

日本におけるインターナル・マーケティング研究

—観光産業における有効性の考察—

原島優

文学研究科観光学専攻修士課程

はじめに

近年ではサービスという概念に関する認識が拡大し、それに伴う研究も発展してきた。日本においても主たる産業としてサービス業が注目されてきた。サービス産業において、その製品は従業員が生み出すサービスそのものでありその品質を左右し、顧客の感じる価値に大きく影響を与えるものが顧客と直接的に接し、サービスを生み出す従業員である。そういった考え方から、近年では従業員満足等の概念は重要視されてくるようになった。そういった中で注目されてきたものが「インターナル・マーケティング」である。

「インターナル・マーケティング」とは、企業が従業員に対して行うマーケティングであり、従業員の満足を高めることで顧客満足度の上昇を図り、それによって企業の利益を生み出すという考え方を根本に置いたものである。即ち、従業員満足を高めることが企業の利益につながるということを示し、それゆえに企業による従業員へのマーケティングの重要性を論じたものである。

この議論の端緒は **Berry, Hensel, and Burke(1976)**によるものであり、その議論の対象は米国の小売業であった。自社が有する従業員を内部市場と定義し、内部市場の満足度の上昇とそれによる消費者への影響について論じている。その議論の中心は、現在日本で広く論じられているような「内部市場（従業員）の満足度を上げることで、顧客満足度の上昇を図り企業の利益につなげる」というものではなく、消費者運動によって生み出された消費者のニーズに「内部市場の満足度の上昇を通して、組織的に対応していく力を培う」というものであった。この **Berry, Hensel, and Burke(1976)**による研究を嚆矢として、インターナル・マーケティングの研究が発展していくこととなる。

現在の日本におけるインターナル・マーケティング研究は、主にサービス業を対象に行われる。従業員と顧客が密に接するサービス業においては、従業員の働く姿勢が企業の製品価値に大きく影響する。あるいは、介護事業者のように従業員の働く姿勢そのものが製品となることもある。そういった背景から、これまでの日本でのインターナル・マーケティング研究はサービス業が主な対象とされてきた。日本における初期のインターナル・マーケティング研究には高橋（1994）があり、労働時間の短縮等の労働環境の改善という視点からインターナル・マーケティングを捉えている。その後日本でのインターナル・マーケティング研究は、そのほとんどはサービスに関する研究に付随する形で行われており、インターナル・マーケティングの範囲や定義は未だ曖昧なままである。

本稿では、未だ明確ではないインターナル・マーケティングの定義や範囲をこれまでのイン

ターナル・マーケティング研究のレビューを通してできる限りの範囲で導き、またその有効性についても追及したい。近年日本は、2004年の「ビジット・ジャパン・キャンペーン」等を通して観光による経済効果による国の発展を考える観光立国を目指している。観光産業はその中心となる事業のほとんどがサービス業であり、企業が有する従業員の能力等が重要となってくる。そこで本稿では、観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性について考察していく。

第1章 問題意識とその背景

1-1 産業構造の変化から見るサービス産業

インターナル・マーケティングが注目され出した背景として、サービス産業が日本において主な産業となり、またそもそものサービスという概念の範囲が広がってきた点が挙げられる。

厚生労働省労働政策担当参事官室が2013年に作成した「平成25年版労働経済の分析」によれば、1950年代では日本における就業者割合の全体のうち48.0%が第一次産業に該当する農林漁業作業者であり、最も大きい割合であった。しかし、この産業における就業者の割合は一貫して減少を続け、1965年の高度経済成長の影響を受け生産工程・労務作業者、いわゆる第二次産業における就業者が増加し、1970年には全体の32.4%を占めるに至った。その時点での第一次産業における就業者の割合は全体の19.2%であり、1960年代から1970年代にかけて第一次産業から第二次産業へと産業構造の中心となる産業が移り変わったことが見受けられる。第一次産業、第二次産業の就業者割合は、この後に共に減少を続け2010年には第一次産業における就業者が全体の就業者のうちの3.9%、第二次産業における就業者が全体の26.4%にまで割合を小さくしている。そして、その二つの産業が就業者を減少させていく中で2005年から2010年までの5年間で最も就業者数が増加した職業が、保育士等が代表として挙げられる社会福祉専門職業従事者である。この職業は大三次産業といわれるサービス産業に属す職業である。サービス産業には社会福祉専門職業従事者の他にも、金融・保険、不動産、電気・ガス・水道等の金融業界やインフラ関係から飲食業や宿泊業等まで多岐にわたる産業が存在する。サービス産業という大きな産業で見れば、第一次産業、第二次産業の割合を上回り、2010年から今日にかけての日本の産業構造における中心的な産業になっているといえるだろう。

このように、各職業における就業者の割合から見ても農林水産業に代表される第一次産業から1970年代には製造業を示す第二次産業へ、そして2000年代にはサービス産業である大三次産業へと産業構造の中心となる産業が変わっていった。産業構造の観点からも、主たる産業といえるサービス産業に焦点を当て、そこに適用されるマーケティングとしてインターナル・マーケティングに注目が集まってきたことが推察される。

1-2 サービス産業における特徴とそこにある問題点

サービス産業とは上記1-1でも述べたように、介護や保育等の社会福祉事業者や金融・保険、電気・ガス・水道等のインフラに関わるものから、飲食業、宿泊業等その範囲は多岐にわたる。産業構造のうちサービス産業の割合が大きくなっていったのも、その背景には日本の豊

かさとかういった産業の範囲の広さから相対的に割合が増えていったという見方もできるだろう。

サービス産業の特徴を述べる前に、サービスの特徴について触れておく。サービスとは有形の製品とは対照的に、無形のものである。「無形である」という特徴以外に、生産と消費が同時である点、保存ができない点、サービスという製品の品質を標準化することが難しい点が特徴として挙げられる。詳しいサービスの特徴については下記第2章で述べていく。

このようにサービス産業における製品たるサービスには形がない。それゆえにそのサービスを生み出す人間、すなわち従業員によってサービスは生み出され提供される。顧客と接する従業員によって、その顧客に提供する製品の品質が左右されるのである。これはサービス産業における大きな特徴であるといえる。加えてもう一つ特徴を挙げるとすれば非正規雇用者が多いという点である。非正規雇用者は正規雇用者に比べ入職や退職の動きが激しく流動性が高い。そのためその企業の中にいる人間はどんどんと変わっていく。そのような中で、企業は顧客に価値を感じてもらえる製品、すなわちサービスを提供していかなければならないのである。非正規雇用者を多く有するサービス産業においてその従業員に価値あるサービスを作ることを可能とさせることが、サービス産業に身を置く企業の大きな課題であるといえる。

1-3 サービス産業から見る観光産業

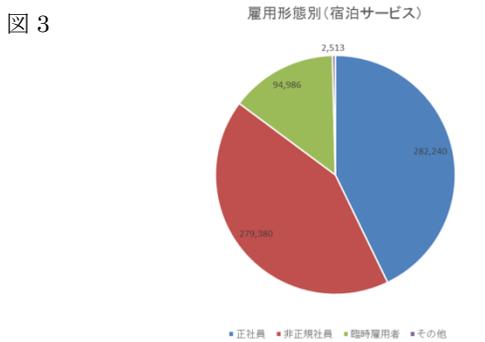
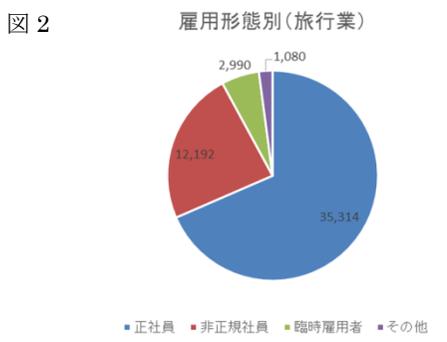
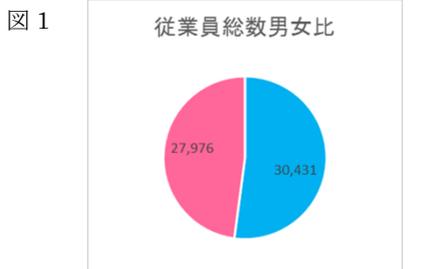
本稿ではインターナル・マーケティングが観光産業において有効となるか否かについての考察も目的としている。ここでは観光産業における特徴についても少し触れておきたい。観光産業においてもサービス産業における特徴が当てはまる。そしてその顧客の経験の中で大きな影響を与えサービスの品質を左右するのは、やはり従業員である。

ここで、2012年に観光庁によって作成された「観光地域経済調査（平成24年）」による結果を用いて旅行業を中心に観光産業の特徴を見ていく。そもそも日本において観光産業が注目されるようになった背景として2003年に始動した「ビジット・ジャパン・キャンペーン」¹⁾を皮切りとした、観光産業の活性化から経済効果を得ることを目指す観光立国となることを目標に掲げたという点がある。こういった状況から2005年以降旅行業における事業所が増加した。観光産業における経済効果については、この調査の対象となった観光地域²⁾の統計から見ていくこととする。観光地域においてそこに在する事業所の仕入れ・材料費、外注費の支払先は19.4%が所在地区町村であり、もっと範囲を広げた所在都道府県で見れば56.4%にもなる。つまり、観光客を呼び込み観光事業が活発になることによってその事業所の所在地域に経済効果が与えられることとなる。そのため地方では観光地域を目指す地域によるプロジェクトが増加している。観光産業は外から来た観光客によって、中の地域に経済効果を生み出すのである。

従業員の観点からもサービス産業の特徴と合致する。旅行業においては男女比はあまりなく（図1）、雇用形態から見ても旅程管理等の専門的な知識を要するためか他のサービス業に比べて非正規雇用者の比率は少なく割合は全体の4分の1程度である（図2）。しかし観光産業に属する他の業種である宿泊業では非正規雇用者と正規雇用者の割合はほぼ同数である（図3）。観光産業においては属する業界のうち最も大きな割合を占めるのは飲食サービスであり、観光産

業全体で見れば、非正規雇用者の比率は高いといえる。

このように観光産業にはサービス産業の特徴が当てはまる。そのため、従業員が製品の品質を左右するという点においてもサービス産業と同様である。



1-4 インターナル・マーケティングにおける問題意識と意義

ここまで産業構造の変化やサービス産業の特徴、観光産業における特徴を述べてきた。ここではインターナル・マーケティングに関する問題点とそれを追求する意義について述べていく。

インターナル・マーケティングにおいては1976年のBerry, Hensel, and Burkeを端緒に発展し、様々な観点から研究が行われてきた。近年では日本でもサービス産業の台頭により注目を浴びている。しかし、その研究のほとんどにおいてインターナル・マーケティングの範囲や定義は曖昧であり、そもそもインターナル・マーケティングの理論を中心とした研究は少ないといっている。その範囲や定義を確立させないまま議論をしていくことには限界がある。この点がインターナル・マーケティング研究における大きな問題点であり、本稿で追及していく点である。

次にその点において追及する意義について述べる。先程も述べたように観光産業を含むサービス産業においては従業員の存在が大きい。そのため従業員の態度やモチベーション、企業に対する帰属意識は大きな意味を持つ。インターナル・マーケティングの対象は従業員であり、企業が従業員に対してマーケティングという形でアプローチを行うというものである。

今日では企業における従業員への圧迫的な対応から痛ましい事例も見受けられる。観光産業においても、従業員の不足や従業員のモチベーションと実際の職務のギャップから管理が上手く行きわたらず、旅館業等ではそういった点からの倒産の事例もある。そのような状況下にお

いてインターナル・マーケティングは必要とされるものであると考える。そして、インターナル・マーケティングが抱える問題点を言及し、明らかとなる部分を増やすことで正しく議論が行われ企業の実践に移すことができれば、観光産業はもちろんのことサービス産業においても意味があるものになるであろう。また、近年においてはどの産業においても有形の製品に加え、その製品を提供するサービスの領域も視野に入れて自社の価値とする企業がほとんどであり、木村（2007）では「現代ではすべての産業がサービス化してきている」と述べられている。それほどまでに従業員が生み出すサービスが広がり、また重要視されている今日においてはインターナル・マーケティングが持つ意義はより大きなものになるであろうと考えられる。

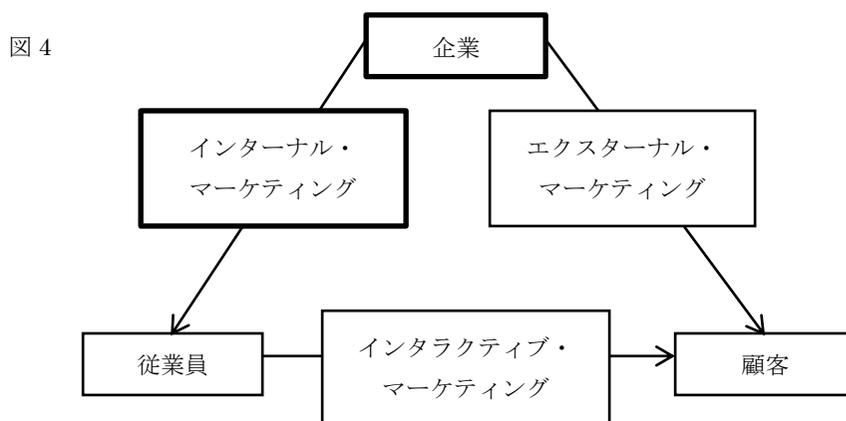
第2章 インターナル・マーケティングとは

2-1 サービス・マーケティング

インターナル・マーケティングについて論じるにあたって触れておきたいのがサービス・マーケティングである。インターナル・マーケティングはサービス・マーケティングに属する概念である。

サービス・マーケティングとは、サービスの特性を踏まえて行われるマーケティングのことを指す。サービスの特性とは、製品そのものの形がないことを示す無形性、製品の生産と消費が同時に起こることを示す同時性あるいは不可分性、製品の保存や在庫ができないことを示す消滅性、製品の品質の標準化が困難なことを示す異質性のことをいう。これらの特性を踏まえたサービスに関するマーケティングがサービス・マーケティングである。

サービス・マーケティングには三つのタイプが存在する（図4）。一つは従業員が顧客に対してマーケティングを展開する「インタラクティブ・マーケティング」であり、マーケティングにおいて広く認識されている概念である。次に企業が顧客に対してマーケティングを展開する「エクスターナル・マーケティング」がある。そして残す一つが本稿の主題である企業が従業員に対してマーケティングを展開する「インターナル・マーケティング」である。



引用：Kotler,2000,対訳 月谷（2001）,p.537

2-2 「インターナル・マーケティング」とは

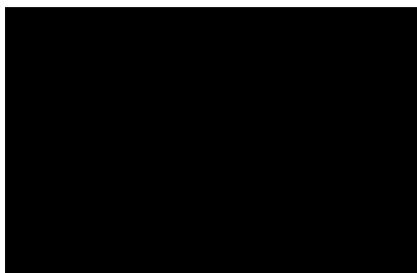
ここでは日本におけるインターナル・マーケティング研究において広く知られ、インターナル・マーケティングの定義として確立している部分を中心にインターナル・マーケティングを紹介していく。「インターナル・マーケティング」とは、サービス・マーケティングのうち企業が従業員に対して行うアプローチである。上述したサービス・マーケティングに属する概念であり、主にサービス業において議論されることが多い。インターナル・マーケティングの大きな特徴であり、その核となる考え方は従業員を「内部顧客」として扱う点である。文献によっては、端緒たる Berry, Hensel, and Burke (1976) で定義された従業員を内部顧客とし、ジョブ（職務）を内部製品とすると定義することもあるが、後に詳しく述べるが内部製品について言及しているものは少なく、内部顧客としての従業員の満足度を上げるためのアプローチという考え方が一般的になっている。

インターナル・マーケティングはただ単に従業員満足度を上げるためのアプローチではなく、従業員に何かしらのアプローチをかけることによって従業員の職務に対する意識を高め、最終的には企業の利益に繋げることを目標として行われるものである。また企業が顧客に対してアプローチを行う「エクスターナル・マーケティング」³⁾と繋げて考えられることもある(図5)。企業から顧客に対して行われるエクスターナル・マーケティングを効果的に行うために、企業が従業員に対してのアプローチであるインターナル・マーケティングを行うというのがサービス・マーケティングの議論の中で度々論じられる見方である。

またいわゆる先進国において議論を発展させてきたインターナル・マーケティングは、先進国諸国において考え方に多少の差異が見られる。インターナル・マーケティングという概念が誕生した米国では、インターナル・マーケティングを企業が従業員に対して適切なアプローチを行い従業員満足を引き出すことで、それを企業の売上や利益に結び付けるものであるとしている。欧州等では従業員へのアプローチの内容に言及し従業員の満足や教育によるスキルの向上等、従業員に効果的にアプローチを行うという点に主眼を置いて議論される。日本は、従業員に効果的にアプローチを行い従業員の意識を高め満足度を上げることに重きを置いて議論されることがほとんどである。

つまりインターナル・マーケティングとは、顧客により大きな価値を感じてもらい企業の利益に繋がることを目的とした、企業が従業員を内部顧客として行うマーケティング視点からのアプローチのことである。

図5



引用：平岩（2013）, p. 103

第3章 インターナル・マーケティング研究の端緒と発展

3-1 インターナル・マーケティング研究のはじまり

「インターナル・マーケティング」という言葉が記され、初めて定義されたのは1976年のBerry, Hensel, and Burke (1976)によるものである。議論の発端は当時の小売業に対する消費者運動であった。消費者の権利を守るために起こった消費者運動によって、消費者が企業に対して少なからず力を持つようになっていった。そういった状況の中で、とりわけ企業が課題として挙げたのが消費者からの不満やクレームであった。その対応として考え出されたものが「インターナル・マーケティング」である。企業が従業員に対して接客に関する教育や情報共有等のアプローチを行うことで、従業員に組織（企業）の一員であるという認識、帰属意識を抱かせることによって組織力の強化を行い、消費者の不満やそこから生じたクレームに対応していくために考えられたのがその議論の始まりである。

そしてここでインターナル・マーケティングにおいて従業員を内部顧客あるいは内部市場、ジョブ（職務）を内部製品とすると定義されたのである。この定義はこれ以降のインターナル・マーケティング研究の中でも、共通の考え方として継続して議論されていくこととなる。

このようにもともとは消費者運動から生じた消費者のクレームに対応していくために企業が組織としての力を高めていこうという目的から、企業が従業員に対してアプローチを行うという考え方から始まったインターナル・マーケティングは、これ以降Berryを代表とし様々な視点から研究が進められていくこととなる。

なお、以下からは「顧客」と統一して記述していくこととする。

3-2 インターナル・マーケティングにおける二つの考え方

サービス・マーケティングの視点からインターナル・マーケティングを見る際には、大きく二つの考え方がある。一つ目の考え方は顧客との相互作用を重視し顧客との関係を構築するために、企業内部すなわち従業員に顧客志向の考え方を共有させていくことがインターナル・マーケティングであるという考え方である。企業内にいる全ての従業員が顧客と直接的な接点を持っているわけではないが、職能や部門を越え企業全体として「顧客への価値の提供を第一に考える」という顧客志向を共有し、顧客への対応に関する知識や情報の共有は企業にとってとても重要な点である。そのためには人的資源としての従業員の配分や管理が大きな意味を持つ。そういった点から、企業内部の従業員にマーケティング思考を広めていくことがインターナル・マーケティングであるというのがこの考え方である。

二つ目の考え方は、顧客に効果的にサービスを提供するためには従業員満足こそが重要であるという考え方である。これまで述べてきたように顧客へのサービスの提供は、顧客と直接接する従業員によって行われる。すなわちサービス提供の際に顧客と企業の製品としてのサービスの窓口として知覚されるのは、そこで接した従業員の行動であり、顧客がサービスとして価値を見出すのもまた接した従業員の行動や態度に左右されるものである。そういった中で従業員自身のサービス提供に対する動機づけや意識が低ければ、それが行動や態度として表れ提供するサービスの品質が低下すると予測される。そういった点に着目し従業員の満足度の向上が

効果的なサービスの提供において重要であると考えられ、従業員の満足度を向上させるためには企業から従業員に向けてのマーケティングは必要であるというのがこの考え方である。この考え方においては、企業内部の従業員全員が顧客であると考えられるため、通常企業が顧客に対して行うマーケティングで用いられるようなターゲティングやセグメンテーションのようなマーケティング活用要素が従業員に対しても用いられることがある。

以上で挙げた二つの考え方がサービス・マーケティングの視点からインターナル・マーケティングを考えるとときに挙げられる大きな二つの考え方である。二つの考え方に共通するのは、どちらの考え方も企業内部の従業員に対するアプローチであるという点と顧客に対して効果的にサービスを提供するためには企業内部の従業員の管理が重要であるという点である。サービス・マーケティング、マーケティング論としてインターナル・マーケティングを考える際は、マーケティングの基本的な目的である企業の利益に繋がりやすい考え方である前者の考え方が理解しやすい。また、企業が組織として顧客への価値の提供という目標に対する力を培っていきこうというような前者の考え方は、消費者への対応のために組織としての力をつけることを目標としたインターナル・マーケティングの根底と共通するものを感じる。

しかし、近年インターナル・マーケティング研究において広く議論され発展している考え方は後者の考え方である。後者の考え方は前者の関係性マーケティング的な考え方に比べ企業の組織としての力を培うよりも、直接従業員の満足度という点にアプローチをかけそれによって、顧客への効果的なサービスの提供に重きを置いた考え方である。近年のインターナル・マーケティング研究の軸となっている考え方はまさしくこの後者の考え方であり、以下から述べていくインターナル・マーケティング研究の発展の軌跡においても従業員の満足を中心として考える後者的な考え方の議論が多く見受けられることとなる。

3-3 インターナル・マーケティング研究の発展

Berry, Hensel, and Burke (1976) から始まったインターナル・マーケティング研究はその後米国ではBerryが中心となって研究が進められていく。ここではインターナル・マーケティング研究がどのように発展していったのか、その流れを述べていく。上記3-1で述べたようにインターナル・マーケティング研究の端緒は消費者運動から生じた顧客の不満等への対応策としての組織力の強化であった。この時点でインターナル・マーケティングの核となる部分である従業員を内部顧客（あるいは内部市場）、職務を内部製品とする考え方が生まれている。

インターナル・マーケティングという議論はBerry, Hensel, and Burke (1976) が論じて以降から今日に至るまで主にサービス産業に関する研究あるいはサービス産業に付随する研究において議論されている。それはインターナル・マーケティングが従業員に対するアプローチを中心とする議論であり、サービスの質を左右する存在が従業員であるという点からインターナル・マーケティングとサービス産業が結びついたのであろうと考えられる。しかしその研究の端緒となった議論の対象は小売業であり、それゆえにインターナル・マーケティング議論はサービス産業以外の産業を対象とした研究においても登場する。

Berry (1981) では、リテール・バンクを対象とした研究においてインターナル・マーケティ

ング議論が用いられている。この研究はリテール・バンクにおいて従業員と顧客が直接顔を合わせて行う窓口対応と、顔を合わせずに行う電話対応等の対応の状況等について言及するような内容を含む研究であり、その議論の中でインターナル・マーケティングの議論が用いられている。本稿ではインターナル・マーケティング研究そのものについての言及を目的としているため、Berry (1981) の深い内容には踏み込まないものとするが、この研究においてインターナル・マーケティングにおける内部製品についての言及が行われていることを示しておく。インターナル・マーケティングの核となる内部顧客と内部製品において、内部顧客を従業員とするという点に関しては固まった考え方であったが、内部製品における確固たる考え方は確立されていなかった。そういった内部製品においてこの Berry (1981) では内部製品がいかなるものであるべきかという点に触れ、インターナル・マーケティングの議論において企業が内部顧客に対して内部顧客のニーズとウォンツを満たすような内部製品を提供することが重要であると述べている。ここで内部製品が企業に勤める上で存在するただの職務ではないという点に触れている。その後にはインターナル・マーケティングにおける従業員を内部顧客として再度言及する Berry and Parasuraman (1991) が発表され、この研究の中ではインターナル・マーケティングを従業員を顧客として扱う哲学として扱っている。このように米国におけるインターナル・マーケティング研究は、その議論の提唱者である Berry が中心となって発展していった。

またインターナル・マーケティング研究は米国が中心となって発展している議論ではあるが、欧州や日本においても研究の発展の波は及んでいる。本稿では日本の観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性についての議論を目的に含んでいるため、欧州におけるインターナル・マーケティング研究の発展には軽く触れるまでにとどめ、その後には日本におけるインターナル・マーケティング研究の発展について述べていく。欧州ではサービス取引の文脈に注目した議論を行うノルディック学派の研究者たちにより、インターナル・マーケティングが属するサービス・マーケティングやサービスを対象とした研究が行われており、インターナル・マーケティング研究においても同学派の研究者たちに行われている。しかしながら、欧州におけるインターナル・マーケティング研究はインターナル・マーケティングを売り手つまりは企業と顧客の関係性について議論する関係性マーケティングと類似のものとして位置づけたり、従業員に対するアプローチのプロセスや形態等として位置づける等非常に抽象的なものがほとんどである。そのような欧州のインターナル・マーケティング研究の代表的なものとしては Grönroos (1981) が挙げられ、インターナル・マーケティングを従業員に対する動機づけと従業員に顧客意識を与えることとして述べている。上記 3-2 で述べたインターナル・マーケティングにおける二つの考え方において、一つ目の考え方が欧州的な考え方であり二つ目の考え方が米国的な考え方であると見ることができる。

そして日本におけるインターナル・マーケティング研究においては代表的なものとして高橋 (1994) がありこの研究が日本におけるインターナル・マーケティング研究の先駆的存在であるといえる。この研究ではこれまで行われてきたマーケティング戦略論における人的資源に対する言及の少なさと、人的資源の重要性に触れインターナル・マーケティングを労働時間の短縮から得られる生活のゆとりや豊かさ等を中心とした労働環境の改善という視点から捉えて

いる。それに加え Berry, Hensel, and Burke (1976) や Berry (1981) と同様の職務を製品、従業員を顧客とするアプローチであるという点についても言及している。この高橋 (1994) 以降も日本ではインターナル・マーケティングにおける研究が行われ、木村 (2007) では企業が自社が置かれている環境に適応していく環境適応を政治の動向や景気、顧客ニーズ等の自社の努力では変えることのできないものである外部環境の変化に適応していく外部適応と、そういった変化に対応するために企業が企業の有する諸機能を再編や再構築する内部適応の二つの側面から捉え、その内部適応を最適化するためのアプローチがインターナル・マーケティングであると述べている。市川、藤岡 (1996) のマーケティングにおけるヒューマン・リソース (人的資源) について言及したものや高橋 (1996) における生活満足と職務満足について言及しその両者の関係性を見ることを通してインターナル・マーケティングを捉えようとしたもの等がある。

こうして見ると米国におけるインターナル・マーケティング研究の中心は従業員を内部顧客としその内部顧客に対して内部製品たる職務を提供するというインターナル・マーケティング核たる部分への言及が主軸として行われ、その議論の中心は従業員を顧客として扱うアプローチであるという点である。欧州におけるインターナル・マーケティング研究は米国とは多少異なる点があり、まず議論そのものが米国に比べより抽象的であるという点と、従業員を顧客として扱うという点以上に顧客志向の考え方を従業員に与えそれを踏まえた従業員の職務に対する動機づけをインターナル・マーケティングの主軸と考える点である。そして日本におけるインターナル・マーケティング研究は米国や欧州のようなインターナル・マーケティングそのものについて議論するようなものではなく、どちらかといえば米国的な従業員を顧客とする考え方をもちながら職務以外の範囲をも巻き込んだアプローチを考え、またその議論の対象は従業員満足を増加させる方法に主軸が置かれたものが多い。

このように米国、欧州、日本と各地でインターナル・マーケティング研究は行われてきたが、その捉え方や研究の主軸等は様々である。またインターナル・マーケティングの定義においても研究者によって異なる点が見られる。以下ではインターナル・マーケティングの定義における議論について触れていく。

3-4 インターナル・マーケティングの定義における議論

高橋 (2014) によればインターナル・マーケティングの最初の定義は Berry による「当該組織の目的を満足させながら、不可欠な内部市場のニーズを満たす内部製品を利用可能にすることにかかわるもの」(高橋, 2014, p. 1) というものである。この端緒としインターナル・マーケティング研究の発展とともにその定義における議論も発展してきた。Berry and Parasuraman (1991) では「インターナル・マーケティングとは従業員のニーズを満たしうる職務設計を通じて、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、それは人々をニーズに適合する為の職務設計を形成する戦略である」(蒲生, 2009, p. 255) というように定義された。この定義では初めに Berry が提唱した定義により具体的な点を付け加え内部製品たる職務がいかなるも

のであるのかという点が言及されている。

日本においてもインターナル・マーケティングの定義の議論は行われており、木村（2007）では上記 3-3 で述べたインターナル・マーケティングの捉え方を受けて「インターナル・マーケティングとは、組織がその目標を中長期的に達成する事を目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーションである」（木村，2007，p. 248）としている。この定義ではインターナル・マーケティングにおいて時間軸を捉えて定義づけを行ったことから注目された。また日本におけるインターナル・マーケティング研究の代表として挙げられる高橋（2014）では「標的従業員に対して、動機づけ、権限委譲、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及び離職を避けることを目的とするマーケティング活動」（高橋，2014，p. 30）と定義された。この定義では従業員へのアプローチの手段やそのアプローチから目指す明確な目的等、より具体的な要素にも言及されている。

このようにインターナル・マーケティング研究が始まってからその発展とともに、インターナル・マーケティングの定義についても議論が広がってきた。しかしその定義は研究者によって異なり、また言及している箇所や具体性においても確立している部分は少ない。こういった点を踏まえ、以下の第 4 章では現段階におけるインターナル・マーケティングの定義や課題について述べていきたいと思う。

第 4 章 現段階での日本におけるインターナル・マーケティング

4-1 現段階で考えられる日本におけるインターナル・マーケティング

第 3 章ではインターナル・マーケティング研究の発展やその定義の議論の発展について見てきた。それらを踏まえて本章では現段階で考えられる、日本におけるインターナル・マーケティングとその定義について考察していきたいと思う。

インターナル・マーケティングに関する議論は、1976 年に Berry らによって提唱されて以降、上記でも述べたように様々な観点から多岐にわたる研究がされてきた。その定義についても規範的なものから高橋（2014）が述べたような具体的なものまで多様に存在しているといっている。そういった状況の中で確固たるインターナル・マーケティングの定義やその概念を確立することは極めて難しいことである。しかしながらそれらのインターナル・マーケティング研究のレビューを通し、そこからインターナル・マーケティングの核に迫ることは可能であると考えられる。加えてその議論は米国、欧州、日本という地域による違いも発生している。その背景には国による文化の違いや企業の組織としての在り方の違い等が考えられる。そのため本章では標的を日本にしぼり、日本におけるインターナル・マーケティングについて言及していく。

レビューを通してインターナル・マーケティング研究において共通して議論され、確立されている考え方が「従業員を（内部）顧客として企業がアプローチする」というものである。この考え方は Berry, Hensel, and Burke（1976）においてインターナル・マーケティングが提唱されてから今日に至るまで、その研究の中で確固たるものとして論じられており、米国、欧州、日本において共通してインターナル・マーケティングの中心的な考え方として認識されている。

この部分においては確立されたインターナル・マーケティングの要素として考えていくこととする。

この部分以外の要素を論じていく上で、本稿ではあくまで日本におけるインターナル・マーケティングを考察していくため、日本におけるインターナル・マーケティング研究のほとんどから読み取れる考え方として、企業内における顧客志向の浸透を主軸と考える欧州的な考え方よりもより従業員を顧客として扱いその動機づけや意識に主軸を置く米国的な考え方を取り上げる。日本においては、欧州のような顧客志向の定着から企業の組織力の向上を目指すような考え方でなく、米国的な従業員を顧客として扱い動機づけや意識に作用するようなアプローチを行うことを主軸とする考え方の方が近いといえる。しかし米コック的なインターナル・マーケティングと異なる部分が存在しているのも事実である。米国においては上記でも述べたようにインターナル・マーケティング研究の主な論点はインターナル・マーケティングそのものであり、またその中においては内部顧客としての従業員とともに内部製品としての職務という考え方が確立されている傾向にあるが、日本においてその傾向は少ない。日本におけるインターナル・マーケティング研究ではそもそもその定義等のインターナル・マーケティングそのものに触れている研究は少なく従業員満足的重要性を論じる際に付随的に述べられることが多い。そのため定義等に触れるのではなくアプローチの手法等より企業内部の狭い部分に焦点を当てて議論される。その際には米国的な内部製品としての職務という考え方は見受けられない。日本のインターナル・マーケティングにおいては内部顧客のニーズに応える内部製品の提供による内部顧客の動機づけ等を図るのではなく、より広い範囲からの従業員へのアプローチを図ることを示している。また高橋（2014）ではその目的の一つとして「従業員の離職を避ける」という点が挙げられていたが、それはあくまでインターナル・マーケティングから得られる結果でありそれを目的として言及されているものは少なかった。

以上の点を踏まえて日本におけるインターナル・マーケティングを考察すると「従業員の動機づけや意識、満足の向上を目的として、企業が従業員を顧客とし行うマーケティング活動」といえるだろう。本章では日本におけるインターナル・マーケティングの像を掴むことを目的とするため、インターナル・マーケティングの目的として組織コミットメントを挙げる研究もあるが少数であり特定の職種の研究において述べられることが多いため、ここではその目的からは除外するものとする。

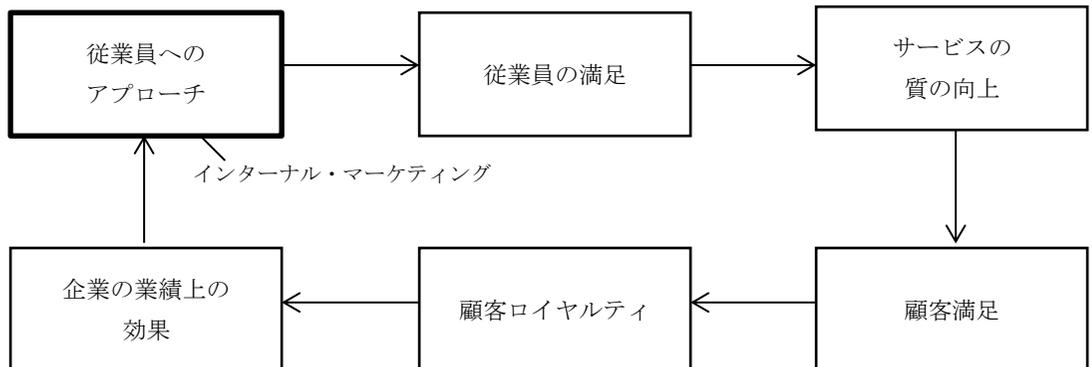
4-2 インターナル・マーケティングの類似概念

日本においてインターナル・マーケティングを論じていく上で多く見受けられるものがインターナル・マーケティングの類似概念である。ここでは特に多く挙げられる「サービス・プロフィットチェーン」について述べておきたい。サービス・プロフィット・チェーンとは Haskett, Sassar, and Schlesinger（1994）において論じられた概念であり従業員の満足とサービスのパフォーマンスが循環的に起こり、それによって提供するサービスの価値が上昇しそこから生じたサービスに対する顧客満足が顧客ロイヤルティへと繋がり、企業に対して業績上の効果を生みそれが企業の従業員に対するアプローチに還元されるというものである。このサービス・プ

ロフィット・チェーンという概念は簡単に述べてしまえば従業員満足がサービスの質を高めそれが顧客満足とその先にある顧客ロイヤルティへと繋がり企業の収益向上にも繋がるといったものであり、その収益の増加から企業から従業員へのアプローチに還元されていくという流れである。この考え方は従業員満足が企業の収益に繋がるという点において、インターナル・マーケティングの類似概念として挙げられることが多く見受けられる。しかし類似概念として見られる一方でインターナル・マーケティングがサービス・プロフィット・チェーンの一部であると見る見方もある(図6)。

インターナル・マーケティングは4-1でも述べたように日本において従業員の満足や意識の向上を目的としたアプローチとして論じられることが多い。そのため従業員満足向上のための手法として考えられ、サービス・プロフィット・チェーンの始点として考えられることもある。インターナル・マーケティングとサービス・プロフィット・チェーンの二つの概念については類似概念として見る見方とインターナル・マーケティングをサービス・プロフィット・チェーンの一部として見る見方の二つが挙げられているが、どちらの見方が正しいのかという議論はされていない。しかしながらインターナル・マーケティングを論じる上ではサービス・プロフィット・チェーンという概念が付随することが大きな傾向として見受けられる点である。

図6



4-3 日本におけるインターナル・マーケティング研究の問題点

4-1、4-2 で日本におけるインターナル・マーケティングとその類似概念について論じた。そこから見えてくるものとしてここでは日本におけるインターナル・マーケティング研究の問題点について述べていく。日本におけるインターナル・マーケティング研究の問題点として大きく挙げられるのは、その曖昧性である。米国や欧州においても同様であるといえるが日本における曖昧性は特に目立つ。第一に日本のインターナル・マーケティング研究の問題点として特に挙げたいのはその目的の曖昧性である。Berry, Hensel, and Burke (1976) では従業員の意識向上並びに組織力の向上を目指し、そこからの研究の発展から米国、欧州ともに最終的な目的を企業の収益としてきた。またそのアプローチの手法においても米国であれば内部製品としての職務、欧州であれば顧客志向の浸透と多少曖昧であれど確立されつつある。しかし日本に

においては先程から述べているように日本におけるインターナル・マーケティング研究の軸はその手法でありその手法も確立されておらず、最終的な目的も企業の収益まで論じているものは少なく従業員満足や組織コミットメント等多様な目的が、確立されぬまま論じられていることがほとんどである。

加えて4-2でも述べたように類似概念との境界もまた曖昧である。上記で挙げたサービス・プロフィット・チェーンの考え方においてもインターナル・マーケティングを類似概念として切り離して考えるべきであるのか否か、その議論は決着がつかないままである。またインターナル・マーケティングの領域と重複した概念として人的資源管理の考え方が挙げられる。人的資源管理はその議論の中心が企業内部の構成員すなわち従業員であり、インターナル・マーケティングの議論の中心は従業員への企業のアプローチから繋がる顧客満足と企業の収益であるとすればその差異は明確であるが、日本における議論中心はどちらかといえば従業員に対するアプローチやその環境等に関するものがほとんどであり、こちらの概念においてもその境界は曖昧であると言わざるを得ない。このような曖昧性は日本におけるインターナル・マーケティング研究の大きな問題点であり、こういった点がインターナル・マーケティングという理論が日本で確立しきれない背景であるともいえる。

しかしインターナル・マーケティングはサービス産業やそれ以外の産業においても重要な考え方であると考えられる。その意義に関しては上記1-4で述べたとおりである。それゆえに本稿では日本におけるインターナル・マーケティング研究のレビューを通しそこからの共通点、端緒となった研究の核たる部分と照らし合わせ考察し現段階での日本におけるインターナル・マーケティングが「従業員の動機づけや意識、満足の向上を目的として、企業が従業員を顧客とし行うマーケティング活動」であるという結果を導いた。この結果においても不明瞭な点はあるが、ここが現段階での日本におけるインターナル・マーケティング研究の限界であるといえよう。

第5章 観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性

5-1 サービス産業におけるインターナル・マーケティング

第1章でも述べたようにサービス産業においてその製品たるサービスの品質を左右するのはそのサービスを直接顧客に提供する従業員である。そのため特にサービス産業においては従業員満足や従業員に対する動機づけやそこから生じる意識等が重要視され、それゆえに企業の従業員に対するアプローチを議論するインターナル・マーケティングはサービス産業を対象として議論されてきた。そういったサービス産業の中でもインターナル・マーケティングを論じる際に特に取り上げられる業種が介護業界等の社会福祉系の業種である。特に介護業界においてはインターナル・マーケティングの理論を用いての議論が多く見受けられる。ここでは観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性を論じる前に日本のインターナル・マーケティング研究の主たる対象となっている介護業界においてインターナル・マーケティングがどのような有効性を示すのかを論じ、その後観光産業における有効性を考察していく。

まず介護業界においてインターナル・マーケティングが議論される背景として、介護業界が

置かれている状況がある。日本における介護業界は近年の高齢化の傾向から増加すると考えられる需要に反したその離職率の高さが問題視されることが多い。その離職率の低減を目指した議論の中で用いられるのがインターナル・マーケティングの考え方である。中村（2015）では日本の介護業界における慢性的な離職率の高さを問題意識とし、介護職従事者の離職意志の低減に繋がる従業員満足度と組織コミットメントの向上に作用する企業の関与を検討していく中で、インターナル・マーケティングの有効性について述べその具体的な施策においても触れている。この研究では介護従事者に対し質問紙調査を行いその調査結果を用いた探索的因子分析を行った上で介護従事者におけるインターナル・マーケティングの有効性を示している。ここでは介護従事者を対象とした調査、分析を行うにあたり、多岐にわたる構成要素の中から六つのインターナル・マーケティングの構成要素を抽出している。その構成要素とは企業内の同僚や上司あるいは管理者とのコミュニケーション、企業が掲げる理念や全社の戦略、権限委譲、研修制度やトレーニング、給与や評価制度の管理、物理的な職場環境の六つである。いずれの構成要素においてもインターナル・マーケティング研究における先行研究の中で取り上げられることの多い要素である。これらの六つの構成要素からインターナル・マーケティングを考え分析を行った結果、介護職従事者においては権限委譲のみ有効に関与しないという結果が導き出されたが、その他の五つの構成要素においてはいずれも介護職従事者の従業員満足に対して有効に作用するという結果が得られ、介護サービス施設で働く介護職従事者における従業員満足と組織コミットメントにおいてインターナル・マーケティングが有効的に作用すると結論づけられた。また具体的な施策に関してもこれらの構成要素を軸として従業員の成長への投資、業務に見合った報酬と適切な評価、上司の部下への関与、円滑なチーム型の業務の遂行という四つの施策が考えられ、こういった具体的な施策を行うことで介護サービス施設において業務を行う介護職従事者における従業員満足と組織コミットメントが向上され、介護業界における離職率の低減が期待されると筆者は結論づけている。

具体的な施策におけるチーム型の業務の遂行という点に関してはチーム単位で業務を行う介護職従事者独特のものであると考えられるが、その他の施策においては他の業界においても有効であると予想される。その根拠として、先程挙げられていたインターナル・マーケティングの構成要素とされた六つの要素においては介護職従事者にのみ言及されるものではなく、特にサービス産業に位置する業界において重要とする考え方が多い点にある。特に企業内におけるコミュニケーション、企業の理念や全社の目標、研修制度やトレーニングに関しては、Berry, Hensel, and Burke (1976) において企業が組織としての力も培う際に重視された企業内における十分なコミュニケーションと情報の共有という点と重複しており、端緒とされたインターナル・マーケティングが有していた要素がサービス産業における従業員満足や組織コミットメントに有効に作用することがわかる。

この中村（2015）から介護業界においてインターナル・マーケティングが従業員満足や組織コミットメントに有効に作用することが示された。以下 5-2 ではこれまで行ってきたインターナル・マーケティング研究のレビューと先行研究から得られた結果を踏まえた上で、観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性を考察していく。

5-2 観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性の考察

5-1 ではサービス産業の中でも特にインターナル・マーケティングについて議論される介護業界でのインターナル・マーケティングの有効性を、先行研究の調査、分析の結果が見出した。それを受けてここでは本稿の目的の一つでもある観光産業に対するインターナル・マーケティングの有効性についての考察を行っていく。まず介護業界と観光産業の共通点と相違点を考えていく。介護業界についても観光産業についても同じサービス産業であることは間違いない。観光産業においては宿泊業や飲食業等の幅広い範囲の業種がその中に存在しているが、いずれの業種においてもその製品の大部分が従業員の作り出すサービスであることには変わりなく、介護職従事者が介護サービス施設で行う業務もまた製品としてのサービスの生産であるといえる。サービス産業と介護業界における大きな共通点としては扱う製品がサービスであるという点が挙げられ、それゆえにその製品の質が顧客と接する従業員によって左右されるというサービス産業の特徴にも当てはまる。また竹田（2009）では観光産業の中核を成す宿泊業と飲食業における離職率の高さにおいて言及しており、その離職率低減のために従業員満足が重要であると考えられている。そういった点から見ると介護業界において特に問題視された離職率低減を減少させるために従業員満足と組織コミットメントを向上させるという点において有効であり、それによって従業員満足に対して肯定的な作用がもたらされるという結果を出したインターナル・マーケティングは、観光産業においても有効に作用すると考えられる。

しかしながら介護業界と観光産業においてはもちろんのこと相違点も存在する。観光産業に属する業種は多様なため一概にはいえないが、業務を数人のチーム単位で行う介護業界に対して観光産業における業務は個人で行うことが多い。それゆえに5-1の先行研究で挙げられたインターナル・マーケティング施策がそのまま観光産業に適用できるわけではないと考えられる。また介護業界においてはその給与の低さを理由とする離職意志の増大が問題視されるが観光産業、特に宿泊業の離職率においては同一業種内における企業間移動が比較的可能なという点が挙げられる。この点においても介護業界と観光産業における相違点であると考えられる。

木村（2007）ではインターナル・マーケティングには従業員の動機づけと満足度の向上、従業員の顧客志向の実現、部門間の統合と戦略の実行の三つの段階が存在し、これらの段階は一つ一つ段階的に移行していくのではなくその適応は目的によって発展的に拡張されていくものであると主張しており、それゆえに対象となる産業や企業によって様々な役割が課せられその手法も画一的ではないと述べている。こういった主張も受けて介護業界において有効であった手法がそのまま観光業界において適応できるというのは安易な考えであろう。しかしながら同じサービス産業でありその特徴にも通じている観光産業においてもインターナル・マーケティングは有効に作用することが期待できる。

サービス産業に属する観光産業においては多くの研究でいわれているように企業において顧客と接する従業員の満足や動機づけが重要とされている。宿泊業やテーマパーク業界では十分な研修やOJTと呼ばれるトレーニング等を通し業務にあたる不安の解消や、そこで受ける教育からの組織コミットメントの向上を図ることでの従業員満足を向上させる手法をとる企業も存在する。本稿では観光産業における確固たる有効性を示すことは困難であったが従業員満足を

重要とする観光産業において、企業が従業員満足の上昇や動機づけを目的として行うアプローチであるインターナル・マーケティングの有効性を期待することはできるといえる。

第6章 総論

ここまでインターナル・マーケティング研究のレビューを通しその定義と観光産業における有効性を考察してきた。インターナル・マーケティングは Berry, Hensel, and Burke (1976) によって米国で提唱されて以降、小売業における消費者運動に対する企業組織力の増加を目指すという理論から様々な研究者によって議論されてきた。中心的に研究を行ってきたのは提唱者たる Berry が研究を行った米国であるが、欧州や日本においても研究がなされている。小売業を対象として始まったインターナル・マーケティング研究はその対象をサービス産業へと移し、サービス・マーケティングにおける企業が従業員に対して行う活動として認識され論じられている。それゆえにサービス産業の拡大やサービスという概念の範囲の拡大等により、その研究も様々な視点から行われるようになった。「企業が従業員に対して行うアプローチである」という点と従業員満足や組織コミットメントを重視するアプローチであるという点を中心に議論は行われ、米国では「内部顧客としての従業員、内部製品としての職務」という Berry が提唱した理論に基づきインターナル・マーケティングを「企業が内部顧客のニーズに応える内部製品を提供する」というアプローチとして考え、欧州ではノルディック学派の研究者が中心となって研究を行い「企業が従業員に対する動機づけや顧客意識を与えること」というとても抽象的なものとして捉えている。この二つのインターナル・マーケティングの考え方に共通するのはその目的を従業員満足や組織コミットメントが顧客満足へと繋がった先の企業の収益としている。日本におけるインターナル・マーケティングの考え方もまた異なり、先に挙げた二国のようにインターナル・マーケティングの理論そのものの議論よりも労働時間の短縮等による労働環境の改善等の具体的手法が従業員満足に与える影響を論じる際にインターナル・マーケティングの考え方が用いられることが多く、日本における研究の主軸はインターナル・マーケティングそのものの理論よりも具体的施策に関して言及するものがほとんどでありまた考えられているインターナル・マーケティングの目的も従業員の動機づけや意識、満足の上昇や組織コミットメントであり企業の収益がその目的であると言及しているものは少なかった。

それゆえに本稿では日本におけるインターナル・マーケティングの定義の考察という目的を果たすべくインターナル・マーケティング研究のレビューから共通して核として存在している部分を読み取りそこから日本におけるインターナル・マーケティングが「従業員の動機づけや意識、満足の上昇を目的として、企業が従業員を顧客とし行うマーケティング活動」として結論づけた。

その結論と介護業界におけるインターナル・マーケティング研究を行った先行研究から観光産業におけるインターナル・マーケティングの有効性に対する考察も行った。介護業界と観光産業では業種が異なるが、製品たるサービスを生み出すのは従業員でありそのサービスの質を左右する要素が従業員の意識や満足であるというサービス産業の特徴が共通して当てはまり、加えて従業員満足の重要性に注目される観光産業においては介護業界において従業員満足と組

織コミットメントに有効に作用するという結果が得られたインターナル・マーケティングは有効に働くと期待できるという結論に至った。

おわりに

本稿ではインターナル・マーケティング研究の端緒たる Berry, Hensel, and Burke (1976) から行われてきた研究のレビューを行い曖昧性の目立つインターナル・マーケティングの日本における定義の考察、それを受けた観光産業における有効性の考察を目的として行ってきた。しかしながらいずれの研究においてもその視点や範囲は幅広いものであり、各業界において特有の議論がされているものも多く見受けられた。それゆえに本稿の目的たる日本のインターナル・マーケティングの定義を確立するには至らず、レビューにおける共通点と核とされる部分から現段階で認識されるインターナル・マーケティングを導くのが結論の限界であった。また観光産業における有効性においてもそれが期待されるという結論に至るにとどまった。観光産業におけるインターナル・マーケティングの確固たる有効性を示すには、観光産業における実証調査と分析が必要である。

現段階の日本におけるインターナル・マーケティング研究には多くの課題が残っており、インターナル・マーケティングの目的の曖昧性とそれによる類似概念との重複や日本においてはインターナル・マーケティングの理論そのものに言及した研究の少なさ等が挙げられる。こういった課題を残しながら、本稿では現段階における日本のインターナル・マーケティングを「従業員の動機づけや意識、満足の向上を目的として、企業が従業員を顧客とし行うマーケティング活動」と位置づけ、サービス産業たる観光産業に有効性を示すと期待できるという点を結論とする。

注

- 1) ビジット・ジャパン・キャンペーン：2003年の観光立国宣言を受けて2003年4月にビジット・ジャパン・キャンペーン本部が設立された。具体的な施策として日本国内におけるインフラの整備やアジア諸国における査証発給条件の緩和等が挙げられ、訪日外国人観光客の増加を目指したものの。
- 2) 観光地域：非日常利用が多い、観光入込客数が適切に把握できる、観光入込客数が年間一万人またはいずれの月で五千人以上といった条件を満たす地域。観光地域経済調査(平成24年)では904地域、9万の事業所が調査対象であった。
- 3) エクスターナル・マーケティング：企業が顧客に対して行うマーケティング活動。サービス産業において顧客に提供するサービスを用意し、その価格を設定、流通、プロモーションを行う企業における通常業務である。

参考文献

Berry L. Leonard, Hensel S. Lames, Burke C. Marian (1976), "Improving Retailer Capability for

- Effective Consumerism Response.” *Journal of Retailing*, Vol.52, No.3
(Fall) : 3-14,94.
- Berry L. Leonard (1981), “The Employee as Customer.” *Journal of Retailing Banking*, Vol.3, No.1
(March) : 33-40.
- Berry L. Leonard, Parasuraman A (1991), “MARKETING SERVICES: Competing Through
Quality.” *The Free Press*.
- Grönroos Christian (1981), “Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory.”
Marketing of Service, American Marketing Association, Proceeding Series : 236-238
- Heskett L. James, Jones O. Thoomas, Loveman W. Gary, Sasser Earl Jr., Schlesinger A. Leonard
(1994), “Putting the service-profit chain to work.” *Harvard business review*,
72(March-April) : 164-170
- Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmad (2000), “Advances in the internal marketing concept:
definition, synthesis and extebSION.” *Journal of Services Marketing*, Vol.14,No.6,2000 :
449-462
- Varey J. Richard (1995), “Internal marketing: a review and some interdisciplinary research
challenges.” *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 : 40-63
- 有馬賢治 (2004) 「マーケティング組織のパースペクティブ」『立教経済学研究』(58・2) : 1-20,
立教大学経済学部
- 五十嵐元一 (2012) 「マーケティングと人的資源管理の結びつき—ホスピタリティの機能と役割を手
掛かりとして—」『桜美林論考 ビジネスマネジメントレビュー』(3) : 29-41, 桜美林大学
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩 (2010) 『マーケティング』, 株式会社有斐閣
- 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』(30・4) : 55-72, 京都産業大学
- 恩蔵直人監修・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
- 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』(48・4) : 245-262, 立命館大学経営学会
- 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
- 近藤隆雄 (1997) 「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」『経営・情報研究』(1) :
65-81, 多摩大学経営情報学部
- 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』(69) : 91-160, 琉球大学
- 高千穂安長 (2013) 「企業の従業員活用評価に関する研究」『玉川大学経営学部紀要』(20) : 25-36,
玉川大学経営学部
- 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

原島優

- 博士古希記念号』(76・2) : 185-208, 明治大学商学研究所
- 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—工場交代勤務者を中心として—」『明治大学社会科学研究所紀要』(35・1) : 21-64, 明治大学社会科学研究所
- 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—』, 株式会社同友会
- 高橋昭夫・上原義子 (2013) 「インターナル・マーケティングの理論と診断—研究開発担当者に向けてのIM—」『日本経営診断学会論集』(13) : 123-127, 日本経営診断学会
- 竹田明弘 (2009) 「ホテルスタッフにおける職務満足」『和歌山大学観光学部設置記念論集』: 151-165, 和歌山大学
- 田中研之輔・末崎貴士 (2014) 「サービス産業におけるインターナルマーケティング研究の実態と課題」『生涯学習とキャリアデザイン』: 35-47, 法政大学キャリアデザイン学会
- 中村宗樹 (2015) 「従業員満足度と組織コミットメント向上を目的とするインターナル・マーケティング施策—介〜介護職従事者を対象として〜」, 早稲田大学商学研究科
- 羽田昇史 (2004) 「サービス産業のマーケティング」『大阪明浄大学紀要』(4) : 105-116, 大阪明浄大学
- 平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究』(6) : 91-113, 関西学院大学経営戦略研究科
- 平岩英治 (2014) 「インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究」『経営戦略研究』(8) : 5-22, 関西学院大学経営戦略研究科
- 藤田誠 (1997) 「経営資源と組織能力」『早稲田商学』(375) : 39-68, 早稲田商学同攻会
- 松井温文 (2006) 「サービス・マーケティング研究における機能主義アプローチ」『追手門経営論集』(12・2) : 121-143, 追手門学院大学経営学会
- 松井温文 (2008) 「インターナル・マーケティングの構築に向けて—木村達也氏の著書を素材として—」『追手門経済・経営研究』(15) : 51-62, 追手門学院大学
- 宮川努・西岡由美・川上淳之・枝村一磨 (2011) 「日本企業の人的資源管理と生産性—インタビュー及びアンケート調査を元にした実証分析—」『RIETI Discussion Paper Series』(11-J-035), 独立行政法人経済産業研究所
- 山本昭二・小野譲司訳 (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
- 鷲尾紀吉 (2009) 「マーケティング理論の発展とマーケティング・マネジメント論の展開」『中央学院大学商経論叢』(24・1) : 3-12, 中央学院大学
- 観光庁 (2015) 『観光地域経済調査 (平成 24 年)』, 観光庁
- 厚生労働省労働政策担当参事官室 (2013) 『平成 25 年経済労働の分析』, 厚生労働省