

グローバル企業における組織文化・ナレッジの構築 ——花王のエコシステムを事例にして——

高 木 裕 宜

はじめに

本稿は、コールセンターやコンタクトセンターといわれる消費者からの声をナレッジとして集積し、商品開発などに活用する事例について分析することを目的としている。日本国内でのコールセンター業は、近年急速に成長してきたとみられるが、この業界の現状については、高木・池田（2008）において分析を行っており、まとめると以下ようになる。

- (1) コールセンターの市場は、近年でも、特に1990年代以降に急激に成長し、その数は3000にのぼり、従事する従業員は約100万人ともいわれている。
- (2) コールセンターの業務内容は、消費者からの意見、クレームなどに応えるカスタマーサービスや、テレセールスといわれる顧客へ直接電話販売、購入した商品についての満足度把握などの業務、通信販売やカタログショッピングでの受注や販売促進のための告知、顧客データベースの作成などの業務、商品購入後の故障などに対応するテクニカルサポート等々、多岐にわたっている。
- (3) 日本国内での調査によれば、顧客への直接の接点となり、センターで主力をなしているオペレーターの雇用は、近年の労働者派遣についての規制緩和を背景として、コスト削減を目的として、フルタイム・パートタイムの有期契約社や派遣社員で約9割を占めており、消費者との応対を行う現場は非正規雇用によって成り立っているといえる。
- (4) コールセンターの立地は、人件費抑制や人材確保のため、沖縄、北海道などの地方へ移転しており、また、さらなる人件費抑制のため、グローバル・ビジネス・プロセスのアウトソーシング（BPO）化の名の下に、中国などへ拠点を移すこと、いわゆるオフショアの傾向も加速しつつある。
- (5) ほぼ非正規社員で占められるコールセンターでは、スタッフの定着の問題、つまり離職率の高さが課題となっており、コールセンターについての国際比較調査研究においては、日本の非正規雇用の多さや離職率の高さがみてとれる。
- (6) 一方で、コールセンターは、かつてのお客様相談室やクレーム窓口といった役割から、知識戦略拠点化やプロフィットセンター化といわれるような、顧客に対するサポートの向上や効率化、顧客の問題解決力の向上や顧客ニーズの把握など、マーケティングの中心的な役割

を担うことを期待されている。

- (7) 顧客からの声をナレッジとしてマーケティング活動などに活用しようとする背景には、電話と顧客のデータベースをつなぐシステムなど、IT化による各種のツールが開発されたことや、CRM（Customer Relationship Management）といわれる顧客満足の向上などを目指したコンセプトの導入によっている。
- (8) IT化によるツールやシステムは顧客とのマーケティング的な管理を可能にしているが、一方で、オペレーターの業務を計数的にモニタリングするといったKPI（Key Performance Indicator）などのツールやコンセプトが導入されることで、コールセンター内の従業員への管理も可能となっている。
- (9) 顧客からの声をナレッジとして、マーケティング、特に商品開発にまで活用するという、コールセンターの戦略拠点化として注目されているのが、VOC（Voice of the Customer）といわれる活動である。

以上のコールセンターの現状とは、センター自体のアウトソース化、非正規中心の雇用、海外へのオフショアなどが進む一方で、IT化によるツール導入によって、ナレッジによる戦略拠点化が進められ、VOC活動といった、顧客の声を商品開発やマーケティングへの活用することが求められていると考えられる。すなわち、コールセンターをもつ企業にとっては、コールセンターでのIT化によるツール開発や導入によって、顧客との対応をデータベース化し、オペレーターの顧客対応やコールセンター内の管理に利用することや、ナレッジとして加工データを企業内へ還流することは容易になってきたといえる。しかしながら、真にデータベース化によるナレッジを商品開発などに活用してきた企業は稀であり⁽¹⁾、ごく一部の企業しか実践できていないのが現状である。また、コールセンターの隆盛にともなって、ビジネス界では、専門雑誌や白書がつけられているように、話題の業界として盛んに取り上げられるのに対して、これらへの研究は、クレーム処理などの顧客対応からくるオペレーターのストレスフルな状況や、非正規雇用の多さからくる問題を対象としたものは散見されるようになっているが、コールセンター内の管理のみならず、ナレッジの活用からみる、企業の組織での位置づけなどの問題や、マーケティングの観点からのものはまだ少ないのが現状である。そこで、本稿では、顧客のナレッジを商品開発などに活用している企業の事例から、コールセンター起点のナレッジの活用を可能とする条件について分析を行うこととしたい。⁽²⁾

1. 対象企業の概要

(1) 対象企業の事業内容

研究・調査の対象とする企業は、一般向消費者向けの製品を数多く販売し、TV・CMなどの宣伝広告費として約100億円を使い⁽³⁾、日本国内での宣伝広告費支出企業として常に上位を占め

しており、一般にもよく知られていると思われる。当該企業の創業は、1890年（明治23年）に、国産ブランドとして初めての高品質な化粧石鹸を発売することから始まっているが、以来、シャンプー、衣料用洗剤、化粧品、食用油、飲料など、「清潔」「美」「健康」に関わる商品を製造、販売してきている。

具体的な事業内容は、一般消費者向けには「コンシューマープロダクツ事業」として、化粧品やスキンケア、ヘアケアなどの「ビューティケア」事業、特定保健用食品の飲料・食用油やサニタリー製品などの「ヒューマンヘルスケア」事業、衣料用洗剤や住居用洗剤などの「ファブリック&ホームケア」事業という三つの事業分野があり、また他には、主に企業向けの工業用製品として、油脂製品や活面活性剤、プリンターや複写機用・トナーなどを製造・供給する「ケミカル」事業を展開している。

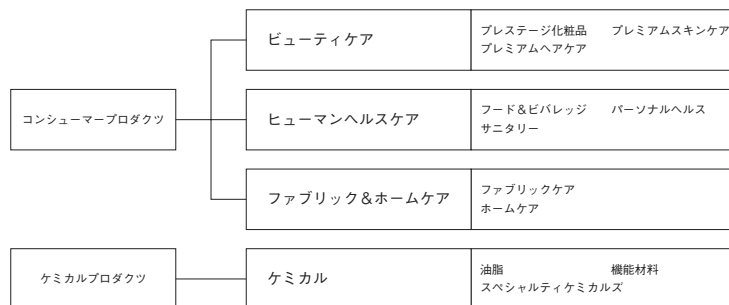


図1 花王の事業分野

出所：「花王の企業概況2008」p6

現在（2008年3月）、当該企業・本社の従業員数は5,742人、連結対象会社の従業員数で約32,900人、連結売上高が約1兆3000億円である。経常利益をみると、1981年度からはじめて、25年間増収増益を続けており、近年の不況下においても、優良企業、エクセレント・カンパニ

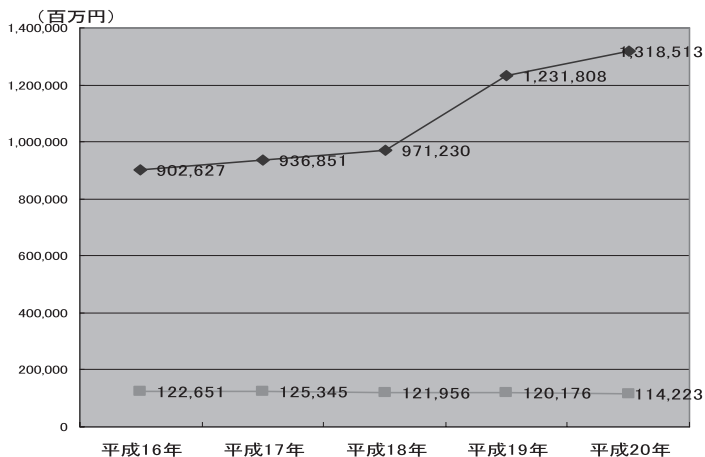


図2 花王の売り上げ及び経常利益（連結会計）

出所：花王「有価証券報告書」平成20年3月より作成

一といわれる企業であるといえる。⁽⁴⁾

各事業分野での従業員数は、ビューティケア事業分野で約21,000人、ヒューマンヘルスケア事業分野で約3,600人、ファブリック&ホームケア事業分野で約3,700人、ケミカル事業分野で約3,000人、全社共通の管理部門で約1,000人となっている。また、各事業分野での売上は、ビューティケア事業分野で約6200億円、ヒューマンヘルスケア事業分野で約2000億円、ファブリック&ホームケア事業分野で約2700億円、ケミカル事業分野で約2600億円である。

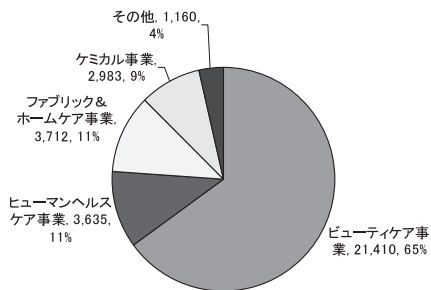


図3 従業員の状況（人）
出所：同上より作成

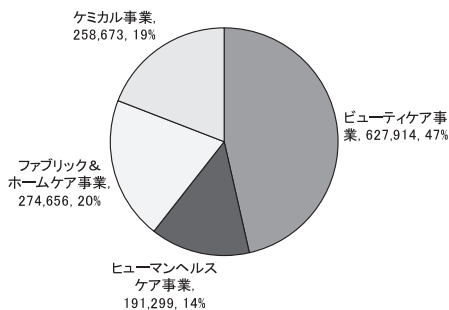
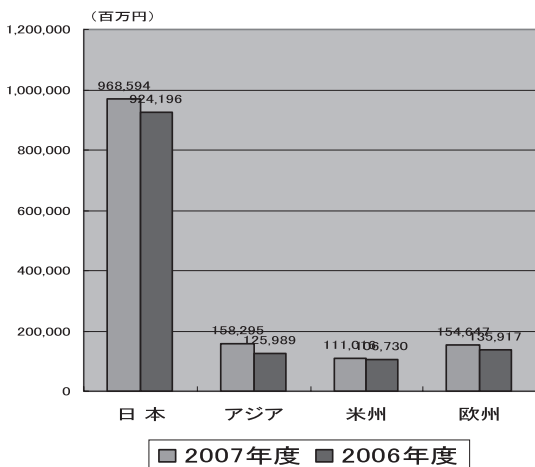


図4 事業分野別売り上げ（連結会計）
出所：同上より作成（単位 百万円）

当該企業のグローバルな展開は、主要な海外子会社が約40社、約60カ国に製品を販売しており、売上比率は、日本国内が約70%に対して海外では約30%となっている。同社は、化粧品や洗剤などの日用などのトイレタリーといわれる業界において、世界でも有数の大企業プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）や、その他、ユニリーバ（Unilever）、資生堂、ロレアルなどの数社とグローバルな競争をおこなっている世界有数の企業である。

進出した地域別の売上を比較すると、アジア地域の売上高が前連結会計年度（2006年度）に対して25.6%増加しており、中国を中心とした同地域は、今後の成長をふまえて重要な地域



と考えられている。

図5 地域別売り上げ
出所：同上より作成

(2) 調査対象企業の経営理念・企業文化の確立

当該企業の経営理念は、「よきモノづくり」を原点として、「豊かな生活文化の実現に貢献することを使命」としている。さらに、詳しく企業理念を明示化し、従業員の日々の行動の指針となり、あらゆる企業活動の基盤となることや、グローバルに展開する同社のグループをつなぐために、2004年10月に同社独自の企業文化、企業精神のエッセンスをまとめたものとして、「花王ウェイ (way)」を制定している。花王ウェイは、「私たちは何のために存在しているのか」という「使命」、「どこに行こうとしているのか」という「ビジョン」、「何を大切に考えるのか」という「基本となる価値観」、「どのように行動するのか」という行動原則の五つの要素から成り立っているが、これらは、きわめて簡潔にわかりやすい言葉によって表されているといえるであろう。これらの言葉は、制定される際に、一語一句、言い方や順番を精査され、どうすれば読む人の心に響くかを考えたものであるとされる。⁽⁵⁾

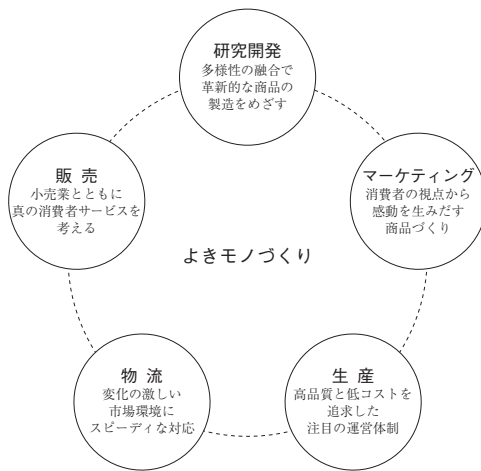


図6 花王のよきモノづくり概念図
出所：前掲「企業概況」p6

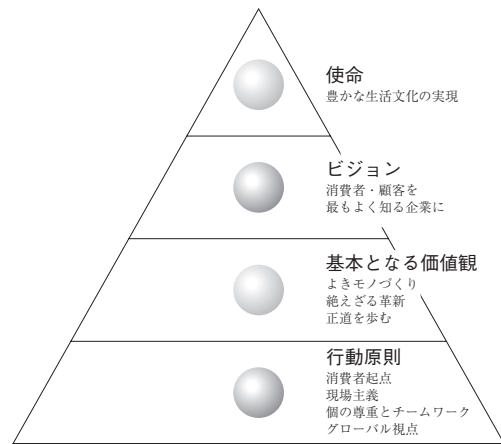


図7 花王ウェイ
出所：同上p5

この企業理念は、1995年に策定され、1999年に一部改定された従来の経営理念である「花王の基本理念」をグローバルな視点で見直すことで、2004年10月に花王独自の企業文化、企業精神として明示したものとされる。企業文化を体現する経営理念を整理し、制定した背景には、当該企業が成長を遂げるにつれ、国内のみならず、グローバル化、海外事業も含めた拡大によって、多様な国籍と価値観を抱える多くの従業員に対して、企業の確固たる理念を示す必要があったと考えられる。

花王ウェイの策定は、2001年の社内プロジェクトから始まるとされる。このプロジェクトは、1980年代から現在に至る増収増益の基礎を築き、「中興の祖」といわれる前社長の業績を同社の歴史として残すべく、発足されたものである。その編纂作業では、創業以来の精神にも立ち返って、「花王とは何であるか、これまで花王が大切に、どのようなことを行ってきたか」⁽⁷⁾

を明らかにすることで、同社を長年にわたり導いてきた要因について、①よきモノづくり、②創業精神の継承、③絶えざる革新、④正道を歩む、⑤企業精神の共有、という五つが発見された⁽⁸⁾。

これらの企業風土は、もともと、現場主義や、消費者の声に耳を傾けること、時代とのギャップの認識などについて、上司や先輩社員から常に言われ続けることで知らず知らずのうちに「消費者起点」という考え方が身につけていたことにあるとされる⁽⁹⁾。しかしながら、明示化されていない考え方、ナレッジは共有化されていたわけではなく、制定した企業理念によって「一貫した価値体系と一体感のある組織風土の確立⁽¹⁰⁾」をはかるべく、花王ウェイを浸透させるために各種の施策がとり行われてきている。具体的な施策としては、従業員一人ひとりの行動を規定するものとして、BCG（Business Conduct Guideline）といわれるルールが定められ、役員、社員とも誓約書を提出することや、10カ国語に翻訳された小冊子の配布、子会社、各職場へのワークショップの実施、部門間別、子会社別の理念の読み替え、トップの説示、社内報での繰り返しの啓蒙、実践活動としてのCSR（Corporate Social Responsibility）活動の推進など、各種にわたっている⁽¹²⁾。

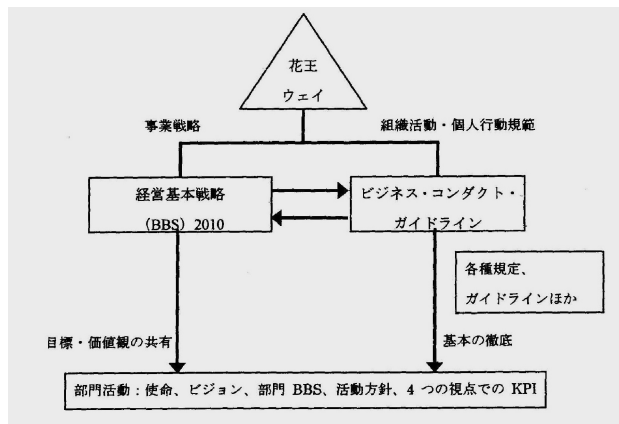


図8 企業理念の共有化・浸透

出所：青木（2008） p85

2. エコーシステムについて

(1) エコーシステムの現状まで

前述のような「よきモノづくり」の「出発点は、お客様の声」とされている⁽¹³⁾が、この「消費者起点」となるものの一つが、同社の「エコーシステム」といわれる情報システムであり、このシステムを活用し、制度化することによる、消費者相談から発信される社内でのナレッジ・マネジメントである。同システムの「エコー（ECHO: Echo of Consumer's Helpful Opinions）」と

は、「こだま」から命名されたものであるが、システム自体は、消費者からの問い合わせ、苦情などに、迅速かつ正確に回答するとともに、相談内容から有用な情報を引き出し、文字情報としてデータベースに蓄積するものである。

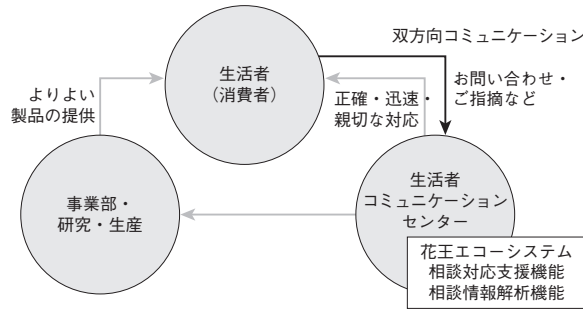


図9 消費者の声を研究・開発へ還流するシステム
出所：「花王CSRレポート2008」p34

同システムは、消費者からの声を社内で共有するためのツールであるが、消費者との双方向コミュニケーションによって、システム自体から、さらに全社へナレッジを還流することで、消費者から指摘された問題、課題のある商品の改良や、消費者データの分析によって新しい商品開発にまでつなげるといふ、「消費者の声をよきモノづくりに活かす仕組み」ということができる。

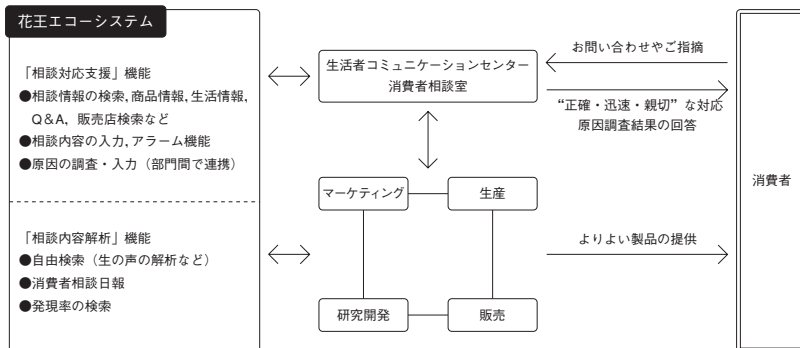


図10 エコシステムによる消費者とのコミュニケーション
出所：「花王の企業概況2007」p7

同システムは、1978年4月から開発、導入され、数度のシステムの改変を経て、2005年からは第6次システムが稼働している。システムが開発された背景には、当時の消費者意識の高まりがあり、例えば洗剤への反対運動の高まりなど、消費者相談の内容も高度となったことへの対応を行う必要があったとされる。一方で、社内での事情としては、同社での主力商品であっ

た洗剤から、スキンケア商品やベビー用品など、商品の変化や多様化によって、電話相談の対応の際に、現品を置いての対応や、ペーパーによる商品情報をファイルしていたものを参照すること、マイクロフィルムで写された商品を相談員が横でみながら対応していたことに無理が生じたことや、新しいパッケージなど対応しにくいことなどの問題が生じたことに端を発している。さらに、相談内容は、結果のレポートのみ社内でも出されていたが、相談情報の共有化があまりなされていないことも問題視されていた。そのため、相談員が、電話対応の際に瞬時に商品や関連する情報を表示に可能し、さらに、消費者相談の内容を社内でもオープンにすることで、全社で消費者相談情報の共有化を可能にするためと、相談対応画面での表示によって、それまでに使用していた商品ファイルなどをペーパーレス化することも目的として開発された。

現在でのエコーシステムの具体的な機能は、「相談対応支援機能」と「相談内容解析機能」の二つからなっている。相談対応支援機能は、消費者からの商品や関連する事項への問い合わせや相談、クレームなどがきた際に、必要な情報を即座に呼び出し、正確に回答するための機能である。そこでは、同社の1,000を超えるといわれる各商品の実際の画像を表示することや、成分情報などの商品内容、商品改良の変遷などを確認することが可能になっている。商品の画像では、いろいろな角度から写されているものや、パッケージの文字表示など、細かい点まで相談員の操作によって表示できるようになっている。また商品に関連する情報については、商品のキャンペーンや取扱店の情報、消費者の生活一般、身体に関する情報や、さらに問い合わせが多いという商品のTV・CMにおける、ナレーター、主演タレントの名前、着用された服装のブランド名・店舗や、楽曲などに至る情報までにも及んでおり、相談者からの多岐にわたる各種の問い合わせに回答できるようになっている⁽¹⁵⁾。



図11 相談対応画面例

出所：花王生活者コミュニケーションセンター案内パンフレット

相談内容解析機能は、相談者からの声を社内全部門が活用し、商品開発などに反映させるためのものである。まず、エコーシステム上では、電話などで対応した内容については、全件、相談員によって、問合せの内容のみならず、相談の背景、使用実態などを詳細につかめるよう、対応の経緯なども含めて、システムに入力されている。データ入力された相談情報は、翌朝には、「消費者相談日報」として社内のイントラネットにアップされ、全社員が各自のパソコンか

らアクセスし、画面上で相談内容を確認可能となっている。検索においては自由に条件を絞りこめるシステムになっており、分野別、商品別の相談傾向や、生産量における問題の発現率などについてデータの解析もすることもできるようになっている。

相談窓口へ消費者から寄せられた相談件数は、1980年初頭には、約4～5万件であったものが、1990年にはいると約7万件と年々増加傾向にあり、昨年度で約133,000件となっている。現在の相談窓口について、手紙での相談は3%で減少傾向にあることに比べて、1990年から開始されたeメールによる相談件数は増加傾向にあり、全体の9.1%を占め、最も多い電話での対応は、一日平均500～700件となっている。相談者は、以前には、トイレットリー製品の使用者である女性、特に主婦が中心であったが、最近の傾向としては、男性からの相談件数が前年比122%と増加中である。男性相談者は、パソコンを使用する頻度の高い30～60歳台の増加率が高いが、60歳代のリタイアした世代の男性の相談も増加傾向にあるとされる⁽¹⁶⁾。

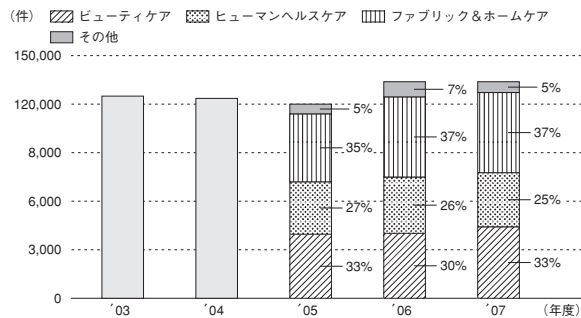


図12 消費者相談数と相談内容構成

出所：前掲「CSRレポート」p34

(2) 相談センターの組織・人員構成

このエコシステムを運営している部署が生活者コミュニケーションセンターである。この生活者コミュニケーションセンターは、社内では、一般に言う消費者部門に組織上位置づけられている。消費者部門は、1934年に家事を科学として捉え、新しい家事科学の研究、普及活動を推し進めるために長瀬家事科学研究所が設立されたことから始まり、1954年には、花王家事科学研究所と改名された際に、合成洗剤の主婦向け講習会など、消費者向けの講習会活動などを行っていたことのほかに、消費者からの問合せに対応する消費者相談が重要な業務として追加される。1971年には、消費者相談をはじめ消費者と企業のパイプ役、特に消費者との直接のコミュニケーションの接点として、消費者からの声を社内に反映させることを目的として、花王生活科学研究所と改名された。なお、この時期には、前述したような、洗剤への反対運動の高まりと、相談内容も高度となったことから、エンジニア・スタッフとして大学院卒の化学系4人を採用するなどの人員上の対応がみられた。1997年には、消費者相談センターが、花王生活文化研究所に改編され、2007年には、消費の背景にある生活も視野に入れ、さらに積極的な

消費者とのコミュニケーションを行なう、「生活者コミュニケーションセンター」と改名され、現在に至っている。

前述の高木・池田（2008）におけるコールセンターの分析においては、現在のコールセンターとは、知識戦略拠点化やプロフィットセンター化といわれるような、顧客に対するサポートの向上や、顧客の問題解決力の向上、顧客ニーズの把握など、マーケティングの中心的な役割を負うように期待されるようになってきているとされる。顧客の声に基づくナレッジ化、活用のためには、コールセンター組織上の位置づけも、マーケティング部門に所属させることが多くなっているように、かつてのクレーム処理といった日陰の部署といわれるものから、顧客戦略拠点としての部署への変化がみられる。当該企業における、直接の消費者への窓口となっている部門である、いわゆる「消費者相談センター」は、現在では、生活者コミュニケーションセンターとして、業務内容からみても、一般にいう「コールセンターではない」と考えられ、位置づけられているといえるであろう。

同センターにおける従業員数は、エコシステム稼動初期の2～5人の相談窓口のメンバーから、80年代初頭の新エコシステムに移行した時代には、窓口業務を約10人強のメンバーで担当していたが、徐々に担当者も増加し、現在は約100人弱のメンバーで担当されている。メンバーのほぼ全員は、社員として正規雇用されている。メンバーの構成について、男女比は、女性が8割である。女性メンバーの比率が高いことは、かつて、台所作業など、生活の場がわからないと相談者との対応において、実際に使用している場面を想像しにくいことから、家庭の主婦を中心にメンバーを構成していたことからきていると思われる。メンバーの学歴は、センター長など管理職クラスのメンバーが大学院卒でエンジニアとして採用されたもの以外は、大卒、短大卒である。メンバーの年齢構成をみると、生活経験を考慮してか、20歳代は一人であり、全員、他部門での業務経験があり、各自の専門分野がある従業員が移動してセンターへ勤務することになっている。日本国内の一般のコールセンターでの離職率が高いことは先に指摘したとおりであるが、同社のセンターでの離職率は、同社全体の離職率（約3%）と「変わらないか、少ないくらい」であり、ほぼ自己都合による退職によるものである。

(3) センター内の管理と相談対応について

同センター内では、約40ブース並んでおり、一人の相談員は、相談対応機能用と内容解析機能用の2画面を使用しながら対応を行っている。机は、事業ユニット毎に集まり、蜂の巣型に並び、ハニカム構造となっている。消費者からの相談は、センターの中では窓口として事業ユニットで対応を行うが、他部門の渉外、技術スタッフも必要に応じて、直接、相談者への訪問を行うなど、センターが縦軸、他部門のスタッフが横軸として、いわゆるマトリックス組織の構成をとり、対応を行うことになっている。同社においては、マトリックス組織の構成は、研究開発や、同社自体の組織構造として採用されているが、同センターでの相談対応についても、他部門との協調体制が確立されている。

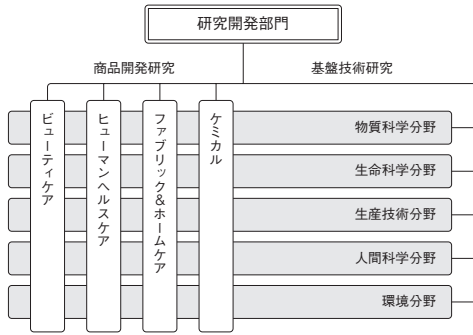


図13 研究開発組織図

出所：前掲「企業概況」p7



図14 同社組織図

出所：青木 同上 p87

前述のように、現在では、コールセンター内は、IT化ツールによって、オペレーターの業務を計数的にモニタリングするといった管理も可能となっているが、同社のセンター内においても、半年で消去することが原則であるが、相談内容を録音しており、他には、評価のツールの一つとしてKPIも導入されている。しかしながら、KPIなどの管理ツールへの考え方は、外部の専門家であるシステム業者からみても進んでいるのではないようである。そのため、コールセンターに通常導入される、スタッフ別の時間帯別業務効率の分析や、それによる業務負荷のばらつきを視覚化することなどの業務を客観的に捉えることで業務改善つなげる諸ツールは、さほど早くから導入されたわけではないと思われる⁽¹⁷⁾。これには、同センターが、「あくまでもコールセンターではない」という意識のもとで、相談対応においては、「件数が多いことが良いわけではなく」、「コストは意識しない」で、「満足度の向上が一番」と考えられてきたことにある。その他に、具体的な業務改善策としては、「事例研究会」として、センター内での小集団活動が、2005年12月より月1回のペースで行われている。ここでは、録音を編集して聞き、改善案を出し合うなどの活動が行われている。相談対応に関して、優秀者に対する表彰制度もあり、年4回、毎年4、5人のメンバーが、同僚からのコメント投票で決定されている。同センターでは、センター長などの管理職も消費者相談への一次対応（電話窓口などでの対応）を行うのが原則であり、部長、課長といった管理職も表彰の対象となっている。

相談内容に対する対応とは、「正確」「迅速」「親切」がモットーとされており、「原因調査が必要な場合は、研究所や工場など全社一丸となって対応し、すみやかに分析や試験結果にもとづいた回答ができる体制⁽¹⁸⁾」が整えられているとうたわれている。先述のように、エコシステムに載った消費者の声は、その日の夜間のうちに日報として作成され、翌日には全社からアクセス可能となっているが、問題が発生したと考えられる場合、製品製造や開発担当者からセンターへ直接問い合わせがくることや、また足をはこんで聞きにくることもしばしばあるとのことである。逆に、センターからは、日報によって知らせるのみならず、一件でも気になるとのことであると、すぐに担当に連絡する姿勢がとられているとのことである。

このような消費者の声からの改善としては、商品内容の改善や、商品のパッケージでの表示変更などに活かされている。これらは、例えば、「使い方がわかりにくいという声には、使い方表示の表現や文字の大きさ、デザインなどを工夫し」、「容器が使いにくいという声には、容器の形状を変更する」など、細かい改良を加えることから、多くのデータによってあらたなニーズの発掘や商品開発にまで活用されている⁽¹⁹⁾。

近年増加傾向にあるeメールでの問い合わせについては、受け付けて後に、会社側から電話で問い合わせすることも多々あるとのことであるが、さらに、電話での相談について、電話対応のみで解決しない場合や、判明しにくい場合は、例えば、センター研究員と品質管理のエンジニアとペアで相談者のもとへ訪問して原因究明をするように、前述のマトリックス組織といわれるような体制で対応が実際に行われている。このような直接消費者へ訪問し、問題となる原因調査を行うような姿勢は、「直接消費者の声がきける」、「直接使用方法などが見られる貴重な機会」ととらえていることにあるとされる。こういった関係諸部門での協力体制による対応は、社員間、部門間で「社内に壁がないから可能なこと」であるとされるが、マトリックス組織構成にみられるような「開発、研究、サポートの一体化」がはかられているといえるであろう。

おわりにかえて一見えない制度・企業文化

以上、ここでは、顧客の声をVOC活動にまで活用するような、企業文化やナレッジ・マネジメントを可能にする条件の一端について分析を試みた。対象企業の消費者相談センターは、日本国内のコールセンターやコンタクトセンターといわれる消費者相談や対応を専門とするセンターの多くの特徴や、近年での傾向と比較をすると、まったく逆の特徴をもちながら、VOCといった消費者からの声を活用する活動を可能にしているといえるであろう。例えば、コールセンターの組織上の位置づけについて、多くの場合、マーケティング部門などに所属しながら、それらの内実は、「コストセンター」として認識され、「プロフィットセンター」化するところがまだ多くない、とされるが、対象企業のセンターでは、もともとのコストや直接のプロフィットを必ずしも重視していない、ともいえる姿勢で、消費者の声に対応しているといえる。これには、同社において紹介されている、商品の改善などの事例をみると、「お客様のクレームはお布施である⁽²⁰⁾」といった姿勢がしばしばみられることから推察できる。

訪問聞き取り調査では、なぜこのような商品開発にいたるまでのナレッジの活用が可能であるかについての回答として、会社の「カルチャー（文化）」の存在をあげることが多かった。企業活動が、企業文化の存在によって可能である、とすることは容易であるが、しかしながら、それらを可能にする企業での条件については、今後のさらなる研究の課題とすべきであろう。

(注)

- (1) 『コンピューターテレフォニー』2007年9月号、p19。
- (2) 対象となる企業へは、昨年（2007年）9月から数度にかけて訪問をし、聞き取り調査を行っている。また、文中での引用について、特に断らない場合、訪問調査での聞き取りによるものである。
- (3) 花王「有価証券報告書」平成20年3月、p79。
- (4) 平成18年（2006年）より、これまで続いていた増収増益が減益に転じているが、これは、同年に行われた、カネボウ化粧品の買収、グループ化によるものであると思われる。
- (5) 杉山泰一「花王：強さの喪失を危惧する社長、ストーリーテリングで個性を継承」日経情報ストラテジー・ニュース、2007年06月28日、<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/JIREI>。
- (6) 平林・廣川（2004）など。
- (7) 青木（2008）、p83。
- (8) 同上。
- (9) 杉山、同上。
- (10) 同上。
- (11) 青木、同上、p86。
- (12) 同上。
- (13) 「花王の企業概況2008」、p6など。
- (14) 「花王生活者コミュニケーションセンター活動報告書2007」p5、花王コミュニケーションセンター案内パンフレットなど。
- (15) 同上や聞き取り調査より。
- (16) 同上。
- (17) 「業務効率化に向けた新たな取り組み」富士通株式会社・コールセンタービジネス部HP、<http://glovio.fujitsu.com/crm/jp/case/2008/kao/>、<2008年7月検索>。
- (18) 前掲、生活者コミュニケーションセンター活動報告書、p3。
- (19) 前掲、活動報告書、パンフレットなど。
- (20) 前述の中興の祖といわれた前社長の言葉とされる。

参考文献

- 青木寧（2008）「花王の経営と組織・人材戦略」『マネジメントトレンド』Vol13 No.2 東京大学経営研究所
- Stephen Deery and Nicholas Kinnie（2004）*Call centres and human resource management: a cross-national perspective*, Palgrave Macmillan.
- 平林千春 廣川州伸（2004）『花王 強さの秘密：23期連続増益を続ける「最強DNA」を読み解く』実業之日本社
- 高木裕直・池田芳彦（2008）「グローバル化における組織文化・ナレッジの構築：コールセンターを対象として」『文京学院大学総合研究所紀要』第9号
- 岡崎静子（1990）「フレンドリーなメディアミックスネットワークシステムの開発：新ECHOSYSTEM」ユニシス研究会平成2年春季全国大会入選論文
- 日本経営史研究所・花王株式会社社史編集室編纂（1993）『花王百年史』花王株式会社
- 高井尚之（2006）『花王の「日々工夫」する仕事術』日本実業出版社
- （2007）『花王「百年・愚直」のものづくり』日経ビジネス人文庫