการทำงาน หรือทำอะไรผู้ที่เรติดต่อนั้นจะหิวธุรกิจของเรา”

อาจารย์เกษาน ถึงแก่อนิจกรรมอย่างสงบ ในวันจันทร์ที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2539 สิริอายุได้ 84 ปี 9 เดือน 8 วัน

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษาน จาติกวณิช อธิการบดีคนที่ 2 ของมหาวิทยาลัยมหิดล บริหารงานในช่วง พ.ศ. 2514 - 2522 ด้วยวิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำในการบริหารงานของท่านอาจารย์ได้บริหารงานให้มหาวิทยาลัยมหิดลสามารถพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และเปิดบทบาทมหาวิทยาลัยสู่สากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสในชนบทได้ศึกษาวิชาการด้านการแพทย์ เพื่อกลับไป

พัฒนาชนบท ตลอดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง ท่านอธิการบดี ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์คุณูปการ แก่มหาวิทยาลัยที่สำคัญหลายประการ ผลงานที่โดดเด่น คือ

ขยายสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้กว้างขวางขึ้น โดยมีการจัดตั้งหน่วยงาน ใหม่ ๆ คือ

- ยกฐานะโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์ เป็นคณะพยาบาล ศาสตร์
- จัดตั้งโครงการศูนย์สัตว์ทดลอง ต่อมาพัฒนาเป็นสำนักสัตว์ทดลองแห่งชาติ (ปัจจุบันเป็น ศูนย์สัตว์ทดลองแห่งชาติ)
- จัดตั้งโครงการการศึกษาและวิจัยสิ่งแวดล้อม ต่อมาพัฒนาเป็นคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
- จัดตั้งคณะเวชศาสตร์เขตร้อน
- จัดตั้งศูนย์วิจัยโภชนาการในโรงพยาบาลรามาธิบดี ต่อมาพัฒนาเป็นสถาบันวิจัยโภชนาการ (ปัจจุบันเป็น สถาบันโภชนาการ)

พัฒนาการบริหารงานสำนักงานอธิการบดี

จากเดิมซึ่งมีเพียง 3 กอง คือ กองกลาง (ปัจจุบันเป็นกองบริหารงานทั่วไป) กองคลัง และกองบริการการศึกษา (ปัจจุบันเป็นกองบริหารการศึกษา) ซึ่งไม่สามารถสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม มหาวิทยาลัยได้จึงได้พิจารณาปรับปรุงการบริหารสำนักงานอธิการบดีให้ทันสมัย ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2519 โดยได้ขยายหน่วยงานเพิ่มเติม คือ กองการเจ้าหน้าที่ (ปัจจุบันเป็นกองทรัพยากรบุคคล) กองกิจการ

นักศึกษา กองแผนงาน และกองห้องสมุด ซึ่งต่อมาได้ยกฐานะเป็นสำนักหอสมุด (ปัจจุบันเป็นหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล)

เปิดบทบาทมหาวิทยาลัยมหิดลสู่สากล

ศาสตราจารย์เกียรติคุณพรชัย มาตังคสมบัติ อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล เล่าว่า “ในช่วงที่ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน คำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น นับได้ว่ากิจการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ขยายออกไปสู่เวทีนานาชาติอย่างแท้จริง” กล่าวคือท่านได้ชักนำให้รัฐบาลประเทศเพื่อนบ้าน ส่งนักศึกษามาเรียนในหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยมหิดล เดินทางไปเยี่ยมมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในหลายประเทศ และเป็นประธานการอบรมจัดประชุมวิชาการนานาชาติระดับโลก นับเป็นการบุกเบิกงานวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดลสู่เวทีวิชาการนานาชาติอันเป็นการขยายเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยมหิดลให้กว้างไกล สร้างโอกาสให้แก่ผู้ด้อยโอกาสในชนบท ได้เข้ามาศึกษาวิชาแพทยศาสตร์ และสามารถกลับไปพัฒนาชนบท ใน พ.ศ. 2518 ซึ่งแนวความคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ต่อมาอีกหลายแห่ง

นอกจากนี้ยังเป็นผู้ริเริ่มจัดทำธง “วันมหิดล” เพื่อนำรายได้มาช่วยผู้ป่วยอนาถาของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์โรงพยาบาลของผู้ยากไร้และมหาวิทยาลัยของชุมชน

วางรากฐานวงการแพทย์ไทยด้านโรคหัวใจ

จัดตั้งศูนย์โรคหัวใจ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล สมาคมแพทย์โรคหัวใจแห่งประเทศไทย และเปิดประตูวิชาการโรคหัวใจของไทยสู่นานาชาติ

มหาวิทยาลัยมหิดล ซาบซึ้งในคุณงามความดีที่ท่านอาจารย์
ที่ได้อุทิศทั้งกำลังกาย และกำลังใจ ในการวางรากฐานและพัฒนา
มหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งเปิดบทบาทของมหาวิทยาลัยสู่นานาชาติ
จนรุ่งเรืองมาถึงปัจจุบัน

ปาฐกถาเกียรติยศศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช
ครั้งที่ 11 ในวันนี้ มหาวิทยาลัยมหิดลจัดขึ้นเพื่อแสดงมุทิตาจิตและ
ร่วมรำลึกถึงท่านอาจารย์ คุณงามความดีของท่านอาจารย์จะอยู่ในใจ
พวกเราชาวมหิดลตลอดไป

(คัดย่อประวัติจากหนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ
ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษน จาติกวนิช, 14 กันยายน พ.ศ. 2539)



กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหิดล

999 ถนนพุทธมณฑล สาย 4 ตำบลศาลายา

อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

โทรศัพท์ 0 2849 6241-6 โทรสาร 0 2849 6247

เว็บไซต์ <https://op.mahidol.ac.th/ra/>