

研 究

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 —

蒲 生 智 哉

目 次

- I. はじめに：本稿の目的と流れ
- II. Nordic 学派の思想
 - 1. Nordic 学派の基本的思想
 - 2. Nordic 学派のサービス研究における主張と貢献
- III. インターナル・マーケティングに関する議論
 - 1. サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングの位置づけ
 - 2. インターナル・マーケティングの目的と定義
 - 3. インターナル・マーケティング・アプローチ
- IV. 結びにかえて：インターナル・マーケティングにおける「エネープリング」の役割と可能性

I. はじめに：本稿の目的と流れ

本稿は、サービス・マーケティング（あるいはマネジメント）研究から派生した、インターナル・マーケティングの現象に焦点をあて、その議論やアプローチについて Nordic 学派の思想的特徴をふまえたうえで考察を行ない、その理解を深めることを目的としている。

まず、Nordic 学派の基本的な思想や主張を紹介するために、その先行研究や代表的な研究者である Grönroos や Gummesson の講義資料を参考として記述している。

つぎに、その Nordic 学派の研究者による先行研究を主に参考にして、インターナル・マーケティングの現象を分析している。そこでの議論の内容は、上述のとおりインターナル・マーケティングはサービス・マーケティングの研究から派生したものであるが、サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングの役割及びその位置関係について論じている。さらに、インターナル・マーケティングの目的を議論したうえで、先達の研究者が示したその現象の定義を考察した。

最後に、インターナル・マーケティングの基本的なアプローチについても先行研究を参考にし、いくつか代表的なものをとりあげ、議論している。

本稿は、サービス研究における Nordic 学派的アプローチから、インターナル・マーケティングやそのアプローチに関する先行研究、議論、方法論等を整理したものであり、日本においては類をみない研究であると考えられる。そのため、本研究論文は、日本のサービス研究の発

展に貢献なしうると期待されるだろう。

II. Nordic 学派の思想

1. Nordic 学派の基本的思想

サービス研究は 1970 年代から徐々に現れてきたが、その当初から北欧を発信地とする Nordic 学派 (Nordic School of Service) の研究アプローチが世界的に認められてきた¹⁾。1970 ~ 1980 年代には、「サービス・クオリティ」や「サービス・マーケティング」を含むサービス・マネジメント研究が盛んになってきたが、そこにおいて Nordic 学派的研究のアプローチ方法はすでに確立されていた。このように歴史的にも、サービス研究に常に先進的であり影響力をもち続けてきた Nordic 学派の研究アプローチの特徴を理解するため、まず彼らの基本的な思想についてみていく必要がある。

Grönroos らは、Nordic 学派の思想について以下の 14 つの基本的なものをあげている (C. Grönroos & E. Gummesson 1985, pp.6-8)。彼らは、現在においてもサービス研究に Nordic 学派のアプローチを試みる第一人者の研究者であり続けている。

- ① サービス・マーケティング研究は前進的であり、既成のマーケティング規範に制限されてはならない。
- ② 学術的研究とマーケティング実務との繋がりを重視し、常に関連して研究するように努力しなければならない。実務界にはたくさんのサービス・コンセプトやソリューションが存在し、よりよいマーケティングのコンセプトやツールを探索するための最良の実験の場となる。
- ③ その研究はアクション・リサーチやケース・スタディそして質的研究に基づく。サービス・マーケティングの発展は現象論的アプローチによってなされてきた。
- ④ その研究は基本的には標準的で実践的である。そのなかで、広く共通の知識が形成され実用的な理論的基盤が構築されてきた。
- ⑤ 北欧の研究者や特に実務家は、マーケティングの不可欠な一領域としてインターナル・マーケティングに非常に関心を示している。
- ⑥ サービスの多くの特徴やサービス企業に関係する顧客は、産業マーケティングの文脈にも当てはまる。つまり、サービス企業において発展したコンセプトやモデルは製造業企業においても有効だと考えられる。サービス・マーケティングと産業マーケティングとの共通点を見つける研究はとても有益なものとなりえるだろう。

1) サービス研究のその他の学派には French 学派と American 学派があるが、現在、前者は衰退し、後者は製造業のマーケティングアプローチをとっていたが次第に Nordic 学派の影響を受ける。また、“Scandinavian Management” は Nordic 学派的アプローチを実践にもちいたものである。

- ⑦マーケティングの活動や研究には、「取引ややり取り（Exchange）」よりも「相互作用（Interactions）」や「関係性（Relationships）」に焦点をあてて考慮される。
- ⑧プロセスには、以下のような主要で最も分析的なサービスの特徴が考慮される。
- サービスは活動とプロセスである。
 - サービスのプロセス（生産と提供）と消費は同時に行なわれる。
 - サービス・プロセスへの消費者の参加はそのプロセスに影響を与え、さらにその消費者もまた影響を受ける。
 - サービスはある程度において触れることのできないものである（「無形性、不均質、同時性、腐敗しやすいもの」とは必ずしもいえない）。
- ⑨サービスの購買と消費は、伝統的にマーケティング・モデルはその活動と消費者行動が合致しないものであったが、別離されえない一貫したプロセスである。次のような観点からそのことがいえる。
- インタラクティブ・マーケティング
 - パートタイム・マーケターとフルタイム・マーケター
 - サービス・スタイルと消費スタイル
 - カスタマー・リレーションシップ・ライフサイクル
- ⑩顧客の役割は、マーケティングの客体からマーケティングにおける主体へと変わる。このことによって、顧客に焦点をあわせることは新しい意味をえて、リレーションシップ・マーケティングの理論的枠組みの基盤が築かれた。
- ⑪マーケティングやその他の業務に関するプロセスは別離することはできず、顧客に焦点をあてながら一貫されたものでなければならない。それはマーケティングをマネジメントすることより、むしろマーケット志向のマネジメントである。また、それは単なる「サービス・マーケティング」ではなく、むしろ「サービス・マネジメント」である。そしてこのとき、インターナル・マーケティングが重要となる。
- ⑫“Services Marketing”ではなく“Service Marketing”である。つまり、その理論は、多様なサービスにおいても十分に共通な特徴をもっているという前提に基づいて開発される。
- ⑬サービスはリレーションシップ・マーケティングの必要な要素であると考慮される。
- ⑭「マーケティングは、あらゆる業務の機能とプロセスのうち、顧客に焦点をあてる次元である」という思想の糧となる。

以上の14つの思想から読み取れるように、Nordic学派によるサービス研究の基本的なアプローチは実務や市場ならびに顧客に関して焦点をあて、理論を試行することよりも理論を開発することに重きがおかれる。ただし、理論開発には理論の試行の要素が含まれることから、両

者はまったく異なる研究手法というわけではないし、歳月とともに知識が充実し堅実なものとなるとその理論試行も興味深いものとなる、といった様相もまた念頭においておく必要がある。

2. Nordic 学派のサービス研究における主張と貢献

サービス研究において Nordic 学派の主張は先進的であり、その発展に多大な影響を与えてきた。1980 年、William R. George²⁾ はサービス研究に関する主張の特徴について次のように述べている (C. Grönroos 1991, p.19)。

「アメリカの研究者は製品とサービスに違いがあるかどうかを議論しているが、ヨーロッパ (Nordic 学派) の研究者は、サービスによるマーケティング活動の改善やパフォーマンス向上の理解を目的としてそのための枠組や概念を開発することに興味をもっている。(括弧内筆者補足)」

Grönroos は、Nordic 学派がサービスについて以下の理解を示すことで貢献してきたと述べている (C. Grönroos 1991, pp.19-22)。

- ① サービスには新しいマーケティングの枠組が必要である。
- ② 早期から「パートタイム・マーケター (E. Gummesson による概念)」の重要性を主張した。それは、さらにパートタイム・マーケターやその他のリソースと顧客とのリレーションシップを構築するための相互作用 (「カスタマー・リレーションシップ・ライフサイクル」や「インタラクティブ・マーケティング機能」) や、従業員のコミットメントの強化 (「インターナル・マーケティング」) といった新しいマーケティングの概念や議論を生んだ。
- ③ サービス・マネジメントという概念は、サービスに関するインタラクティブ・マーケティングやインターナル・マーケティング、そしてクオリティ・マネジメントといったものを含む包括的なマーケット志向マネジメントのための枠組として発生した。
- ④ サービス・クオリティに関する研究について、1970 年代から Nordic 学派の研究者は国際的に考慮すべき貢献を行なってきたが、現在でもそれは重要な研究領域である。この領域のなかで Nordic 学派の研究者は、例えば「認識されたサービスの質 (Grönroos : perceived service quality)」や「Grönroos-Gummesson の質モデル (Grönroos & Gummesson : Grönroos-Gummesson Quality Model)」、 「一貫性分析モデル (Edvardsson & Gustavsson : consistency analysis model)」といった概念を開発してきた。

2) American Marketing Association(AMA) から選任された最初の北米サービス・マーケティング特別会議の共同議長。

- ⑤サービス競争という概念を形成した。これは製造企業にとってもその成長や成功にサービスが戦略的に重要な競争優位の源泉になることを気づかせた。当然、「製造業だけでなく全ての企業やビジネスにおいてその多様なタイプのサービスによって提供されるものやその影響をマネジメントする方法を理解し、サービス競争に参入しなければならない (C. Grönroos 1991, p.21)」。

Nordic 学派は、主として「サービス・マネジメント」「サービス・マーケティング」「サービス・クオリティ」といった分野において新しい概念や枠組や概念を開発し、世界的にそのパイオニアとしてサービス研究に貢献し、多大な影響力をもっていることをここでは詳述した。Nordic 学派の代表的な研究者に、E.Gummesson, C.Grönroos, R.Normann, K.Lund, T.Joutsenkunnas, J.Lehtinen, J.Clement, G.Pihlgren, H.Fock, B.Edvardsson, L.J.Lindvist, B.Thomasson らを挙げることができる (C. Grönroos 1991, p.17)。

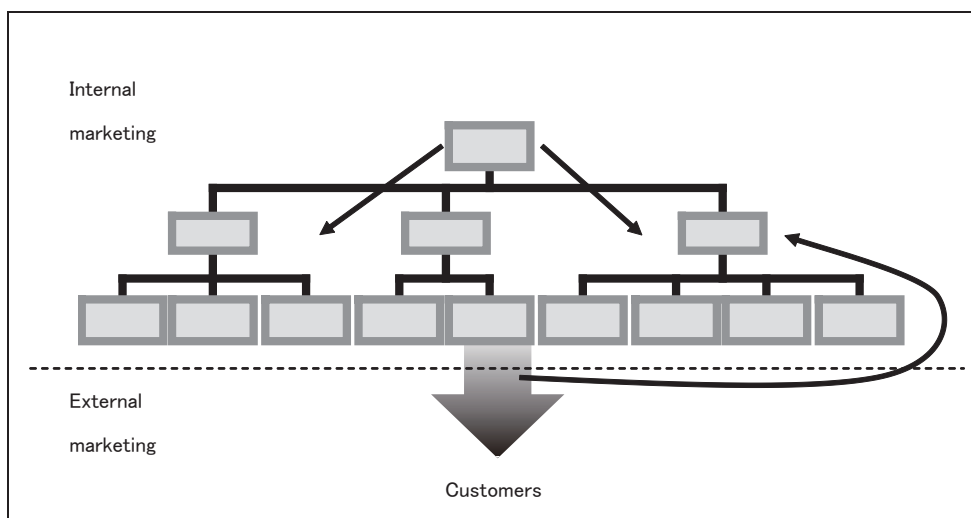
本章は、Grönroos や Gummesson の講義マテリアルを参考資料として扱い記述されている。

Ⅲ. インターナル・マーケティングに関する議論

1. サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティングの位置づけ

サービス研究において、インターナル・マーケティングの現象を取り扱う研究は決して新しいものではない。既述のとおり 1970 年代から、サービス研究は経営学あるいは経済学の一領域として様々なアプローチから研究されてきたが、インターナル・マーケティングに関する研

図 3-1 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両者のリンク



究はその初期の段階から、例えば「リレーションシップ・マーケティング (あるいはそのマネジメント)」や「サービス・クオリティ」といったサービス・マネジメント (及びサービス・マーケティング) に関する研究と同じように、その主要なテーマに位置づけられてきた。

Gummesson は、包括的なサービス・マーケティングのプロセスを、インターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティングの段階にわけて図にあらわしている。

図 3-1 は、ごく簡単な組織図であり、インターナル・マーケティングが一見すると組織内活動であるように見える。しかし、外部市場へのエクスターナル・マーケティングのプロセスを示す矢印から出ている右方向への矢印が意味するように、外部市場と内部市場との関係は一方通行的なものではない。また、図 3-1 に示されているような「単純なヒエラルキーよりも、ネットワーク組織や仮想組織のインターナル・マーケティングはずっと複雑である (E. Gummesson 1999, p.160)」。

さらに、Grönroos は「マーケティング活動は、サービス企業がその消費者と接触するプロセスを通じて実行されなければならない。マーケティングはセールスが成立した段階で止まってはならない (C. Grönroos 2007a, p.52)」とし、サービス・マーケティングの一貫性を強調したうえで、サービス・マーケティングの局面を 3 段階にわけている。すなわち、「初期段階 (Initial stage)」、「購買プロセス (Purchasing process)」、そして「消費プロセス (Consumption process)」である。

表 3-1 3 段階モデル (The Three Stage Model)

段 階	マーケティングの目的	マーケティングの機能
内部段階	顧客意識及びセールス志向従業員の獲得すること	インターナル・マーケティング機能
初期段階	企業やそのサービスの関心を創造すること	伝統的なマーケティング機能
購買プロセス	一般的な関心を販売に変換すること	伝統的なマーケティングと相互作用マーケティング機能
消費プロセス	再販と継続的な顧客との関係を築くこと	相互作用マーケティング機能

出典：C. Grönroos 2007a, p.53

彼は、「内部段階 (Internal process)」をサービス・マーケティングの前段階としているが、それは「特に接客従業員といった組織構成員は相互作用マーケティング (Interactive marketing) に重要であるため、従業員は顧客志向及びセールス志向をもちあわせていることが本質的に大切である (C. Grönroos 2007a, pp.53-34)」とし、内部段階はサービス企業の内部的なシチュエーションと考えられる。つまり、この段階の市場は内部であり、包括的なサービス・マーケティング・プロセスにおけるインターナル・マーケティングの段階に位置する。

2. インターナル・マーケティングの目的と定義

インターナル・マーケティングがサービス・マーケティングにおいてどのような位置づけにあるか前節で述べてきたが、その包括的なプロセスにおいてどのような目的をもちその役割を果たしているのか、そしてサービス研究においてインターナル・マーケティングがどのように定義づけられているのか、本節では議論していく。

(1) インターナル・マーケティングの目的

インターナル・マーケティングは、外部顧客へのマーケティングやサービス提供のパフォーマンスを改善及び向上させることをひとつの大きな目的としていると考えられるが、Berryらは次のように提言している。すなわち、

インターナル・マーケティングの最終目的は効果的なマーケティング行動を促進することである。その最終目標は、意欲のあるマーケターの組織を構築し、企業にとって真の顧客を創造することである。インターナル・マーケティングの最終戦略は従業員の真の顧客を創造することである。ハイアット・ホテルの Susan Wall が言うように、「知識が豊富で満足感を得ている従業員は我々にとって最良のマーケティング代行者である。（中略）我々は、従業員を宿泊客として扱いたい方法をもって彼らを扱っている。」(L.L. Berry & A. Parasuraman 1991, p.151)

Berryらはインターナル・マーケティングの目的について、組織の重要な戦略的要因であることを指摘し、従業員に知識を身につけさせるトレーニングとそのことによって、あるいは職務のなかで得られる満足感をインターナル・マーケティングの要因として重視していることがよみとれる。

さらに Grönroos はインターナル・マーケティングの目的をリレーションシップ・パーस्पекティブから次のように詳述している。すなわち、

(インターナル・マーケティングの目的は) 接客従業員やサポート従業員、チームリーダー、スーパーバイザーやマネジャーといった地位とは関係なく、組織内の人びとのインターナル・リレーションシップを構築し、維持し向上させることである。そうすることによって、まず組織内の人びとは、外部顧客と同じように内部顧客に顧客志向のおよびサービス志向的な方法をもってサービスを提供することに動機づけられると感じ、さらにそういった（顧客志向およびサービス志向的な）方法で活動できるようになるために、彼らは要求される技術や知識を身につけるだけでなく、マネジャーやスーパーバイザー、内的サー

ビスの提供者、システムやテクノロジーから必要とされるサポートを受ける (Grönroos 2007b, p.388)。

両者の主張のなかで、「従業員を (内部) 顧客として扱う」という観念がまずインターナル・マーケティングのひとつの大きな特徴として捉えることができる。そうすることによって、従業員は意欲をもって真の顧客を創造するために知識や技術を身につけることや組織の内部関係性を構築するための行動に動機づけられる。さらに、図 3-1 に示されているように、その行動はエクスターナル・マーケティングに反映されるとともに再び組織内にフィードバックされるため、この循環がポジティブなものであれば組織はサービス競争下において優位性を向上させるということになる。したがって、それは「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マネジメント哲学である (L.L. Berry & A. Parasuraman 1991, p.151)」とされているのである。

また、Edvardsson らは、TQM の観点からインターナル・マーケティングのいくつかの目的を示している (B. Edvardsson, B. Thomasson & J. Ovretveit 1994, p.54)。すなわち、

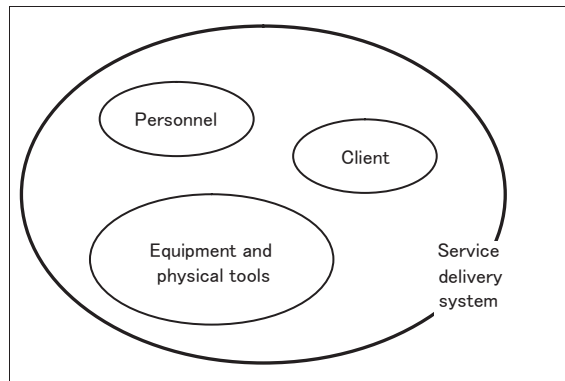
- ・何が行なわれているのかを明確にすること
- ・仕事への態度に影響を与えること
- ・外部及び内部の顧客への行動 (振る舞い) を改めること
- ・コミットメントを増やすこと
- ・外部顧客とのコミュニケーションを改善すること
- ・内部顧客間のコミュニケーションを改善すること

彼らによると、「熟練したインターナル・マーケティングは質的改善の初期段階で必要とされる。顧客の心中における質の改善と企業の従業員のための質との間には矛盾した事実はない。内部顧客というコンセプトの導入はインターナル・マーケティングの側面である (B. Edvardsson, B. Thomasson & J. Ovretveit 1994, p.54)」。

R. Normann は、あらゆるサービス提供のプロセスにみられる「サービス・デリバリー・システム」の概念的モデルを描写しているが、その構成要素を「従業員 (Personnel)」、「顧客 (Client)」、「設備と物的ツール (Equipment and physical tools)」の 3 つに分類しており、それらの構成要素の複雑な相互作用をともなってサービスの提供は行なわれる。

Normann によると、サービス・デリバリー・システムをマネジメントの観点から分析する際、「従業員 (Personnel)」、「Client (顧客)」、「技術と物的サポート (Technology and physical support)」の 3 つの要素に着目しなければならない。「サービス組織は一般的に (従業員) 人格

図 3-2 サービス・デリバリー・システム



出典：R. Normann 1991, p.58

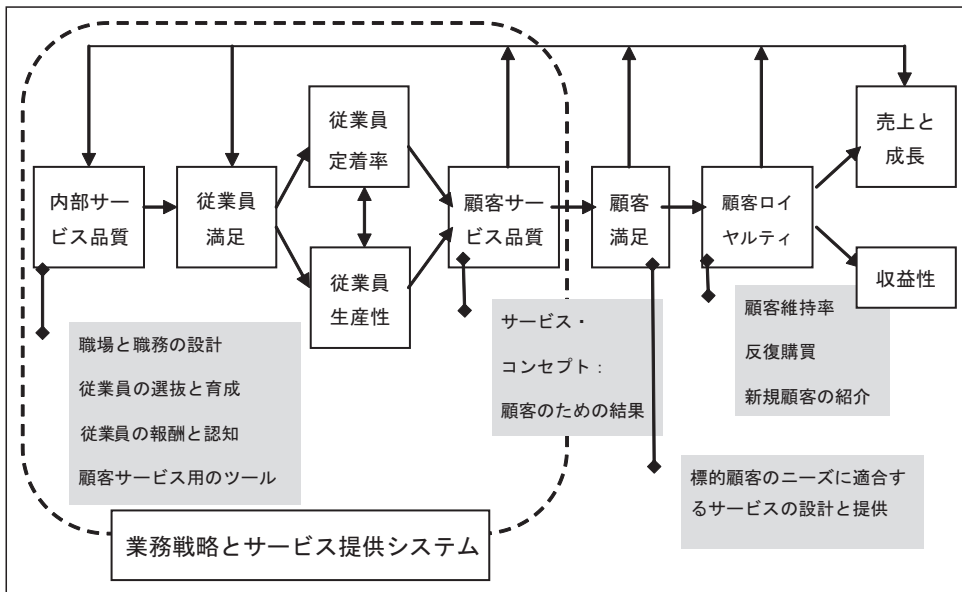
集約的 (Personality-intensive) である (R. Normann 1991, p.47)」から、サービス提供という活動プロセスの主体である従業員 (提供者) のマネジメントがそのパフォーマンス上、特に重要視されると考えられる。つまり「サービス企業はその従業員の同様の良さにしかねれないのである。サービスはパフォーマンスであり、それはたいてい従業員からそのパフォーマンスを切り離すことは困難である (L.L. Berry & A. Parasuraman 1991, p.171)」。しかしながら、当然、その他の要素は軽視されるというわけではなく、サービス・デリバリー・システムのパフォーマンスを向上させるためには、その他の要素をそれぞれうまく組み合わせなければならないということにはなるが、本研究ではインターナル・マーケティングについて議論しているので、その他の要素についての言及は控える。

Heskett らが提唱する「サービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain)」の概念的モデルのなかにインターナル・マーケティングの役割についていくらかみることができる。それは、「利益と成長、顧客満足とロイヤルティ、顧客へ提供されたサービスと (物的) 商品の価値」といった利益と「従業員あるいは組織が優れたサービスを顧客に提供するための能力」といったものの成長との直接的なリンクを示している。

Heskett らは、サービス・プロフィット・チェーンの流れを次のように説明している。

①「内部サービス品質が従業員満足の原因となる」⇒ ②「従業員満足が従業員ロイヤルティの原因となる」⇒ ③「従業員ロイヤルティが従業員生産性向上の原因となる」⇒ ④「従業員の生産性が高まるとサービス商品の品質向上する」⇒ ⑤「サービスの高い品質が顧客満足の原因となる」⇒ ⑥「顧客満足が顧客ロイヤルティの原因となる」⇒ ⑦「顧客のロイヤルティが企業組織の収益性と成長性の原因となる」といったように、インターナル・マーケティングからエクスターナル・マーケティングへと、どのように顧客の満足とロイヤルティが収益性に繋がっていくかの筋道を示しており、さらにその筋道を文章にして辿ると、

図3-3 サービス・プロフィット・チェーン(The Service Profit Chain)



出典：J. L. Heskett, et al 1997, p.19より筆者作成

サービス企業組織の収益性向上と成長は、大体にして顧客ロイヤルティが原動力となって推進される。顧客ロイヤルティは顧客満足をもたらす直接的な結果であり、顧客満足は顧客に提供されたサービスの品質に強く影響を受ける。顧客満足を得るだけの高いサービスの品質は、強く動機づけられ企業組織へのロイヤルティをもつ有能な従業員によって創造し得る。そして、その従業員の動機づけは主に高い品質を備えた内部サポートサービスと顧客サービスの提供を実現させるための種々の施策によってもたらされる (Heskett, et al 1994, pp.166-170)。

Heskett らの描くサービス・プロフィット・チェーンの概念的モデルは、ホリスティックなサービス・マーケティングのプロセスとそのポジティブな成長フローを明瞭に示している。その図の中で、インターナル・マーケティングの現象として焦点をあてる範囲は点線で囲われた部分である。Heskett らの説明から、従業員のロイヤルティが顧客のロイヤルティに関係していると解釈される。換言すると、インターナル・マーケティングのアプローチによって内部顧客ロイヤルティは獲得され、顧客志向及びサービス志向をもつ、あるいはトレーニング等身につけた従業員によって外部顧客ロイヤルティは実現する。そして、このプロセスをつなぐキーワードが Grönroos の強調するリレーションシップだと考えられる。

(2) インターナル・マーケティングの定義

前項でインターナル・マーケティングの目的についてまず議論したが、それはこれから議論するその定義の理解をしやすくするためである。ここでも Nordic 学派のサービス研究者の先行研究から、インターナル・マーケティングの定義について考察していく。

まず、Berry らは、下記のようにインターナル・マーケティングの定義づけを行なっている。すなわち、

インターナル・マーケティングは、従業員のニーズを満たしうる職務設計 (Job-products) を通じて、適任の従業員を惹きつけ、開発し、動機づけ、そして維持することである。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であり (ファースト・シカゴの Linda Cooper は従業員への「求愛」と述べている)、それは人びとをニーズに適合するための職務設計を形成する戦略である (L.L. Berry & A. Parasuraman 1991, p.151)。

Berry らは、インターナル・マーケティングを人材マネジメントに関する戦略的哲学として定義づけている。サービス組織は労働集約的であるため、そのサービスの質は従業員に質と直接関係することになる。よって、従業員は外部市場のみならず内部市場へのサービスのパフォーマンスを向上させるために必要となる戦略的要素であり、「インターナル・マーケティングは(そのための) マネジメントの哲学である (C. Grönroos 2007a, p.102)」。

次に、Gummesson は、1970 年代終わり頃から興ってきたマーケティングならびにマネジメントに関する世界中の数々の研究者の意見を踏まえうえて (Berry らの主張も含む)、インターナル・マーケティングを次のように定義づけている。すなわち、

インターナル・マーケティングは、本来エクスターナル・マーケティングのために開発されたマーケティング・マネジメントの知識を「内部市場」、すなわち従業員に適用することである (E. Gummesson 1999, p.160)。

Gummesson は、それまでの先行研究からインターナル・マーケティングの定義を上記のようにまとめているが、この定義はエクスターナル・マーケティングのアプローチが内部市場、つまり組織内へ応用できることを示唆している。たしかに、インターナル・マーケティングの目的のひとつに従業員を外部顧客と同じように、つまり内部顧客として扱うことが重要視されており、この点に関して彼の示したこの定義は広く適当であると考えられる。

さらにこういった定義に付け加えて、Grönroos はインターナル・マーケティングのコンセ

プトについて次のように主張している。すなわち、

従業員のインターナル・マーケットは、活動的、目標志向的アプローチ、マーケティング的そして調製された方法によって、サービス意識に最も動機づけられ顧客志向のパフォーマンスのための調製がなされる。このような方法で、様々な部門やプロセスにおける人びと（接客従業員、内部サポート従業員、チームリーダー、スーパーバイザーそしてマネジャー）の間のインターナル・リレーションシップは最も向上され、サービス志向的マネジメントや顧客ならびにその他の集団とのエクスターナル・リレーションシップの実行を向上させ適合させることができる (C. Grönroos 2007b, p.387)。

Grönroos がまとめたこのインターナル・マーケティングのコンセプトは、それまでの定義を説明したものであるが、前述のとおり、「インターナル・マーケティングは従業員を顧客のように扱うマネジメントの哲学である」としたうえで、人的資源管理 (HRM) との違いを次のように述べている。すなわち、

人的資源管理 (以下、HRM と略称する) とインターナル・マーケティングは、共通点を多くもつが、同じものではない。HRM はインターナル・マーケティングで使うことのできるツール、例えば、トレーニングや採用活動、キャリア・プランニングと言ったものを提供する。インターナル・マーケティングは、これらあるいはその他のツールをどのように使うべきか、そのためのガイダンスを提供する。すなわち、顧客志向的ならびに技術の豊かな従業員を通じてインタラクティブ・マーケティングのパフォーマンスを改善することを目的とする。インターナル・マーケティングがうまく遂行されるためには、HRM が一緒になされる必要がある (C. Grönroos 2007b, p.387)。

彼によると、インターナル・マーケティングはマネジメント上のガイダンスであり、HRM などのツールをもってその目的を達成する。ここにインターナル・マーケティングがマネジメントの哲学であるという理解を得ることができると考えられる。

以上にインターナル・マーケティングの定義とその議論についてみてきたが、「インターナル・マーケティングのさらに踏みこんだ定義は、組織のあらゆる機能が全てのマーケティング活動についてお互いに前向きに伝達し、理解し、情報を交わすような内部環境の創造を含むだろう。そうすることによって、あらゆる活動は一貫した協働的な方法で実行されるようになる (A. Gilmore & D. Carson 1995, p.301)」。したがって、インターナル・マーケティングは、組織の内部及び外部市場の関係性の維持・向上を最大の目的のひとつとして考えており、そのため

にはサービス志向や顧客志向，ならびにサービス提供に必要な知識と技術を身につけた人材の雇用や育成そしてリテンションが必要となる。また，接客従業員をはじめその他のサポート従業員が質の高いサービスを提供するためのマネジメントも必要となる。そのマネジメント・ツールのガイダンスになるのがインターナル・マーケティングという戦略的なマネジメント哲学である。

次節に，インターナル・マーケティングのアプローチに関する議論について考察していく。

3. インターナル・マーケティング・アプローチ

前節において，インターナル・マーケティングの目的と定義についてみてきたが，その現象は内部市場におけるマーケティング・マネジメントのガイダンスであることの理解に到達した。本節では，そのガイダンスをもって行なわれる実際的なアプローチ方法，すなわち「インターナル・マーケティング・アプローチ」について議論していく。

Grönroosによると，インターナル・マーケティングには，「態度のマネジメント (attitude management)」と「コミュニケーションのマネジメント (communications management)」の2つのマネジメントの側面があるとされる (C. Grönroos 2000, pp.334-335)。態度のマネジメントとは，従業員の態度と顧客志向やサービス志向のための彼らのモチベーションをマネジメントする側面である。一方，コミュニケーションのマネジメントとは，マネジャーやスーパーバイザーのみならず，サポートスタッフや接客スタッフなど内部顧客がそれぞれの役割を果たせるよう情報を必要とするが，その必要となる情報の提供のプロセス，つまりコミュニケーションをマネジメントする側面である。このインターナル・マーケティング・マネジメントの両側面のうち，コミュニケーションのマネジメントについては普段確認されやすいが，残念ながらそれは一方通行な情報タスクとしてのものがほとんどである。例えば，従業員向けに配布された小冊子やパンフレットによって彼らは指定された会議の場所へ行き，口頭の情報を受け取り，双方向的なコミュニケーションがとられることは稀である。マネジャーやスーパーバイザーも彼らの従業員のもつ情報やフィードバックにあまり興味をもたず，彼らとのコミュニケーションをとることにそれほど興味を示さない。このようなコミュニケーション機能がポジティブに働かない環境では従業員の態度にネガティブな影響を与えてしまう。このネガティブな連鎖を断ち切るには態度とコミュニケーションのマネジメントの改善及び遂行が求められる。「態度のマネジメントは継続的なプロセスであるが，一方のコミュニケーションのマネジメントはどちらかと言えば適切な時点での情報活動を行なう不連続なプロセスかもしれない (C. Grönroos 2000, p.335)」。この両側面は同時に組み合わせてマネジメントされることで，インターナル・マーケティングのパフォーマンスは向上すると考えられる。したがって，インターナル・マーケティング・アプローチはこのマネジメント的両側面を前提として行なわれる必要がある。

インターナル・マーケティングはどのような状況において必要とされるか、成功するための必要条件はどのようなものか、そしてその活動の対象者は誰かについて、Grönroos の著書を参考にし、表 3-2 に簡潔にまとめた。

表 3-2 インターナル・マーケティングの必要な状況、成功要件、対象者

インターナル・マーケティングが必要となる状況	企業内のサービス文化と従業員間のサービス志向を創造するとき 従業員間のサービス志向を維持するとき 従業員に、新しい技術、システム、サービス・プロセスの業務を導入するとき
インターナル・マーケティングの成功するための条件	インターナル・マーケティングは全体的な戦略的マネジメントの一部であるということを考慮されなければならない。 インターナル・マーケティングのプロセスは、企業の組織液体やマネジメントサポート欠如によって妨害されてはならない。 トップ・マネジメントは、インターナル・マーケティング・プロセスのために継続的にリーダーシップや能動的なサポートを示さなければならない。
インターナル・マーケティングの対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップ・マネジメント ・ ミドル・マネジャー ・ 接客従業員 ・ サポート従業員

出典：C. Grönroos 2007b, pp.389-392 より筆者作成

表 3-2 の情報をふまえて、インターナル・マーケティングのアプローチ方法についてみていく。Berry らは基本的な 7 つのインターナル・マーケティングの方法を提言している (L.L. Berry & A. Parasuraman 1991, pp.152-171)。すなわち、

- ① 「人材獲得を競う (Compete for Talent)」…積極的に人材のマーケットシェアを争う。
- ② 「ビジョンを与える (Offer a Vision)」…職場に目的と意味をもたらすようなビジョンを与える。
- ③ 「従業員を結果が出せるように訓練する (Prepare People to Perform)」…従業員のサービスにおける役割を見事に実行するための技術や知識を身につけさせる。
- ④ 「チームプレイを強調する (Stress Team Play)」…チームプレイの成果による利益を従業員とともにもたらす。
- ⑤ 「自由裁量を与える (Leverage the Freedom Factor)」…自由裁量を与える。
- ⑥ 「評価し報酬を与える (Measure and Reward)」…評価と報酬を通じての達成を促進する。
- ⑦ 「自らの顧客を知る (Know Thy Customer)」…調査に基づいた職務設計を行なう。

Berry らによると、以上の 7 つの基本的なインターナル・マーケティングの方法がそれぞれに適任とされる従業員にアプローチし、彼らを惹きつけ、開発し、動機づけそして維持するのである。

表 3-3 インターナル・マーケティングの方法

<p>訓練</p>	<p>ターゲット集団: トップ・マネジメントからミドル・マネジメント, スーパーバイザー, サポート及び接客従業員のあらゆる層の従業員 顧客をともなう全体の関係性のなかでの従業員の役割の理解とこの関係性を維持し向上する際のお互いと全員の役割とタスクの理解 相互作用とコミュニケーションのスキル</p>
<p>リーダーシップとマネジメント及びスーパーバイザーのサポート</p>	<p>リーダーシップやマネジメント及びスーパーバイザーのサポートはトレーニング講義の継続であり, それはそういった講義が開催されていることのメッセージとそのスキルを従業員に与える トップ・マネジメントは, 個人的に顧客志向やサービス志向的な態度を示し, 状況に応じて行動しなければならない 全てのマネジャーとスーパーバイザーは顧客志向やサービス志向の規範を実践しなければならない 従業員が顧客志向やサービス志向的方法を実践するためのモチベーションや可能性をサポートしなければならない</p>
<p>内部のコミュニケーションと会話</p>	<p>メモに頼ってはならない 可能な限り一方通行な情報は少なく 可能な限り個人的な接触を多く 可能な限り会話を多く交わす 重要な情報にはイントラネットを使う Eメールは画期的であるが, 過負荷は避け適切なEメール環境にする</p>
<p>外務のコミュニケーションを内部の影響力に転換する</p>	<p>従業員はいつでも外部コミュニケーションの熱心なオーディエンスである 広告やその他の外部市場へのキャンペーンにおける従業員の役割を強調する</p>
<p>従業員を計画に参加させる</p>	<p>従業員は, 顧客の好みや毎日の活動, 期待や要求についての暗黙知の源泉である 参加は動機づけの効果をもつ マーケティング・コミュニケーション開発の取り組みは, なされないよりも改善される</p>
<p>従業員の成果に報酬を与える</p>	<p>従業員を激励し, 彼らに尊敬を示し, 素晴らしい成果を認める 将来のために前向きで元気づける方法で間違いを訂正しアドバイスを与える 激励や職務満足は素晴らしい動機づけであるが, 賞与や報酬は支援的なものである</p>
<p>支援テクノロジーとシステムを開発する</p>	<p>サービス・プロセスに必要とされるサポートシステムやデータベース, 物的設備は, サービス志向及び顧客志向的行動やパフォーマンスを支援するものであり, そういった行動の邪魔になるものではないということを明確にする</p>
<p>HRMのツールを使う</p>	<p>職務満足や快適な労働環境の創造を手伝うだけでなく, 同時に従業員の関心を優れたパートタイム・マーケターにするために顧客や顧客志向的行動に向けさせる, といった積極的な方法でHRMの方法をもちいる</p>
<p>内部市場の調査とセグメンテーションを行なう</p>	<p>職務満足はたいいてい顧客満足に関連する 従業員の態度や労働環境, 彼らのタスクそして顧客志向及びサービス志向的行動のチャレンジへの関心を調査する 質的及び量的な調査方法を用いる。マネジャーやスーパーバイザーが体験する, チームメンバーとの接触からの情報やフィードバックを用いる 従業員はいつも異なるグループを構成し, それ故に異なる方法でアプローチされたいくつかの事項の下位グループに区分しなければならないかもしれないということを記憶にとどめておく</p>

さらに, Grönroos はインターナル・マーケティングの方法を先行研究の主張をまとめており, その内容を表 3-3 に示して, 本節を終えることとする。

IV. 結びにかえて：インターナル・マーケティングにおける 「エネーブリング」の役割と可能性

本稿においては, まず, サービス研究の最も主要な思想集団である Nordic 学派について, 彼らの主張の特徴などをみてきた。そしてその思想をふまえ, サービス・マーケティング研究から派生したインターナル・マーケティングに関して広く考察を行なってきた。その研究の歴史は古く, 本稿のみではその全てをとりあげ考察を行なうことは極めて困難であるが, 主要な先達の議論には可能限りふれているので, Nordic 学派の思想ならびにインターナル・マーケティングに関する基本的な理解が得られるようまとめることができた。最後ではあるが, 比較的新しく今後のインターナル・マーケティングの議論に大きな役割と可能性をもつことになると考えらる「エネーブリング」に関する考察を加えたい。

Grönroos は表 3-3 の内容に付け加えて, インターナル・マーケティングに直接関係する概念として「エンパワメント (empowerment)」と「エネーブリング (enabling)」について言及している。エンパワメントについては, 経営学組織論でも古くから議論がされている概念であり, また医療マネジメント, 特に「チーム医療」に関する研究でもキーコンセプトとして取り沙汰されている。

Bowen^hらは, エンパワメントを「マネジメント業務に参画させることで産み出される“精神状態 (state of mind)”である (D. E. Bowen & E. E. Lawler III 1995, p.276)」と定義づけている。すなわち, それは「従業員により大きな自主性及び意思決定を自由に行なわせることを意味する。(中略)しかしながら, 彼らは自発的ならびに自主的行動を奨励する環境によってサポートされなければ権限を与えられても行動できない。まずこの行動が開発される環境を創造することなしに, 日々の活動のなかで献身や責任, 自主性, そして自発性を期待することはできない。必要とされるものは権限委譲型組織なのである (B. V. Looy et al. 1998, pp.247-252)」。このように, 従業員へのエンパワメントによる高いパフォーマンスを得るためには, その概念を受け入れ推進する組織的サポートを必要とする。すなわち, 「エネーブリング」の役割がそれであるが, Grönroos (2007b, pp.402-403) は「エネーブリングとは, 従業員が効果的に自律した意思決定をするために必要なサポートを意味する」と定義し, 「エネーブリングなしのエンパワメントは, 職務満足や動機づけではなく, 混乱やフラストレーションを生むということに気づかなければならない」としている。また, エネーブリングには次のようなサポートを含んでいるとする。すなわち,

- ①「マネジメントサポート」…スーパーバイザーとマネジャーは情報を従業員に与え、そして必要があれば意思決定権をとりあげるが、従業員に与えられた意思決定の権限を妨げるようなことはしない。
- ②「知識サポート」…従業員は状況を分析し適切な意思決定をするための技術や知識をもつ。
- ③「技術サポート」…情報やその他のサービス及びツールによって接客従業員が状況に対応するために提供されるサポートスタッフやシステム、テクノロジー、データベースのこと。

「一般的に、うまくエネーブリングされたエンパワメントは従業員に収益増加といったポジティブな効果を与え、（時としてエンパワメントのためのトレーニングに必要となる）超過コストよりもずっと大きなものになると期待される。さらに、そのうまくいったエンパワメントによって減少した長期欠勤率や離職率はコストの縮小を期待させる（C. Grönroos 2007b, p.404）。

インターナル・マーケティング研究においてエネーブリングの概念に焦点を当てた研究は少ないが（Grönroos も述べているがエンパワメントの一部として研究されているものはいくつかみられる）、それが職務満足や動機づけのための組織的サポートシステムであることから、今後さらにこの概念の可能性を探るべく研究がなされていくだろう。

参考文献

1. Berry, L. L. 1990. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, THE FREE PRESS.
2. Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. *MARKETING SERVICES: Competing Through Quality*, THE FREE PRESS.
3. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1995. "ORGANISING FOR SERVICE: Empowering or Production Line ?", *UNDERSTANDING SERVICES MANAGEMENT*, pp.269-294, John Wiley & Sons, Ltd.
4. Carlzon, J. 1989. *MOMENT OF TRUTH: New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*, Harper Collins Publishers.
5. Chesbrough, H. & Spohrer, J. 2006. "A RESEARCH MANIFESTO FOR SERVICES SCIENCE", *COMMUNICATIONS OF THE ACM*, Vol.49 No.7, pp.35-34.
6. Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. 1985. *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books.
7. Edvardsson, B., Thomasson, B. & Ovretveit J. 1994. *Quality of Service: MAKING IT REALLY WORK*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY.
8. Gilmore, A. & Carson, D. 1995. "MANAGING AND MARKETING TO INTERNAL CUSTOMERS", *UNDERSTANDING SERVICES MANAGEMENT*, pp.295-321, John Wiley & Sons, Ltd.
9. Grönroos, C. & Gummesson, E. 1985. *SERVICE MARKETING - NORDIC SCHOOL PERSPECTIVES*, Stockholms University.

10. Grönroos, C. 1990. *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: MANAGING THE MOMENTS OF TRUTH IN SERVICE COMPETITION*, Lexington Books.
11. Grönroos, C. 1991. "Scandinavian Management and the Nordic School of Service – Contributions to Service Management and Quality", *Scandinavian Management*, Vol.2 No.3. pp.17-25.
12. Grönroos, C. 2000. *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Relationship Management Approach, Second Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.
13. Grönroos, C. 2007(a). *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, Ltd.
14. Grönroos, C. 2007(b). *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING: Customer Management in Service Competition, 3rd Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.
15. Gummesson, E., Lehtinen, U. & Grönroos, C. 1997. "Comment on "Nordic perspectives on relationship marketing"", *European Journal of Marketing*, Vol.31 No.1, pp.10-16.
16. Gummesson, E. 1999. *TOTAL RELATIONSHIP MARKETING: Rethink Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, BUTTERWORTH HEINEMANN.
17. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. & Schlessinger, L. A. 1994. "Putting the service-Profit Chain to Work", *HARVARD BUSINESS REVIEW*, pp.164-174, Harvard Business School Press.
18. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. & Schlessinger, L. A. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, THE FREE PRESS.
19. Looy, B. V., Krols, K., Buyenes, D. & Vandenbossche, T. 1998. "The role of empowerment in service organizations", *Services Management: An Integrated Approach*, pp.243-256, FINANCIAL TIMES PITMAN PUBLISHING.
20. Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, B. 1996. *Services Marketing: A European Perspective*, PRENTICE HALL EUROPE.
21. Normann, R. 1991. *SERVICE MANAGEMENT: Strategy and Leadership in Service Business, 2nd Edition*, John Wiley & Sons, Ltd.