

インターナル・マーケティング研究のレビューと今後の課題

井口 詩織 (岐阜協立大学経営学部)

キーワード：インターナル・マーケティング，サービス・マーケティング，接客従業員

1. はじめに

本稿は、インターナル・マーケティング研究のレビューを行う。その目的は、カスタマーハラスメントや感情労働の問題を解決するための手がかりを探ることである。カスタマーハラスメントとは、厚生労働省のマニュアルでは「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」と定義されている¹⁾。具体的には、接客従業員が顧客から「暴言」「威嚇・脅迫」「長時間拘束」といった迷惑行為を受けることであり、大きな社会問題となっている。

近年はカスタマーハラスメントによって、接客従業員が働きづらくなっているだけでなく、精神健康が悪くなっていることも明らかになっている。島田・桐生 (2025) の「カスタマーハラスメント実態調査」によると、アンケート回答者（サービス業従事者）の 1/3 近い従業員 9,195 人が、日常的に困難な顧客対応に直面しており、その従業員たちのストレス平均値は、国際標準尺度における「気分・不安障害相当」という高いレベルの数値となっていたのである。

また、この調査はカスタマーハラスメントがすぐに精神健康に影響するのではなく、カスタマーハラスメントによっておこる「感情労働」の負担が強まると、ストレス反応が強くなり、最悪の場合はうつ病などの精神疾患に発展する、という「流れ」があると指摘している。接客従業員は自分の感情を抑え、たとえばいやな気持ちを感じていてもその気持ちとは裏腹に「いつも笑顔で対応すること」が求められる。このことは、自分の感情と表出する表情との差異で認知的不協和を起こすことになり、それが心身に大きな負担となる。ではなぜ、接客従業員は強い感情労働負担を抱えてまで、顧客に接しているのだろうか。

その理由の 1 つとして、マーケティングの影響が考えられるのではないだろうか。マーケティングは顧客ニーズや顧客満足を重視する。そこで、マーケティングを実践する企業や、マーケティングを期待する消費者は、接客従業員に、接客従業員自身よりも顧客の感情を優先する「感情労働」を求めることになる。そもそも感情労働とは、日常生活における感情管理が労働の領域に組み込まれ、感情管理が商業的に利用されることである。感情労働従事者は自分の感情を抑圧したり質的に変化させたりしながら、顧客の中に快適な精神状態を作り出すことによって賃金を得ることになるのである (山田, 2019, p. 27)。

しかし、マーケティングは顧客ニーズや顧客満足を重視するものの、接客従業員の存在を軽視するものではない。むしろ、インターナル・マーケティングやサービス・マーケティングと呼ばれる分野では、従業員満足の重要性や「企業による接客従業員への施策」の重要性について研究が重ねられている。そこで、インターナル・マーケティング研究のなかに、カスタマーハラスメントや感情労働の問題を解決するための手がかりが隠されていないだろうか。それを探るために、本稿はインターナル・マーケティング研究の

レビューを行うこととした。

まずは、インターナル・マーケティングの概要を整理する（第2章）。次に、日本におけるインターナル・マーケティングの体系的な研究書をレビューする（第3章）。つづいて、近年のインターナル・マーケティングのなかでも、事例研究と実証研究をレビューし、インターナル・マーケティングの具体的な施策について取り上げる（第4章）。最後に、インターナル・マーケティング研究の重要性を再確認するとともに、その限界を批判的に検討する（第5章）。

2. インターナル・マーケティングの概要

2.1 インターナル・マーケティング研究の始まり

「インターナル・マーケティング」とは、Berry et al. (1976) が提唱した概念である。Berry et al. (1976) は当時高まっていた「消費者主義」に対応するためのアプローチの1つとして、「インターナル・マーケティング」について論じている。ここでいう消費者主義とは、多くの製品・サービス、そしてそれらを代表する組織に対する消費者の広範な「不満」を指す。主な不満領域として、情報、健康と安全、修理とサービス、価格設定、製品品質が挙げられている。こうした不満が高まるなか、小売企業がその不満に対応するには、消費者教育、販売時点情報管理 (POS) への投資等が注目されていたようである。しかし、Berry et al. (1976) が重視したのは企業の組織能力の強化であり、それを実現するためのインターナル・マーケティングである。

Berry et al. (1976) が定義したインターナル・マーケティングとは、組織の目標を達成しつつ、重要な内部市場（従業員）のニーズを満たす内部製品（職務）を提供することである (Berry et al., 1976, p. 8)。要は、顧客のニーズを満たしつつ、接客従業員のニーズを満たすこともマーケティングであるという、新しい提案をしたのである²⁾。

ただし、Berry et al. (1976) のいうインターナル・マーケティングが、従業員の「ニーズ」を満たしていると言えるのかは、疑問である。Berry et al. (1976) は、インターナル・マーケティングのプログラムとして、まず、「顧客影響業務の重要性を行動でもって伝える」ことを挙げ、具体的には公式表彰制度や会社と従業員の対話等について説明している。つづいて、「人的潜在能力の開発」や「経済的インセンティブによる重要員のコミットメント」等について述べている。こうしたプログラムが従業員にとって重要なことは理解できる。しかし、企業が顧客の「ニーズ」を把握するために様々な調査をし、それを満たすために様々な活動をしていることと比較すると、インターナル・マーケティングのプログラムが「ニーズ」を満たしていると表現するのは無理であろう。実際、今日のインターナル・マーケティングに関する文献には、従業員の「ニーズ」ではなく従業員の「満足」という表現が用いられることが多い。

2.2 インターナル・マーケティング研究の展開

Berry et al. (1976) が提唱したインターナル・マーケティングという概念はその後、他の研究、特に顧客に直接接する「サービス・マーケティング」に関する研究に影響を与え、精緻化されていく。今日ではサービス・マーケティングやサービス経営の入門書の多くに、インターナル・マーケティングの説明が記されている。

山本 (2007) は「顧客満足を追求することで従業員が疲弊してしまうような企業が、市場に価値を提供し続けることができるのか」と指摘したうえで、インターナル・マーケティングの重要性について解説している。それによれば、インターナル・マーケティングの考え方では、あたかも「従業員を顧客のように扱

う」ため、従業員のニーズや満足に焦点が当てられ、従業員満足度が事業を進めていくうえでの重要な指標となる。また、従業員の利益と顧客の利益の双方が両立する事業の仕組みを考えなければならず、どちらか一方が不満をもっていたなら、その事業はうまくいっていないということになる。

このような「顧客満足の前提には従業員満足がある」といった考え方は、サービス・マーケティング関連の文献でよく目にするが、これはインターナル・マーケティングを初めて提唱した Berry の研究よりも、Heskett (1994) の「サービス・プロフィット・チェーン」という理論が基礎になっていることが多い。

サービス・プロフィット・チェーンとは、収益性、顧客のロイヤルティ、社員の満足、従業員のロイヤルティ、そして生産性のそれぞれを関係づけるものである (Heskett et al., 1994, 翻訳 p.5)。これらは次のように関係しているという (図 1 参照)。企業の利益と成長は、主として顧客ロイヤルティが原動力となって推進される。顧客のロイヤルティとは、顧客満足がもたらす直接的な結果である。顧客満足は、顧客に提供されたサービスの価値に強く影響される。サービスの価値は、満足感を持ち、会社へのロイヤルティが高い、有能な社員によって創造される。そして、社員満足は、主として高い品質を備えた内部支援サービスと顧客サービスを実現させるための処方策によってもたらされる。

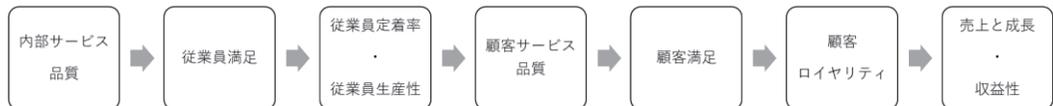


図1 サービス・プロフィット・チェーンの流れ
出所 Heskett (1994) 邦訳 p. 7 を参考に筆者作成

Heskett et al. (1994) によれば、保険会社のUSAA社の経営者が行った調査ではサービス担当者の離職に伴って(離職したということは、サービス担当者は職務満足が低かったと考える)顧客満足の水準が75%から55%へと急落した。この分析結果がきっかけとなって、経営者は離職率の低減と彼らの職務技能向上に取り組みだしたという。同様に、MCI社の調査からは「社員満足」が「顧客満足」に直接結びついていることが発見された。この結果によって、MCI社の経営者はサービスセンターにおける職務満足に影響を与える要因をより深く吟味し、判断するようになったという。Heskett et al. (1994) は他にも、企業による従業員への調査、調査結果を受けた企業による従業員への取り組みについて紹介し、接客従業員への投資が重要であることを説明している。

このサービス・プロフィット・チェーンの理論を踏まえ、マーケティング研究者は従来から行われている4Pを中心としたマーケティングは不十分であると主張するようになる。なぜなら、従業員に目を向けていないからである。そこで、サービス企業は顧客のみならず従業員にも目を向ける必要があることを示すために、Kotler et al. (2010) は「サービス産業における3つのマーケティング・タイプ」を提唱する。(これはサービス・マーケティング・トライアングルと呼ばれることもある。)

マーケティング・タイプの1つ目のタイプは、エクスターナル・マーケティングである。これは企業が顧客に向けて行うもの、要は従来から行われている4Pを中心としたマーケティングのことである。2つ目のタイプが、インターナル・マーケティングである。これは企業が従業員に向けて行うもの、従業員満足を高めるために行うアプローチである。3つ目のタイプが、インタラクティブ・マーケティングである。これは、従業員と顧客の相互作用によって価値が創造されることを指す。

こうして、インターナル・マーケティングは、エクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マ

ーケティングに並ぶ重要な取り組みとして、位置づけられるようになったのである。

3. 日本におけるインターナル・マーケティングの研究

3.1 実務家によるインターナル・マーケティング研究

日本で初めてインターナル・マーケティングの研究書を発表したのは、木村 (2007) である。木村 (2007) は 20 年近く企業でマーケティング業務に従事してきた実務家ならではの問題意識から、研究をはじめている。研究書のはしがきでは、次のように述べている。

市場に対してマーケティングを仕掛け、自社製品やサービスを顧客に売るためには、自分たちが策定した戦略やプログラムをまずは自社のマネジメントをはじめ、組織内のさまざまな部門に「売る」必要がある。しかし残念ながら、そのような活動が、いつもマーケティング・マネジャーが当初期待したかたちで実を結ぶというわけではない。(木村, 2007, p.1)

さらに木村 (2007) によれば、新製品の導入にあたって、市場はかなり鮮明に見えており、それを裏付けるデータの収集と分析結果も揃っているにもかかわらず、内部の調整作業 (国内の営業、製造など他部門との調整、人事を絡めた人員の整備等) に時間がかかり、そうした調整の中で当初の計画の戦略性が著しく低下していった末、本来予想したほどの成果を市場で上げることができなかった新製品はいくつもあるのだという。こうした問題を解決するためには、内部組織に向けたインターナル・マーケティングが必要となる。

インターナル・マーケティングの機能と役割を多角的に分析し、体系的に再構築した木村 (2007) の研究は、後のインターナル・マーケティング研究に大きな影響を与えていると思われる。その一方、理論研究を重視する松井 (2008) は、木村 (2007) の研究を高く評価しつつも、批判的な考察を行っている。

松井 (2008) はまず「価値の実現手段たるマーケティングの性格からして、組織内部へのマーケティングはそのような性格にないことは明白である」(松井, 2008, p.55) と述べる。また、マーケティングは 4P に見られる諸活動の体系であるが、インターナル・マーケティングはそれが組織内部にも直接的に活用されるものではない。したがって、インターナル・マーケティングは組織内部に向けてのマーケティング「的」活動であると理解する方が適切であると指摘する³⁾。

さらに、「インターナル・マーケティングはサービス・マーケティングの一機関的役割を果たすものであり、当然に、それは基本的対象としてのサービス財の生産と販売に関連する機関であるにも関わらず、それに関する考察内容を前提とされていない」(松井, 2008, p.55) とも指摘している。

しかし、松井 (2008) は上記のような批判をして終わるのではなく、木村 (2008) の研究がインターナル・マーケティングという用語の成立に関する考察が十分になされていない理由についても言及している。その理由は、木村 (2008) は実践性をより高めるための理論構築を優先させたからであるという。「あくまでもサービス・マーケティング研究での成果を実践的問題解決手段として、物財の場合にも適用したいとの意図があったからと理解される」(松井, 2008, p.55)。

このように、木村 (2008) のインターナル・マーケティング研究は、実務家の視点で展開されている点に大きな特徴がある。しかしながら、結局のところ、木村 (2008) の研究は実務家の問題を解決するに至ったとは言いがたい。木村 (2008) 自身が述べているとおり、「インターナル・マーケティングは具体的な手法というより、どちらと言えば理念である。そのため、いざ実行するとなるとどこから手を付けてよいのか

かりづらいうえ、本研究内では具体的な手順を示されていない」（木村，2007，p. 290）。つまり、インターナル・マーケティングの具体的な手法とは何か、という課題が残されることになった。

3.2 実証的なインターナル・マーケティング研究

木村（2007）の次に、日本でインターナル・マーケティングの研究書を発表したのは、高橋（2014）である。木村（2007）の研究書が発表されてから10年以上が経過しており、この間日本では、同時代に生まれた「リレーションシップ・マーケティング」に比べて、インターナル・マーケティングの研究は進んでいなかったことが分かる。

高橋（2014）の研究は（先述した松井（2008）の指摘を意識しているのか）インターナル・マーケティングはサービス・マーケティングが生み出したという点を強調している。そもそもサービスには「無形性（不可触性）」「同時性（不可分性）」「異質性（変動制）」「消滅性」という4つの特性がある。そのなかでも「同時性」と「異質性」という特性によって、インターナル・マーケティングが必要になったと、高橋（2014）は論じている。

サービスの「同時性」とは、「サービスはモノとは違って、提供者によるサービス提供と利用者のサービス利用とを別々にはできないということである」（高室，2010，p. 14）。たとえば理容店の場合、顧客は散髪が終わるまでの間、椅子にじっと座っていなければならない。一方、理容師の側からすれば、うまく散髪するために顧客が必要な姿勢をとるように促し、顧客に居心地よく座ってもらうための様々な工夫が必要となる。このように、サービスの取引では、サービス提供者と顧客のそれぞれがサービスの一部となり価値を創り上げていく。したがって、サービス提供者（接客従業員）はサービス業にとって最も重要だと考えることができる。サービス提供者がいなければ、マーケティングの目的である「価値の創造」を実現できないからである。

次に、サービスの「異質性」とは、サービスはモノと違い、「誰が、いつ、どこで、誰に提供するかによって、その都度提供されるサービスの内容が変わってきてしまう可能性があることを意味する」（高室，p. 14）。たとえばレストランの場合、「料理が出てくるまでに大変長い時間がかかって困った」とか「店員さんに不愛想な対応をされて不愉快になった」とか「隣の席のお客さんのグループが賑やかで閉口した」といったことがある。そこでレストランの経営者は、こうしたバラツキが生じないようにするために、従業員へのアプローチが不可欠となる。

「同時性」と「異質性」という特性を確認すると、伝統的なマーケティング（主に製造業が展開するエクスターナル・マーケティング）とサービス・マーケティングの違いも明らかになってくる。伝統的なマーケティングでは、顧客と企業（管理者）という2者間で相互作用をするシステムと捉えられていた。しかし、サービス・マーケティングでは、顧客と企業（管理者）にサービス提供者（接客従業員など）が加えられて、3者間での相互作用をするシステムと捉えられるようになるのである。（これは先に述べた Kotler et al.（2010）が提唱した「サービス産業における3つのマーケティング・タイプ」と同様のことである。）

こうして、サービス・マーケティングにおいては従業員、特に接客を担当する従業員が、企業・顧客に並ぶ存在として表舞台に登場することになる。そして、表舞台に立った接客担当者を支援するのがインターナル・マーケティングである（高橋，2014，p. 5）。

多くのインターナル・マーケティング研究をレビューしたうえで、高橋（2014）が目撃したのは Gounaris（2008）の指摘である。Gounaris（2008）はインターナル・マーケティング研究の多くが規範的であり、実証研究が遅れていることが問題だとしている。高橋（2014）も同様の問題意識をもち、実証研究を進めるためのモデルを構築することになる。

高橋 (2014) のモデルには、基本的な構成概念として、動機づけ、権限移譲、役割明確性、役割葛藤、適応性といった概念が組み込まれている。一方、結果を測定する構成概念として、「職務満足」だけでなく、「成果」と「離職意図」が組み込まれている。こうして高橋 (2014) は、インターナル・マーケティングとは、「標的従業員に対して、動機づけ、権限移譲、役割明確性などの手段を有効に行使して、標的従業員の職務満足と成果を向上させることおよび離職を避けることを目的とするマーケティング活動である」(高橋, 2010, p. 107) と定義する。この定義の基、高橋 (2014) は接客従業員や小売業従業員だけでなく、営業担当者や研究開発担当者にも質問紙調査を行い、「権限移譲」や「役割明確性」といった概念が「職務満足」や「成果」にプラスの影響を与えることを明らかにした。

しかし、先の木村 (2007) の研究と同様に、高橋 (2014) の研究もまた、実務家が知りたいであろう具体的な手法が示されていない。竹村 (2018) は高橋 (2014) の研究書を詳細にレビューしたうえで、次のように指摘している。

本書で、大量のデータを持ってインターナル・マーケティングがパフォーマンスに影響するという関係が安定的に示されたが、何をどうすればインターナル・マーケティングになるのかがよくわからない。実践家は、インターナル・マーケティングが必要だと言われれば、そのとおりと同意はできるだろう。しかし、それゆえに知りたいのは、何をすればインターナル・マーケティングなのか、である。おそらく、質問票にはそれを示唆するアイデアが観察されるだろうが、それは本書には掲載されていない。

そこで、「何をすればインターナル・マーケティングなのか」、つまり、インターナル・マーケティングの具体的な手法を提案することが、木村(2007) に引き続きまたしても研究課題となる。

4. 日本における近年のインターナル・マーケティングの研究

4.1 観光とインターナル・マーケティング

ここからは、近年、事例や実証を通して、インターナル・マーケティングの具体的な手法を提案している研究についてレビューする。最初に取り上げるのは、阿曾ほか (2019) の研究である。この研究ではまず、DMO (Destination Management Organization) が取り上げられる。DMO とは、「地域の『稼ぐ力』を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する『観光地経営』の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人」と国土交通省官公庁では定義されている。要は、観光のための地域づくりを行う法人のことである。そして DMO の優良事例として日本でも広く知られているのがハワイの DMO, HTA(Hawaii Tourism Authority)であり、この HTA の取り組みがインターナル・マーケティングとして有効である、ということが阿曾ほか (2019) の主張である。

注意しなければならないのは、阿曾ほか (2019) は法人がその「従業員」に対して行う取り組みではなく、法人が「地域住民」に対して行った取り組みを「インターナル・マーケティング」として位置づけていることである。地域づくりにおいて、企業と従業員のような「雇用関係」はない。しかし、法人が地域住民に対して有効なインターナル・マーケティングを行えば、地域住民は観光地域づくりの担い手としての意識が高まる。結果としてエクスターナル・マーケティングが狙いとした観光地の質が向上するのではないかと、という視座で分析を進めている。調査研究の結果、「居住者意見調査」、「ホノルルフィスティバルのよ

うなイベント」,「観光教育」の3つの取り組みがインターナル・マーケティングとして有効だという。

しかし,こうした取り組みの重要性は自明であり,わざわざインターナル・マーケティングの枠組みで説明する必要はないように思われる。なぜ阿曾ほか(2019)はインターナル・マーケティングの枠組みで研究をしたのか。それは,日本のDMOは,外部組織に向けて「エクスターナル・マーケティング」を重点的に展開していることを批判するためであり,「地域住民」によるDMO組織や観光への評価を重視し,その上で,マーケティング方針を決定することが必要だということを,強く主張するためであると思われる。これは,エクスターナル・マーケティングの問題点を明らかにした重要な指摘であると思われる。

4.2 インターナル・マーケティングと労働価値観

次に,兒子(2021)の研究を取り上げる。この研究の特徴は「労働価値観」に着目していることである。ここでの労働価値観とは,先行研究を基につくられた労働価値観測定尺度によって表される。具体的には,「ほめられる」「注目」「尊敬」「自己成長」「献身」「社会貢献」といった価値観のうち,どのような価値観を持ちながら仕事をしているのか,質問紙調査によって明らかにされるのが「労働価値観」である。そして,どのような労働価値観が職務満足に影響を及ぼすのか,について兒子(2021)は分析している。

分析の対象は,大学卒業後入社3年目までの若手社員,分析方法として,顧客満足度調査などで用いられるCS分析が用いられている。CS分析とは,特定の製品やサービスにおける「項目ごとの満足度」と「全体への満足度」を測定し,改善項目や強みを視覚的に理解するためのマーケティング手法である。これを応用し,兒子(2021)は労働価値観測定尺度,例えば「ほめられる」「注目」「尊敬」「自己成長」「献身」「社会貢献」といった項目のうち,どの項目が全体の職務満足に影響を及ぼしているのか分析している。

分析の結果,職務満足の源泉(重点維持項目)は,「タスクの完結性」「達成感(仕事)」「社会貢献」であることが分かった。また,職務満足への影響は強いが,現状の仕事において持っている人が少ない価値観(重点改善項目)は,「捧げる(組織)」「尽くす(組織)」「組織貢献」等の,組織に関連する価値観であることが分かった。今の若手社員は,組織への帰属意識が低下している。コロナ禍でリモートワークやテレワークなど新しい働き方により労働価値観が変化していくなかで,組織貢献の在り方や意味合いを伝えていく必要があると考察されている。

このように,マーケティング分析を応用し,「労働価値観」を理解していくことが,インターナル・マーケティングの具体的な手法である,ということを兒子(2021)は示している。

4.3 インターナル・マーケティングとキャリア開発支援

最後に取り上げるのは,八木(2024)の研究である。八木(2024)はやはり,インターナル・マーケティング研究は実務面における従業員満足を高める「施策」について議論が少ない,という問題意識のもと,具体的施策として「キャリア開発支援」に着目する。

分析対象は,高齢者福祉事業に所属する接客従業員となっている。分析方法としては,「セルフ・キャリアアドック」の手法に基づき,従業員に対して「キャリア研修」を実施し,その後各自に「ジョブ・カード」を作成してもらい,それを基に「キャリアコンサルティング」を行う。その結果,従業員の仕事や組織への見方に変化が現れるかを調査している。調査の結果,福祉人材へのキャリア開発支援は,インターナル・マーケティングとして効果があると結論づけられている。

さらに,この調査の重要な点は,上記のようなキャリア開発支援と「顧客満足度」の相関関係を示したことである。インターナル・マーケティング研究の議論の中心は「従業員満足」となっており,その先の顧客との関係や,エクスターナル・マーケティングおよびインタラクティブ・マーケティングへの効果に対

する実証研究が不足している。こうした問題意識から、八木（2024）は従業員だけではなく顧客にもアンケートを実施し、「キャリア開発支援」と「顧客満足度」との関係性についても実証している。つまり、八木（2024）の研究は、インターナル・マーケティングの最終的な目的は「従業員満足」ではなく「顧客満足」であることを再確認できる研究だといえよう。

4.4 批判的検討

以上、事例や実証を通して具体的な手法を提案している研究についてレビューした。インターナル・マーケティングの具体的な手法については現在も模索中であることが確認できた。特に阿曾ほか（2019）の研究は、組織内部の従業員ではなく、組織外部の地域住民をインターナル・マーケティングの対象としており、インターナル・マーケティングの可能性が広がるとともに、その概念の定義が揺らいでいることも分かった。

また、レビューを通して気づいたことは、インターナル・マーケティングのポジティブな面ばかりが強調され、ネガティブな面には一切触れられていないことである。取り上げた研究はインターナル・マーケティングの有効性を確認するための研究であるため、それは当然といえるかもしれない。しかし、インターナル・マーケティングは「有効か・無効か」の基準だけで測定されてよいのだろうか。有効どころかマイナスに影響することを全く考慮していないことに、インターナル・マーケティング研究の限界があるのではないだろうか。

たとえば、先述した児子（2021）の「労働価値観」に着目した研究では、重点改善項目として「捧げる（組織）」「尽くす（組織）」「組織貢献」等があげられ、若手社員における組織への帰属意識の低下が問題だと述べられている。企業が社員に帰属意識を求めるのは当然のことである。また、帰属意識の高い従業員は職務満足度が高いことも理解できる。しかしながら、帰属意識を求められることに苦しむ従業員も多くいるのではないだろうか。さらに、八木（2024）の研究では、「キャリア開発支援」はインターナル・マーケティングとして有効であり、「顧客満足」にもつながるかことが明らかになった。もちろんキャリア開発支援も顧客満足度調査も実施しなければならない。しかしその一方、それらが従業員へのプレッシャーとなっている可能性はないのだろうか。このように、インターナル・マーケティング（言い換えれば、「企業による接客従業員に対する施策」）の「マイナス面」を考察することも、今後は必要であると思われる。

5. まとめ

本稿はカスタマーハラスメントや感情労働問題を解決する手がかりを探ることを目的に、インターナル・マーケティング研究のレビューを行った。結果として、今回のレビューではその手がかりは得られなかった。一方、インターナル・マーケティング研究の課題が見えてきた。

本論では触れなかったが、一応、Kotler（2010）は感情労働について記していた。しかし、感情労働をコントロールするには残業時間の管理や休息時間の確保といった方法が用いられる、という当たり前のことが述べられているに過ぎなかった。また、高橋（2023）はインターナル・マーケティングから発展した「インターナル・ブランディング」研究をレビューするなかで、その研究はインターナル・ブランディングのポジティブな側面に焦点を当てているので、離職意図の向上や感情労働などのネガティブな領域は射程外となっていると指摘している。同じように、インターナル・マーケティング研究も「企業による従業員に対する施策」のポジティブな効果ばかりを測定しようとし、ネガティブな領域を射程外としているのではないだろうか。

また、今回のレビューを通して、アメリカで展開したインターナル・マーケティングやサービス・マーケティングと日本で展開した「商業論」では、接客従業員や顧客の捉え方が違うように感じた。例えばインターナル・マーケティングは、接客従業員を顧客と捉え、満足させる対象とするわけだが、商業論ではそのような考え方はあり得ないように思う。こうした違いを詳細に検討し、接客従業員における問題の焦点を明確にすることを、今後の課題としたい。

注)

- 1) ただし、この定義が妥当であるかは検討の余地があるようで、桐生（2024）によれば、カスタマーハラズメントの詳細な定義は今のところ定まっていないようである。
- 2) わざわざ、従業員を内部市場に置き換え、職務を内部製品に置き換える、といったことをせず、人的資源管理の重要性を指摘すればよいとも思われる。しかし、Berry et al.（1976）は「インターナル・マーケティング」という表現が必ずしも適切ではないと断ってまで、敢えてマーケティングという言葉を用いている。なぜなら「小売企業は顧客に影響を与える従業員のニーズを満たすことで、顧客のニーズを満たす能力を向上させる」（Berry et al., 1976, p.8）ことに焦点を当てるためだと説明されている。
- 3) 木村（2007）はマーケティングにおける「価値の実現」という性格よりも、「他者との遭遇」という意思決定論に還元できないダイナミックな性格（石井・石原, 1998）を重視したため、インターナル・マーケティングという言葉が積極的に用いたとも考えられる（木村, 2007, p.19）。

参考文献

- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976) “Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response,” *Journal of Retailing*, 52 (3), pp.3-14.
- Grönroos, C (1984) “A Service Quality Model and Its Marketing Implications,” *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp.36-44.
- Kotler, P., Bone, J. & Makins, J. (2010) *Marketing for Hospitality and Tourism 3rd Edition*, Prentice Hall. (邦訳 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第3版』ピアソン・エデュケーション, 2003年)。
- Heskett, J.L. et al. (1994) “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174. (邦訳「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・レビュー』6月-7月, 1994年)。
- 阿曾真紀子・高澤由美・辻野啓一 (2019) 「観光地経営組織におけるインターナル・マーケティングに関する考察」『観光科学研究』(12), pp.49-58。
- 石井淳蔵・石原武政編著 (1998) 『マーケティング・インタフェイス: 開発と営業の管理』白桃書房。
- 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。
- 桐生正幸 (2024) 「カスハラ (カスタマーハラズメント) の基礎知識と事例分析—職場の社員を守るための監査役等の留意点—」『月刊監査役』767号, pp.15-26。

- 島田恭子・桐生正幸 (2025) 「2024年4月UAゼンセン調査 カスタマーハラスメントに関する アンケート調査結果報告書—カスハラの実態と従業員の精神健康を中心に—」 2025年10月4日取得,
<https://kokorobalance.jp/a/3287>。
- 高橋昭夫 (2014) 『インターナル・マーケティングの理論と展開：人的資源管理との接点を求めて』 同友館。
- 高橋昭夫 (2023) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題 -インターナル・ブランディングの登場を踏まえて-」 明治大学社会科学研究所『紀要』62(1), pp. 76-97。
- 高橋一夫 (2010) 「(第4章) サービス人材のマネジメント」 伊藤宗彦・高室裕史編著『1からのサービス経営』 碩学舎, pp. 56-71。
- 高室裕史 (2010) 「(第1章) サービス経営のマネジメント」 伊藤宗彦・高室裕史編著『1からのサービス経営』 碩学舎, pp. 4-19。
- 竹村正明 (2018) 「(書評) 高橋昭夫著『インターナル・マーケティングの理論と展開：人的資源管理との接点を求めて』 (同友館, 2014)」 『明大商学論叢』 第100巻第2号, pp. 97-108。
- 兒子正治 (2021) 「若手社員の労働価値観と職務満足分析：インターナル・マーケティングの視点」 岡山大学大学院社会文化科学研究科『紀要』52, pp. 195-212。
- 八木力俊 (2024) 「顧客との関係に注目したインターナル・マーケティング研究」 岡山理科大学『経営とデータサイエンス』6, pp. 59-79。
- 山本陽子 (2019) 『働く人のための感情資本論』 青土社。
- 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。