

# インターナル・マーケティング研究の現状と課題

平岩 英治

## I はじめに

### 1 概要

本稿は、インターナル・マーケティングに関する主な文献のレビューと今後の研究の課題について考察する。インターナル・マーケティングは、職務（仕事内容）を製品（商品）、従業員を顧客（内部顧客）と看做して行うアプローチという考え方と、顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチという考え方の、2つがある。ここでは、これらに関する主な文献のレビューを行い、そこから見えてきた内容に必要な項目を付加することによって、インターナル・マーケティングの大まかな全体像を表し、さらに、今後のインターナル・マーケティングの研究課題について述べていく。

### 2 インターナル・マーケティングとは

インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために組織が従業員に対して行うアプローチであり、重要な考え方となっている。それは、顧客への提供物であるサービスが、顧客にダイレクトに接する従業員によって作り出されるため、能力の低い者や態度の悪い者などがサービスを提供すると、提供されるサービスの品質が低下してしまうためである。また、組織から従業員に対するアプローチであるインターナル・マーケティング論が、オーガニゼイショナル・ビヘイビア（組織行動論）やヒューマン・リソース・マネジメント（人的資源管理論）と違いマーケティングに位置づけられているのは、マーケティングの視点を用いた従業員に対するアプローチという考え方があるためである。1つには、職務（仕事内容）を製品（商品）、従業員を顧客（内部顧客）と看做して行うアプローチという考

え方である。また、もう1つには、顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチという考え方である。さらにインターナル・マーケティングは、表1のように、目的と最終の影響先が組織行動論における動機づけと違う点が挙げられる。

表1 インターナル・マーケティングと組織行動論における動機づけの違い

項目	インターナル・マーケティング	組織行動論における動機づけ
目的	顧客満足度・売上高の向上	被用者のやる気の向上
作用者（実施者）	使用者	使用者
直接のアプローチ先	被用者	被用者
最終の影響先	顧客	被用者

出所：筆者作成

サービスにおけるマーケティングの考え方では、組織（企業）から顧客への組織外部に対するアプローチであるエクスターナル・マーケティングに対し、インターナル・マーケティングは、エクスターナル・マーケティングを効果的に実行するために行われる組織（企業）から従業員への組織内部に対するアプローチとして位置づけられている。しかし、一般には、この考え方は、エクスターナル・マーケティングと対比させることによって捉えられているところがあり、インターナル・マーケティングそのものを明確に定義しているものではない。また、インターナル・マーケティングに関して述べられている文献も非常に少なく、この考え方の一部に言及した文献は存在しているが、この考え方を明確に、且つ、包括的に定義している文献は存在していない。それは、インターナル・マーケティングが、サービス・マーケティングやサービス・マネジメントなどのサービスに関する研究を行う際に、付随的に取り扱われてきたことが多いためであると考えられる。

### 3 インターナル・マーケティングにおけるレビューの必要性

インターナル・マーケティングに関するレビュー論文の新しいものとしては、Varey (1995) がある。この中でVareyは、インターナル・マーケティングのコンセプトや、サービス品質、マーケティング志向、マーケティング戦略、トータル・クオリティ・マネジメント (TQM)、組織開発、チェンジ・マネジメント、内部サービス生産性、イノベーション、企業イメージ、インターナル・インテグレーター、経験的リサーチなど、様々な面からイ

インターナル・マーケティングを捉えようと試みている。さらに、インターナル・マーケティングに関するモデルを提示し、インターナル・マーケティングの適用に関する提案と、今後の研究について、民俗学的アプローチや、全体的な視点、ケース・スタディ、グランデッド・セオリーなど、研究手法の提案や研究の今後の方向性について述べている。

この文献は、既述のとおり、様々な面からインターナル・マーケティングを捉えようと試みているものであり、それぞれの面からアプローチした、その部分に関しては、インターナル・マーケティングの内容を明らかにしようとしている努力が見られる。しかしながら、それぞれの内容を統合し、それをモデルとして提示しているが、ビジョンや企業戦略に関する内容も含まれているなど、インターナル・マーケティングだけを取り扱ったものではないため、インターナル・マーケティングの全体像や位置づけを把握できない。結果として、インターナル・マーケティングとは何かということが明らかになっていない。さらに、このモデルが非常に複雑なものとなっており、シンプルなフレームワークのように、容易に実務の現場にもっていくことは困難である。また、この文献は、インターナル・マーケティングに関するレビューについて記載されている文献の中では新しいものであるが、発表されてからかなりの年数が経過してしまっている。

このようなことから、新たにインターナル・マーケティングにおけるレビューを行うことが必要であると考ええる。

## II 初期のインターナル・マーケティング研究

インターナル・マーケティングという考え方が最初に登場したのは米国であり、それは Berry, Hensel, and Burke (1976) の3人によって提唱されたもの<sup>1</sup>である。ここでは、小売業に関する研究が行われており、インターナル・マーケティングという考え方は、当初

1 研究者の中には、インターナル・マーケティングの起源として違うものを取り上げているケースもある。Mosahab, Mahamad, and Ramayah (2011) は、Berry だけを取り上げているが、これは単なる記載ミスであろう。また、Nikbin (2010) は、Sasser and Arbeit (1976) をインターナル・マーケティングの起源として取り上げているが、この論文ではインターナル・マーケティングに類似の考え方が記載されているが、インターナル・マーケティングという文言すら存在しておらず、起源とするのはいささか無理があると言わざるを得ない。これらのように違う起源を取り上げるケースもあるが、筆者の調べたところでは、最初にインターナル・マーケティングという文言を使用していることや後述する内容から考えると、Berry, Hensel, and Burke (1976) をインターナル・マーケティングの起源と考えるのが妥当であろう。

は小売業における研究から生まれてきたものである。この時には既に、インターナル・マーケティングの中心的な考え方の元となる、内部プロダクトをジョブ（仕事）、内部市場を従業員として見る考え方が述べられている。

このような考え方は、サービスに関する研究において、主に用いられるようになっている。特にサービス業においては、顧客に提供する商品がサービスであり、サービスは顧客に接する従業員がつくり出すものであるため、サービスの品質はそれをつくり出す従業員の質、即ち従業員の能力や態度によって左右されてしまうこととなる。このため、サービスの品質について考える際には、そのサービスを提供する従業員の質について考慮する必要性が出てきたのである。但し、インターナル・マーケティングはサービス業だけのものではなく、サービス業以外の業種における研究でも用いられている。

その後、Berry (1981) は、リテール・バンクの研究において、従業員を内部顧客、仕事を内部製品と見るインターナル・マーケティングの考え方について述べており、さらに、内部顧客のニーズとウォンツを満たす内部製品を提供することについても言及している。また、Berry and Parasuraman (1991) は、インターナル・マーケティングは従業員を顧客として扱う哲学と述べているなど、従業員を内部顧客として捉えている。

他方で、欧州では、特に北欧を中心に、ノルディック学派 (Nordic School) と言われる研究者によるサービス・マーケティングやサービス品質などのサービスに関する研究が盛んに行われており、そこでインターナル・マーケティングに関する研究も行われている。このノルディック学派の代表的研究である Grönroos (1981) は、インターナル・マーケティングを動機づけと顧客意識を与えることとして捉えている。その他、インターナル・マーケティングを、リレーションシップ・マーケティングやトータル・クオリティ・マネジメント (TQM) と類似のもの、従業員に対するアプローチにおける、プロセス、メカニズム、信条、形態、エフォートとして見るなど、非常に抽象的なものとして捉えられている。

日本では、初期のインターナル・マーケティング研究における代表的なものとして、高橋 (1994) がある。ここでは、労働時間短縮によるゆとりと豊かさなどの労働環境改善の視点からインターナル・マーケティングを捉えようとしている。さらに、Berry, Hensel, and Burke (1976) や Berry (1981) と同じような考え方となる、製品としての職務と消費者（顧客）としての従業員という考え方についても言及している。その後の主なものは、マーケティングにおけるヒューマン・リソース (市川、藤岡, 1996) や、生活満足及び職

務満足とその関係（高橋，1996）などからインターナル・マーケティングを捉えようとしている。

このように、初期の研究では、インターナル・マーケティングは非常に抽象的なものとして捉えられており、従業員を顧客（内部顧客）としてアプローチするという考え方は概ね共通してはいるが、その範囲や位置づけは明確になっていない。このため、従業員に対するアプローチに関しても、明確で具体的なものを導き出すことができていないのではないかと考える。この点が初期のインターナル・マーケティング研究における限界であると考えられる。このようなことから、インターナル・マーケティング研究は、実務における具体的な方向を模索するため、様々な視点からのアプローチに分かれていったと考えられる。

また、後には、直接的にインターナル・マーケティングに関して言及したものではないが、インターナル・マーケティングに類似の考え方として、従業員に対するどのようなアプローチが企業の売上に結びつくものであるのかについて研究したものが出てきている。代表的なものとしては、従業員満足の向上が顧客満足、さらには、売上や成長、収益性につながる旨を述べている、Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994) のサービス・プロフィット・チェーンがある。

### Ⅲ 近年のインターナル・マーケティング研究

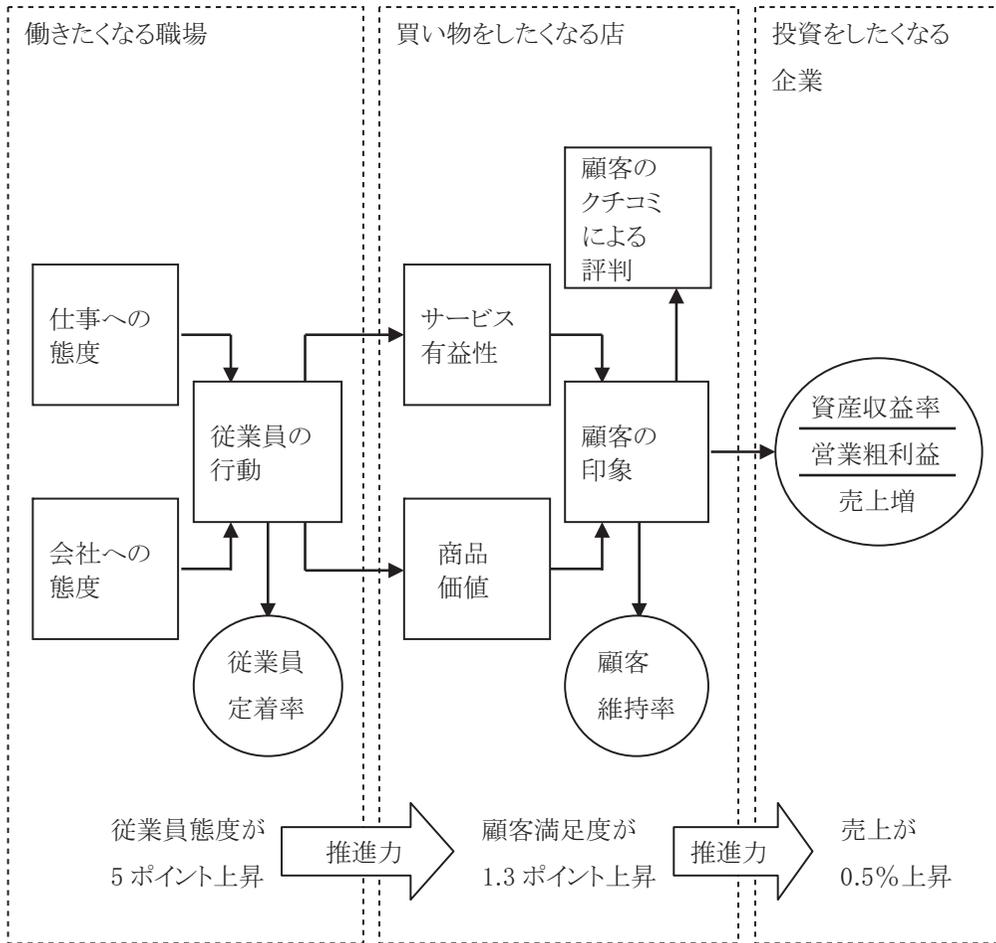
近年、サービスの考え方の拡大に伴い、サービスに関する研究も様々なところで盛んに行われるようになってきている。それに伴い、サービスに関する研究の付随的なものとして取り扱われているインターナル・マーケティングに関する研究も、様々な視点から研究されるようになってきている。

近年の研究では、インターナル・マーケティングと従業員の組織のコミットメントとの関連について研究したもの（Ting, 2011）や、インターナル・マーケティングの手段として従業員に対するサービス・トレーニングを提供するもの（Mosahab, Mahamad, and Ramayah, 2011）、リーダーとフォロワーの関係構築を行うことをリーダーの役割とするもの（Wieseke, Ahearne, Lam, and van Dick, 2009）、知識のリニューアルとそのため学習活動を促すリレーションシップ開発とするもの（Ballantyne, 2003）、インターナル・マーケティングとカギとなる課題のそれぞれについて論じているもの（Ahmed and Rafiq,

2003)、インターナル・マーケティングをホスピタリティ教育として捉えたもの(親泊、平敷, 2005)、業界内の企業のマネジメント研究の手法としてインターナル・マーケティングを用いたもの(富田, 2005)、製造業におけるマーケティング部門と研究開発部門との調整に関するもの(木村, 2007)、インターナル・マーケティングをインターナル・ブランディング活用の視点から捉えたもの(徐, 2009) 医療機関における医療の質を高めるための組織構造に焦点を当てたもの(富田, 2010) などがある。

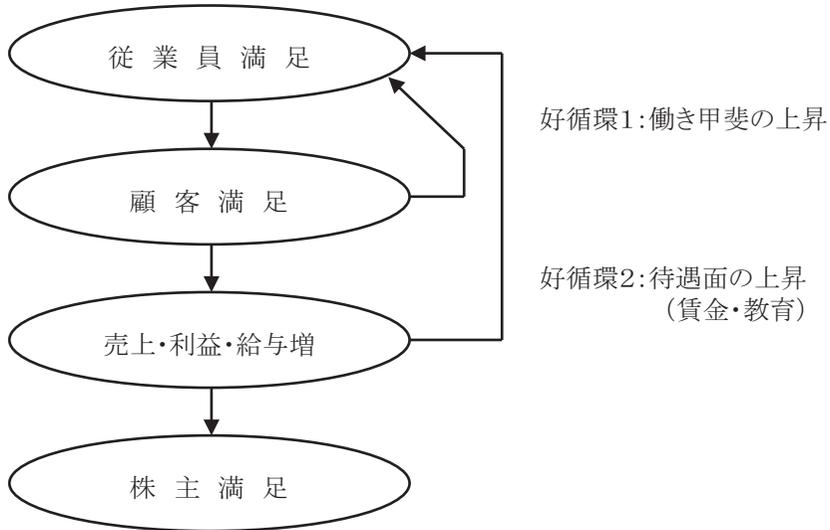
他には、直接的にインターナル・マーケティングに関して言及したものではないが、インターナル・マーケティングに類似の考え方として、小売業であるシアーズ・ローバックのケースから、従業員態度の上昇が顧客満足度の上昇を導き、顧客満足度の上昇が売上の上昇を導く、Rucci, Kirn, and Quinn (1998) のプロフィット・モデルに関する研究もある。ここでは、図1のエンプロイ-カスタマー・プロフィット・チェーンのビジネスモデルのように、働きたくなる職場における従業員態度の上昇、買い物をしたくなる店における顧客満足度の上昇、投資をしたくなる企業における売上の上昇を、業務の流れを基に表すとともに、従業員態度の上昇、顧客満足度の上昇、売上の上昇を定量的に表している。また、佐藤(1999)も、図2の従業員満足と顧客満足との関係のように、従業員満足が顧客満足を導き、顧客満足が売上・利益・給与増や株主満足を導く考え方を示すとともに、顧客満足のフィードバックが従業員満足を導く働き甲斐の上昇と売上・利益・給与増のフィードバックが従業員満足を導く待遇面の上昇の2つの循環(サイクル)についても示している。さらに、Heskett, Sasser, and Schlesinger (2003)の研究も直接的にインターナル・マーケティングに関して言及したものではないが、価値という考えをベースに、従業員を顧客のように扱い、従業員満足、顧客満足を利益へとつなげていくバリュー・プロフィット・チェーンも、インターナル・マーケティングに類似の考え方である。このように、従業員への適切なアプローチから従業員満足を引き出し、それを売上や利益に結びつけていくこれらの研究では、インターナル・マーケティングという考え方そのものには触れられていなかった。しかしながら、Ahmed and Rafiq (2002)は、インターナル・マーケティングという考え方の中で従業員の満足を利益に結びつけていく類似の考え方について述べており、それは、図3のインターナル・マーケティング・ロジックで示すように、この類似の考え方をインターナル・マーケティングのサイクルとして捉えている。

図1 エンployee-カスタマー・プロフィット・チェーンのビジネスモデル



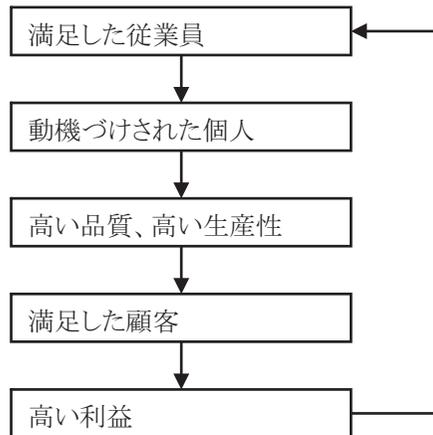
出所：Rucci, Kirn, and Quinn, 1998, 邦訳, p. 43

図2 従業員満足と顧客満足との関係



出所：佐藤, 1999, p. 59

図3 インターナル・マーケティング・ロジック

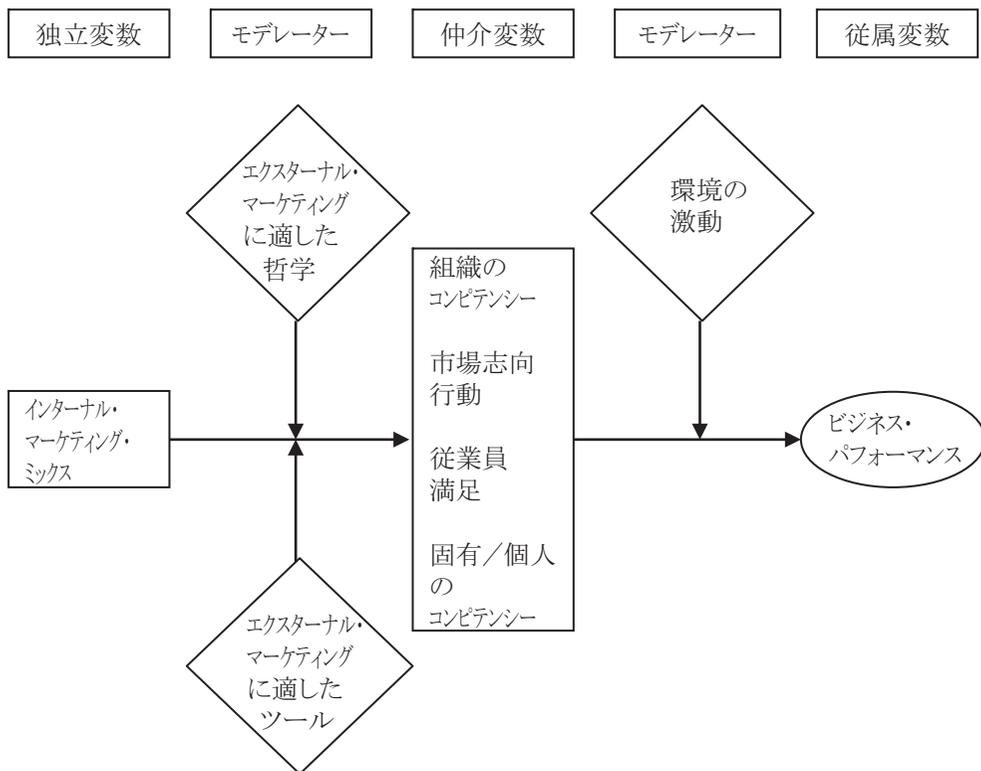


出所：Ahmed and Rafiq, 2002, p. 111を参考に筆者が作成。

その後、Saad and Ahmed (2010) は、従業員への適切なアプローチから従業員の満足、そして業績へと結びつけていく類似の考え方を、図4のようなインターナル・マーケティングの概念モデルとしてモデル化している。ここでは、インターナル・マーケティング・ミックスを独立変数、ビジネス・パフォーマンスを従属変数としており、この2つの間に、従業員満足だけでなく市場志向行動や固有又は個人のコンピテンシーを含む組織のコンピテンシーを、仲介変数として位置づけている。さらに、ここで独立変数に位置づけられている、インターナル・マーケティング・ミックスには、表2の従業員に影響を与えるインターナル・マーケティング・ミックスに示すように、戦略的報奨や内部コミュニケーションを始めとする11の項目を列挙している。

また、従来からある、図5のサービス業における3つのマーケティング・タイプ、所謂、

図4 インターナル・マーケティングの概念モデル



出所：Saad and Ahmed, 2010, p. 133

表2 従業員に影響を与えるインターナル・マーケティング・ミックス

要因／要素
1. 戦略的報奨
2. 内部コミュニケーション
3. トレーニングと開発
4. 組織構造
5. シニア・リーダーシップ
6. 物理的環境
7. 人員配置、選択、承継
8. 相互機能の調整
9. インセンティブ・システム
10. エンパワーメント
11. 運用／プロセスの変更

出所：Saad and Ahmed, 2010, p. 137

サービス・トライアングルやサービス・マーケティング・トライアングルと呼ばれるものであるが、これは、サービスのマーケティングを、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの3つのタイプで示したものである。しかし、Gummesson (2002) は、図6のインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの違いと2つのリンクのように、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの2つに分けて示している。文言の意味から見ると、通常の間考え方は、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの2つに分けるのが妥当であろう。

しかしながら、Kotler (2000) は、インタラクティブ・マーケティングを示したいために、ここではあえて3つで示したと考えられる。その理由は、サービスでは、特に顧客と接する従業員と顧客との関係が重要であると考えられているためである。その根拠として、Kotler (2000) は、「グロムルースはサービスのマーケティングにはエクスターナル・マーケティングのみならず、インターナル・マーケティングとインタラクティブ・マーケティングが必要であると論じている。」(Kotler, 2000, 邦訳, p.536) と述べている。さらに、Grönroos (1984) は、バイヤー（購入者）とセラー（販売者）という表現になってはいるが、顧客と顧客に接する従業員のインタラクション（相互作用）とインタラクティブ・マーケティングの重要性について述べている。しかし、ここでは、インタラクティブ・マーケティングについては述べているが、インターナル・マーケティングやエクスターナ

ル・マーケティング、さらに3つのマーケティング・タイプについては述べていない。この点について、Grönroos (1998) は、マーケティング・トライアングルについては、Kotler からのものであることを述べている。

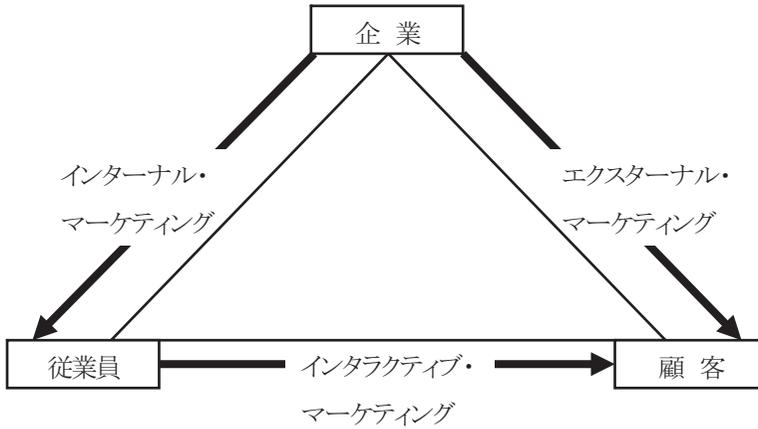
また、Kotler (2000) は、「エクスターナル・マーケティングとは、顧客に提供するサービスを用意し、価格を設定し、流通し、プロモーションを行う通常の業務のことである。」(Kotler, 2000, 邦訳, p. 536) と述べており、マーケティングの4Pとは述べていないが、エクスターナル・マーケティングをマーケティングの4Pと非常に似た考え方で捉えていることがわかる。

これらのことから、Kotler (2000) は、サービス業における3つのマーケティング・タイプとして、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの3つのタイプを、サービス・トライアングルやサービス・マーケティング・トライアングルと呼ばれるトライアングルで示しているが、これらの3つのマーケティング・タイプは、必ずしも並列の関係にあるとは言えない。またKotler (2000) も、これらの3つが並列の関係にあるとまでは述べていない。このため、インターナル・マーケティングの位置づけを見るという視点からでは、3つのマーケティング・タイプはわかりにくいものとなっている。

これに対し、Gummesson (2002) は、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングを、文言の意味のとおり2つに分けており、インターナル・マーケティングを業務の流れから見てもわかりやすいように位置づけている。また、筆者の考えもこのGummessonの考えと類似しており、それは、図7の業務の流れから見たインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングのとおりである。使用者側から被用者側へのアプローチをインターナル・マーケティング、組織（企業）から顧客へのアプローチをエクスターナル・マーケティングとしている。また、被用者側から出ている点線の矢印は、エクスターナル・マーケティングが、サービスの提供のように、被用者から顧客へ>Contactするケースもあることを表している。さらに、二重線の矢印はフィードバックのプロセスである。1つは、被用者側から使用者側へのフィードバックである。もう1つは、顧客から被用者側と使用者側へのフィードバックである。これは、顧客からのフィードバックがサービス提供者である被用者側だけでなく、サービス提供者の上に位置する使用者側へ行われることもあるためである。

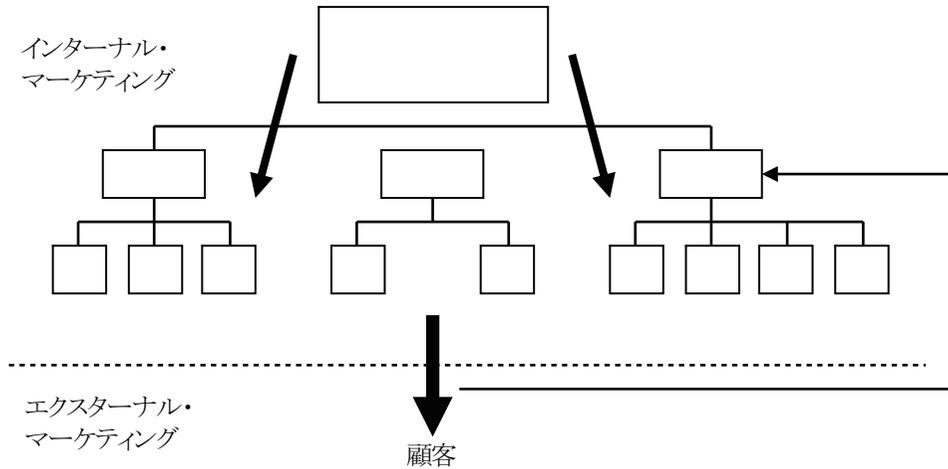
既述のように、近年のインターナル・マーケティング研究では、様々な視点から焦点を

図5 サービス業における3つのマーケティング・タイプ



出所：Kotler, 2000, 邦訳, p. 537

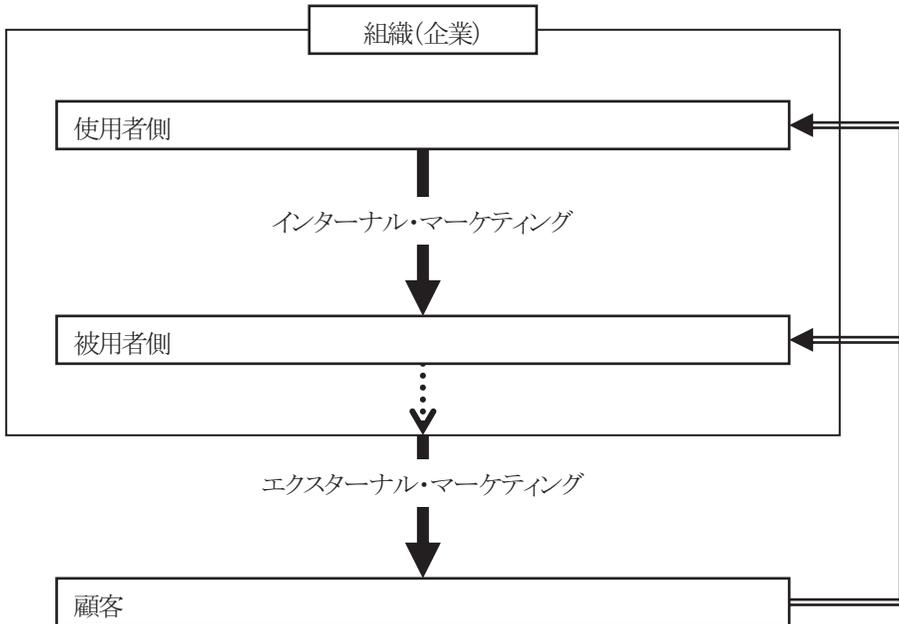
図6 インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの違いと2つのリンク<sup>2</sup>



出所：Gummesson, 2002, 邦訳, p. 243

2 邦訳では external marketing を外部マーケティングと訳しているが、ここでは、インターナル・マーケティングに対応する文言としてわかりやくなるよう、エクスターナル・マーケティングと記載している。

図7 業務の流れから見たインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティング



出所：筆者作成

絞ったアプローチを試みているものが多く、それぞれの内容から見たインターナル・マーケティングは、具体性を帯びてきたと考えられる。しかしながら、逆に焦点を絞ったことにより、それぞれの内容を見ると、狭い範囲のインターナル・マーケティングだけを取り扱っている。このため、インターナル・マーケティングの全体像又はその位置づけが明確になっていない。

さらに、エンプロイカスター・プロフィット・チェーンのビジネスモデルに代表される、従業員へのアプローチから従業員満足へと導き、そこから売上の向上などに結びつけていくものは、業務の流れから見ると分かり易いものになっているが、Rucci, Kirn, and Quinn (1998) はインターナル・マーケティングに関しては言及しておらず、Ahmed and Rafiq (2002) がインターナル・マーケティング・ロジックとして述べているか、又は、Saad and Ahmed (2010) がインターナル・マーケティングの概念モデルとして述べているにすぎない。加えて、Saad and Ahmed (2010) の概念モデルに登場する、インターナル・マーケティング・ミックスについても、従業員に影響を与える11の項目を並列で列挙しているが、戦略的報奨や組織構造、インセンティブ・システムなど、これらの11の項目

の全てが並列の関係にあるとは考えられない。このため、これらの項目についても再考する必要性があると考ええる。

但し、Gummesson (2002) が行った、従来からあるサービス・マーケティング・トライアングル (サービス・トライアングル) ではなく、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの2つから捉える考え方を示したことによって、インターナル・マーケティングの位置づけなどが少しは明らかになったのではないかと考える。

これらのように、インターナル・マーケティングについて様々な視点から焦点を絞ったアプローチを行ったり、業務の流れからインターナル・マーケティングを捉えようとしたりする試みが行われてきたが、Gummesson (2002) がインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの2つから捉える考え方を示したこと以外では、インターナル・マーケティングそのものの位置づけや範囲は明確になっておらず、このことがこれまでのインターナル・マーケティング研究の課題ではないかと考える。

#### IV インターナル・マーケティング研究の現状

インターナル・マーケティングは、Berry, Hensel, and Burke (1976) の3人が<sup>8</sup>、小売業の研究からその考え方を提唱して以来、様々な研究が行われてきており、特に、サービス・マーケティングやサービス・マネジメントなどの分野では、インターナル・マーケティングの重要性を強調する研究者も多い。また、従来、サービス研究がサービス業を中心に行われてきたのに対し、今日では、サービスはサービス業だけの問題ではないとする考え方が主流となっており、業種概念にとどまるかぎり、求められている価値を提供する視点に立つことができないとするもの (山本, 2007) や、マーケティングは商品優位の視点からサービス優位の視点に移っているとするもの (Vargo and Lusch, 2004)、サービスは商品より重要である (優れている) とするもの (Vargo and Lusch, 2006)、サービスを商品と対比させ、価値の提供ではサービスを中心に考え、商品はその付随的なものとするもの (Gummesson, Lusch, and Vargo, 2010)、いかなるビジネスもサービス業であるとするもの (Kotler, 2000) などがあり、それに伴い、インターナル・マーケティングも、今後ますます、様々な業種、分野で必要とされてくると考えられる。

しかしながら、インターナル・マーケティングはサービスなどの別のテーマに関する研

究に付随して行われることが多かったため、インターナル・マーケティングに焦点を当てた研究や、インターナル・マーケティングを中心にした研究そのものが非常に少なく、結果として、インターナル・マーケティングに関する文献は非常に少ないのが現状である。

このようなことから、インターナル・マーケティングとは何かという問いに対し、明確な答を出している文献を見つけることはできなかった。今回レビューした文献においても、インターナル・マーケティングに関するケース・スタディを始め、民俗学的アプローチやグランデッド・セオリーなどの質的研究の必要性について言及するなど、インターナル・マーケティングがまだ明確になっていないことを暗に示すものもあった。

但し、主な文献のレビューを通じてわかったこともある。それは、インターナル・マーケティング論がマーケティング論の分野に位置づけられる考え方であるにもかかわらず、オーガニゼイショナル・ビヘイビアやヒューマン・リソース・マネジメントなどの分野と重複している部分が多いことである。

レビューした文献においても、オーガニゼイショナル・ビヘイビアやヒューマン・リソース・マネジメントに関連する記載が非常に多く見られた。しかし、それらの内容がオーガニゼイショナル・ビヘイビアやヒューマン・リソース・マネジメントなどの分野ではなく、マーケティング論の分野に位置づけられるのは、既述のとおり、職務（仕事内容）を製品（商品）、従業員を顧客（内部顧客）と看做すという考え方と、顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点から捉えるという考え方がベースにあるからであり、まさにその考え方が、売上や顧客満足などのエクスターナル・マーケティングを成功に導くために実践から求められている必要不可欠なものではないかと考える。

さらに、別の視点から見ると、米国におけるインターナル・マーケティングの主な考え方は、従業員への適切なアプローチから従業員満足を引き出し、それを売上や利益に結びつけていくというものである。これに対し、欧州ないしはオーストラリアなどの英国の英語を使うところの主な考え方は、従業員の満足や教育によるスキルの向上など、従業員に対する効果的なアプローチに主眼を置いている。日本での主な考え方は、欧州に近いものであり、従業員への効果的なアプローチを重視している。

## V レビューからの考察と今後の課題

インターナル・マーケティングに関するレビューを行い、その内容を考察することによって明らかになったのは、既述のことであるが、インターナル・マーケティングの位置づけやその範囲が、未だに明確になっていないということである。その原因は、インターナル・マーケティングの全体を捉えようとする研究や、インターナル・マーケティングを中心にした研究が非常に少ないためである。さらに、これまでの様々な視点から行われた研究から、インターナル・マーケティングの重要性は認識されているようであるが、それらの研究の中には、目的となる内容を明らかにするためにインターナル・マーケティングの研究が必要であるが、全体ではなく、その一部しか必要としないケースも多いと考えられる。このようなケースとしては、看護師 (Nurse)、医療技術者 (Med Technologist)、フード・サービス (Food Service) の3職種のモチベーション向上にはサービス・トレーニングが必要である旨を明らかにしようとしている Mosahab, Mahamad, and Ramayah (2011) の研究などがある。ここでも、インターナル・マーケティングの全体ではなく、トレーニングに関する部分しか扱っていない。このため、部分的なインターナル・マーケティングの研究結果しか残っていない。

このようなことから、インターナル・マーケティングの一部に関する部分的な研究が多く、全体像にまで踏み込んだ研究がほとんど行われなかったため、現在においても、その位置づけや範囲などが明確になっていないと考えられる。

しかしながら、いきなりインターナル・マーケティングの全ての範囲を網羅した研究を行うことは極めて困難であり、今後の研究の方向性を模索していくために、インターナル・マーケティングの枠組みとして、全体像を仮定したものを示す必要性があるのではないかと考えている。そこで、できるだけ今後の研究領域を明確にするために、筆者が仮定したインターナル・マーケティングの全体像のラフ・スケッチを示したいと考えている。

但し、全体像に関しては、その位置づけを明確にするための研究領域からのインターナル・マーケティングの体系と、その実施のための範囲を明確にするための実践面からのインターナル・マーケティングの体系に分けて記載する。

まず、研究領域からのインターナル・マーケティングの体系は図8のとおりである。ここでは、インターナル・マーケティングをソフト・インターナル・マーケティングとハード・インターナル・マーケティングに分けている。ソフト・インターナル・マーケティン

グとは、従業員の心理や感情へ直接働きかけていくものであり、リーダーが行うリーダーシップ、モチベーション（動機づけ）、キャリアデザインなどがある。リーダーシップは、組織の文化を創り上げたり、変更したり、哲学を従業員に浸透させたり、組織のメンバーのリレーションシップを構築するのに必要なものとする。モチベーションは、従業員のやる気を引き出すものであり、そのやる気を引き出すためのものとしては、コミットメントを得ることとインセンティブを与えることであるとする。コミットメントについては、Ting（2011）も述べている。キャリアデザインは、従業員のキャリア形成に必要となるものであり、その中心に位置するジョブ（仕事）そのものと、従業員の能力を向上させるためのトレーニングなどの人的資源開発、経営資源の視点から従業員へ行われるアプローチなどの人的資源管理がある。これを、Berry, Hensel, and Burke（1976）やBerry（1981）の従業員を内部顧客（内部市場）とする考え方をベースに考えると、内部顧客（内部市場）への提供できるものの1つになりえるとする。

一方、ハード・インターナル・マーケティングとは、従業員に直接働きかけるものではなく、従業員がその組織で位置付けられるベース（土台）となるものを提供するものであり、組織構造、人事制度、組織の方針、職場の環境などがある。組織構造は、動的な視点では効果的に業務を行うための流れを示すプロセス、静的な視点では効果的に業務を行うための配置を示すメカニズムであり、代表的なものに、ライン組織、ライン・アンド・スタッフ組織、事業部制組織などがある。人事制度は、人（人的資源）の処遇に関する内容であり、主なものとしては、給与制度がある。組織の方針は、組織において、人（人的資源）が物事や計画を実行する上での方向を示すものであり、全社的な方針や部門の方針などがある。職場の環境は、その文言のとおり勤務先の環境であり、これは、健康の保全や病気の予防、清潔保持などに関する衛生面と危険の防止などに関する安全面の2つから捉えることができる。初期の研究では、高橋（1994）がある。

次に、実践面からのインターナル・マーケティングの体系は図9のとおりである。ここでは、インターナル・マーケティング側だけでなく、エクスターナル・マーケティング側も提示している。インターナル・マーケティング側は、Spencer and Spencer（1993）の氷山モデルを修正して記載した従業員（内部顧客）側のモデルと、それに対応した組織システム側のモデル、そして、組織システム側から従業員（内部顧客）側に対するアプローチである人的資源開発手法の3つに分けている。従業員（内部顧客）側のモデルは、氷山モデルの水面より上に出ているスキルや知識、水面下に位置する行動や態度、思考、価値

観、さらに下のところに位置する特性や動因などの要素で構成されている。組織システム側のモデルは、従業員（内部顧客）側のモデルに対応するように、水面より上に位置する人的資源開発、水面より下に位置する人的資源管理や人事、処遇、組織設計があり、さらに下にはビジョンや経営理念が位置している。また、その下に採用があり、この採用が各要素の左側にも位置していることを示している。これは、そもそも、組織システム側のモデルは採用がベースとなっており、この採用が存在しなければ、組織システム側の各要素も存在しないことを示している。組織システム側から従業員（内部顧客）側に対するアプローチである人的資源開発手法は、組織システム側から従業員（内部顧客）側へのアプローチ、即ち、影響を与えるための手法であり、教育、キャリアデザイン、リーダーシップ、モチベーションなどがある。

一方、エクスターナル・マーケティング側は、インターナル・マーケティング側からの影響、もっと具体的に述べると、従業員（内部顧客）からの影響によって向上させていきたい要素であり、顧客への良いコンタクトがサービス品質向上を図り、さらにサービス品質向上が、顧客満足度の上昇や売上上昇、さらには株主価値上昇を図るというものである。

このような内容が、研究領域からのインターナル・マーケティングの体系と実践面からのインターナル・マーケティングの体系である。

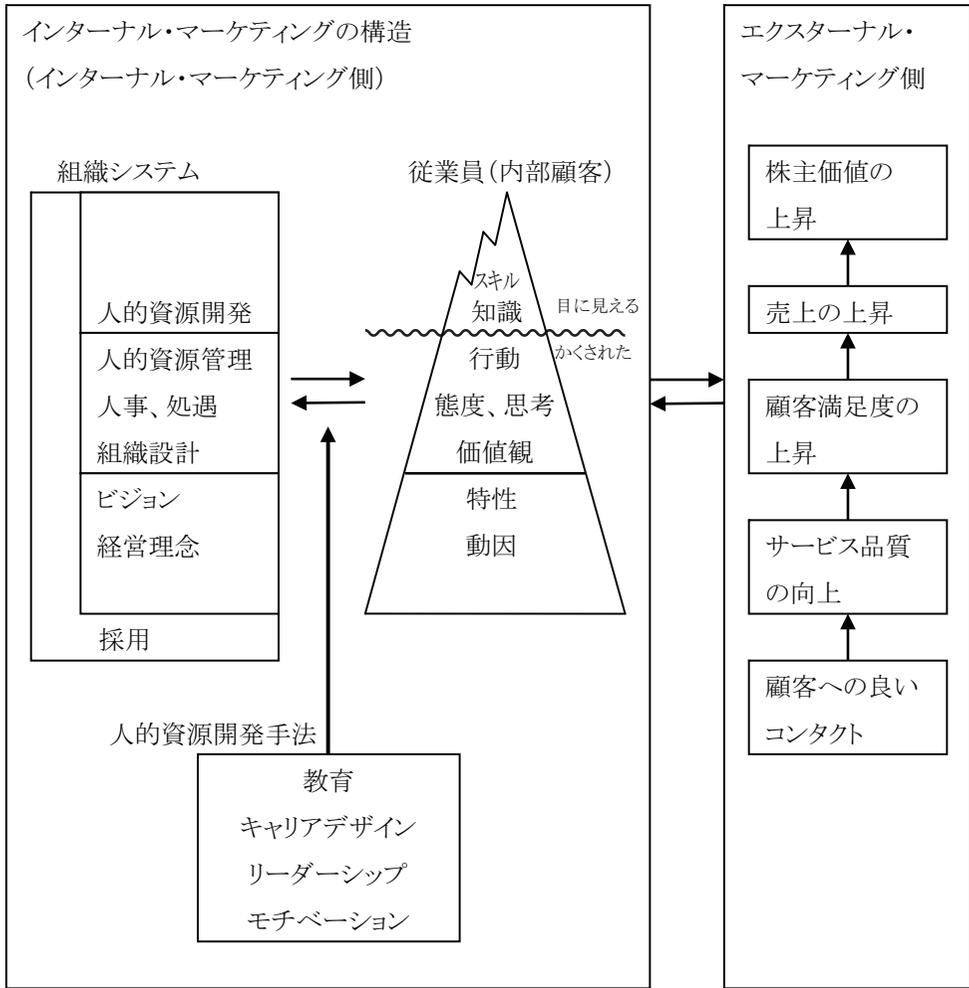
そして、今後のインターナル・マーケティングに関する研究においては、これらの全体像から、これまでの研究ではほとんど触れられることがなかった人事制度や組織の方針、キャリアデザイン、リーダーシップ、特にリーダーシップ・スタイルなどの未研究の部分について、参与観察やエスノグラフィー、ケース・スタディ・リサーチなどの定性的分析手法などを用いることによって明らかにしていくための研究を行っていくとともに、それらの研究によって明らかになった内容をベースに、修正や見直しなどを行い、仮定したインターナル・マーケティングの全体像の精度も高めていくことが、今後の研究の課題であると考えられる。

図8 研究領域からのインターナル・マーケティングの体系



出所：筆者作成

図9 実践面からのインターナル・マーケティングの体系



出所：筆者作成

氷山モデルに関しては、Spencer and Spencer (1993), 邦訳, p. 14の図の中の水面下の部分を2つに分けるとともに、本書の記載内容を基に項目を修正して記載。

参考文献

- Ahmed, Pervaiz K. and Rafiq, Mohammed (2002), *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*, Butterworth-Heinemann.
- and ————— (2003), “Internal Marketing Issues and Challenges,” *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9, pp.1177-1186.
- Ballantyne, David (2003), “A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing,” *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9, pp.1242-1260.
- Berry, Leonard L., Hensel, James S., and Burke, Marian C. (1976), “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing*, Vol.2 No.3, Fall, pp. 3-14, p. 94.
- (1981), “The Employee as Customer,” *Journal of Retail Banking*, Vol.3 No.1, March, pp. 33-40.
- and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.
- Grönroos, Christian (1981), “Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory,” in Donnelly, J. H. and George, W. E. (Eds.), *Marketing of Service*, American Marketing Association, Proceeding Series, pp. 236-238.
- Grönroos, Christian (1984), “A Service Quality Model and its Marketing Implications,” *European Journal of Marketing*, Vol.18 No.4, pp.36-44.
- Grönroos, Christian (1998), “Marketing Services: The Case of a Missing Product,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13 No.4/5, pp.322-338.
- Gummesson, Evert (2002), *Total Relationship Marketing, Second Edition*, Butterworth-Heinemann.
- 若林靖永、太田真治、崔容熏、藤岡章子 訳 (2007) 『リレーションシップ・マーケティング—ビジネスの発想を変える30の関係性』中央経済社.
- , Lusch, Robert F., and Vargo, Stephen L. (2010), “Transitioning from Service Management to Service-Dominant Logic: Observations and Recommendations,” *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.2 No.1, pp.8-22.
- Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Jr., W. Earl, and Schlesinger, Leonard A. (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, March-April.
- 小野讓司 訳 (1994) 「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』6-7月号, pp.4-15.
- , Sasser, Jr., W. Earl, and Schlesinger, Leonard A. (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press. 山本昭二、小野讓司 訳 (2004) 『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社.
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millennium Edition, Tenth Edition*, Peason Education.
- 恩藏直人 監修、月谷真紀 訳 (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント (ミレニアム版)』ピアソン・エデュケーション.
- Mosahab, Rahim, Mahamad, Osman, and Ramayah, T. (2011), “Motivational Orientation as an

- Internal Tool in Service Training: A Study of Service Delivery in a Hospital," *International Journal of Business and Management*, Vol.6 No. 2, February, pp.93-100.
- Nikbin, Davoud (2010), *Internal Marketing and Strategy Implementation: The Impact of Internal Marketing Practices on Employees Satisfaction and Commitment in Implementing Firms Strategic Orientations*, Lambert Academic Publishing.
- Rucci, Anthony J., Kirn, Steven P., and Quinn, Richard T. (1998), "The Employee-Customer Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review*, January-February. DIAMOND ハーバード・ビジネス編集部 訳 (1998) 「シアーズ：復活のシナリオ 顧客価値を生み続けるシステムの構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』8-9月号, pp.34-49.
- Saad, Norizan and Armed, Pervaiz K. (2010), *Internal Marketing: An Integrated Holistic Model Proposition Using Mixed Methodology*, Lambert Academic Publishing.
- Sasser, W. Earl and Arbeit, Stephen P. (1976), "Selling Jobs in the Service Sector," *Business Horizons*, Vol.19, Issue3, June, pp.61-65.
- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. (1993), *Competence at Work*, John Wiley & Sons, Inc. 梅津祐良、成田攻、横山哲夫 訳 (2001) 『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版.
- Ting, Shueh-Chin (2011), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment and Job Satisfaction as Mediator," *Educational Administration Quarterly*, 47(2), pp.353-382.
- Varey, Richard J. (1995), "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 No.1, pp.40-63.
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68 No.1, (January), pp. 1-17.
- and ————— (2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be," in Lusch, Robert F. and Vargo, Stephen L. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, Inc., pp.43-56.
- Wieseke, Jan, Ahearne, Michael, Lam, Son K., and van Dick, Rolf (2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.73, March, pp.123-145.
- 市川貢、藤岡章子 (1996) 「インターナル・マーケティングに関する一考察」『経済経営論叢—三浦信名誉教授記念号 (京都産業大学)』第30巻第4号, pp.55-72.
- 親泊政子、平敷徹男 (2005) 「インターナル・マーケティングにおけるホスピタリティ教育」『琉球大学経済研究』No.69, 3月, pp.91-160.
- 蒲生智哉 (2009) 「インターナル・マーケティングに関する諸理論とその方法の整理—Nordic 学派的思想によるアプローチ」『立命館経営学』第48巻第4号, 11月, pp.245-262.
- 木村達也 (2007) 『インターナル・マーケティング—内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社.
- 佐藤善信 (1999) 「顧客満足研究の現状と課題—サービス・マーケティングを中心に」『片岡一郎先生学長退任記念論集』流通科学大学, pp.43-68.
- 徐誠敏 (2009) 「インターナル・ブランディングの戦略的活用に関する研究—企業ブランドの形成・定着を中心として」『大学院研究年報 (中央大学)』第38号, pp.21-38.
- 高橋昭夫 (1994) 「サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティング・コンセプト

- について—製品としての職務と消費者としての従業員という考え方』『明大商学論叢——泉知永博士古希記念号』第76巻第2号, pp.185-208.
- 高橋昭夫(1996)「インターナル・マーケティングの目標としての職務満足と生活満足の関係に関する実証的研究—工場交替勤務者を中心として」『明治大学社会科学研究所紀要』第35巻第1号, 11月, pp.21-64.
- 富田健司(2005)「消費者金融会社におけるインターナル・マーケティング」『静岡大学経済研究』10巻2号, 10月, pp.59-71.
- 富田健司(2010)「医療の質を高めるインターナル・マーケティング」『同志社商学—同志社大学商学部創立六十周年記念論文集』3月, pp.292-307.
- 山本昭二(2007)『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞社.