

# 顧客満足のためのパラドキシカル・ インターナル・マーケティングに関する研究

— 石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々のケース・スタディ・リサーチ —

北陸学院大学 コミュニティ文化学科 准教授

平岩 英治

## 要約

インターナル・マーケティングとは、組織が従業員に対して行うアプローチであり、特にサービス業では重要な考え方となっている。それは、顧客にサービスを提供するのが主に従業員だからである。また、特にリーダーシップと重なる要素が多く、リーダーシップでは、これまでのリーダーからフォロワー主体に焦点を当てた研究に変化してきている。インターナル・マーケティングにおいても、主体などを変化させた研究が必要であると考えられる。

そこで、本研究では、これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧客満足の向上を図る、石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を対象にケース・スタディ・リサーチを行い、インターナル・マーケティングの視点から分析し、次の要素を抽出している。それは、通説とは逆となる、従業員最尊重行動であり、その行動の具現化が、従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整、従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制の2つである。また、これらの要素をまとめてパラドキシカル・インターナル・マーケティングと呼んでいる。

## キーワード

透明性の錯覚、自覚状態、チューン、リーダー、フォロワー

## I. はじめに

インターナル・マーケティング（IM: Internal Marketing, 以下“IM”という）とは組織が従業員に対して行うアプローチであり、特にサービス業では重要な考え方となっている。それは、顧客にサービスを提供するのが主に従業員だからである。また、IMはマーケティングだけでなく、組織や人的資源管理とも重なる内容であり、特にリーダーからフォロワーへのアプローチという点ではリーダーシップと重なる要素が多いと考えられる。リーダーシップではこれまでリーダーの特性や行動など、リーダーを主体とする研究に焦点が当てられてきたが、近年ではサーバント・リーダーシップのようにフォロワーが主体で、その支援を行うためのリーダーに焦点を当てた研究に変化してきている。IMにおいても、リーダーシップのように、主体などを変化させた研究が必要であると考えられる。

そこで、これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧

客満足の向上を図る、石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を対象にケース・スタディ・リサーチを行うことによって、そのIMの内容について考察していきたいと考える。

## II. 先行研究

IMを最初に提唱したのは、Berry, Hensel, and Burke (1976) であり、内部プロダクトをジョブ（仕事）、内部市場を従業員として捉えている。また、製品としての職務と消費者（顧客）としての従業員（高橋, 1994）や、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、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2つで捉えている研究（平岩, 2012）などもある。その他の主な先行研究では、従業員を顧客として扱う哲学（Berry & Parasuraman, 1991）、動機づけと顧客意識を与えること（Grönroos, 1981）、職務満足と生活満足の関係（高橋,

1996), 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) などがある。近年では, IM について, 組織文化とサービス品質 (Kacarski & Kovachevski, 2019) や競争優位 (Yeum, Wee, & Bang, 2020) との関連, 職務のパフォーマンスや非生産的職務行動における職務満足との影響 (Nemteanu & Dabija, 2021), IM の強化の重要性 (Zandiyeh, Tooman, & Smith, 2021) や近年のレビュー (Musa, Ijaiya, & Zubairu, 2021), 国内では, 観光地経営組織における IM (阿曾・高澤・辻野, 2019) や組織市民行動への影響 (高橋, 2021) などがある。

しかしながら, 従来の通説や考え方の枠の中であり, その通説や考え方から, さらに発展や進化した内容, 独自性の強い内容の研究は見当たらなかった。

### III. 研究方法

本研究では, ケース・スタディ・リサーチにより, 新たな IM の要素を抽出する。対象は, これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧客満足の向上を図る, 石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々とする。

具体的には, 由屋るる犀々のリーダーである, 株式会社フジ観光開発の藤橋由希子常務取締役へのインタビューを中心に, ウェブサイトや資料, 文献なども確認し, 情報の整合性や正確性に配慮する。

### IV. ケース対象企業の概要

ケース対象は, 「株式会社フジ観光開発」の運営する旅館「由屋るる犀々」である。概要は, 以下のとおりである。

- ・ 企業名 : 株式会社フジ観光開発
- ・ 旅館名称 : 由屋るる犀々
- ・ 旅館所在地 : 石川県金沢市清川町7-1
- ・ 旅館開業年月: 2008年4月

石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を運営する株式会社フジ観光開発では, 藤橋由希子常務取締役が旅館・由屋るる犀々のリーダーとして頑張っている。

株式会社フジ観光開発は家業であり, 藤橋常務の両親は1974年からビジネスホテルを運営していた。創業時の客室は30室であった。その後, さらに一棟を建て, 最大で250室まで事業を拡大した。しかしながら, 同じ宿泊業であっても, 旅館とビジネスホテルの経営には大きな違いがあった。ビジネスホテルの経営では効率性が求められており, 稼働率を高め, できるだけ少ない人員で業務を効率的にこなす必要があった。事務的な作業の先によくお客様との関わりがあるので, お客様とじっくり向き合う時間を捻出するのは非常に難しい状況であった。藤橋常務は, 目の前の業務をこなすことに追われ, お客様のためにもっとできることがあるはずなのにといい, 日々もどかしさを感じていた。

そんな時, 廃業してそのままになっていた料理旅館を見つけた。それが由屋るる犀々の前身である「きよ川」であった。とても良い物件であると感じ, 当時の経営者である藤橋常務の両親が, ビジネスホテルと旅館というロケーションもタイプも異なるサービスが提供できることから, 買取ることを決め, リノベーションをして, 2008年4月に「由屋るる犀々」をスタートさせた。金沢の中心地からそれほど離れていない清川町の料理旅館であった「きよ川」の美しい日本建築の魅力をできるだけ残した造りや, 犀川に面した客室から, 古都清川の独特の魅力を味わうことができる風景がそこにはあった。さらに, 由屋るる犀々の「接客より一歩踏み込んだお節介やフレンドリーさ」により, 人気が高まっていった。

しかしながら, 開業後まもなくリーマンショックがあり, 倒産寸前の状況まで追い込まれていった。藤橋常務は当時のことを, 次のように振り返っている。「経験もスキルも不足していた当時の私は, 従業員を不安にさせないよう無理に明るく振る舞うのが精一杯で, 力強いリーダーシップを発揮することができなかったんです。何とか一番苦しい時期を乗り越えられる目は立ったものの, それを喜ぶというより, 気持ちが沈んだままトンネルを抜けた感じでした。おそらく従業員は社長の娘である私に期待してくれていたと思いますが, その期待に応えられなかったことが非常に申し訳なくて……。このままじゃいけないと思って, 従業員, パートなど, あわせて80名に一人ずつお詫びをしたんです。『これからは気持ちを切り替えるので, 協力してほしい』と自分の気持ちを正

直に伝えました。すると多くの人が、『私も頑張ります』などの優しく力強い言葉をたくさん掛けてくれたのです。それがとても嬉しく、全部自分が何とかしなくちゃ、という過度なプレッシャーから解放されたような感覚でした。もっと皆を信頼し、頼るべきところは頼って、一緒に頑張っていけばいいんだと気づかされました。そして宿を経営する立場として、『今後何かあったら従業員を絶対に全力でサポートする』という気持ちを強く持つことができました。リーマンショックは非常に辛い体験でしたが、経営者として何を重要視すべきかを明確にしてくれたとても意義深い出来事だったように思います。」

2015年にビジネスホテルを売却し、藤橋常務は「由屋るるの犀々」に集中できるようになり、より顧客とのふれあいを楽しみながら経営できると、次のように述べている。「自分が大事にしたいものを大切にできるようになったので、非常に嬉しかったですね。由屋るるの犀々は15室しか客室がありませんので、1人のお客様にたっぷり時間をかけることができます。それは一方で、『時間がないからできません』という言葉が全く言い訳にならない厳しい環境ともいえますが、まさに私が求めていたものでした。ビジネスホテルを経営していた時に『もっとやれたのに』と悔しく思っていたことを、思い切りやる事ができています。今の課題は、いかに効率性を上げるかではなく、どこまでお客様に心を配れるかです。私をはじめ、宿で働く従業員たちが優しい気持ちを持っていないと心配はできないと思うので、皆が優しい気持ちになれるような環境づくりを心がけています。」

このような経験から、藤橋常務は、旅館経営の重要な点について、次のように述べている。「旅館経営で『一番大切にしているものは?』と聞かれたら、私は『従業員』と答えます。旅館を営む身としては、本来はお客様と言うべきかもしれませんが、しかし、実際にお客様を喜ばせるのは従業員です。会社から大切にされた従業員は、会社の思いを実現し、お客様を大切にしてくれると信じています。ですから、私は従業員が働きやすい環境をつくることを最重要課題としています。」このように、藤橋常務は、従業員を最も大切に考えている。また、従業員が働きやすい環境について、休暇の取得では、次のように述べている。「休暇取得の理解につ

いては、ことあるごとに『いつ誰が同じことになるか分からないからお互い様ね』と言い続けています。ですから介護や育児の休暇だけでなく、趣味の休暇についても、みんな理解があると思います。ただ、時期的に厳しい時はそういう時期であることを当人に伝え、当人が周りに配慮した言動をすることを促します。他の従業員は厳しいと感じることはあっても、悪意を抱くことはありません。それは、そのような空気になる前に、私が『お互い様やね』と言うからかもしれません。当人は、休暇前後は皆に配慮して特に業務にいそむ様子が見られますし、私もそう見えるようなシフトを組みます。」このように、藤橋常務は、従業員の個人的な生活と従業員同士の調和を大切に考え、その両方がうまくいくよう行動している。さらに、藤橋常務は、従業員との対話について、次のように述べている。「疑うことはせず、むしろ『信じて尊重する』というスタンスで話を聞きます。この姿勢を貫くことで、徐々に従業員はウソやごまかしをせず、正直に話をしてくれるようになります。」このように、藤橋常務は従業員への信頼を大切に考え、その言葉を受け入れている。

また、この旅館の従業員は、旅館のことを褒めたり、ネットなどで良い評価がされているなど、旅館が注目されていたりしていることを伝えると、まるで自分自身が褒められているように喜び、「ありがとうございます」と言うのである。

## V. 考察

本研究のケース対象企業では、既述のとおり、これまでの考え方とは異なる従業員へのアプローチを行っているが、異なるというよりも、通説とは逆の要素、即ち、逆説的な要素が分析から抽出された。ここでは、それらの要素を、パラドキシカル・インターナル・マーケティング (Paradoxical Internal Marketing, 逆説的インターナル・マーケティング、以下“PIM”という) と呼ぶこととする。そのPIMの要素は、「従業員最尊重行動」であり、その行動が具現化したのが「従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整」、「従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制」の2つの要素である。分析から抽出された要素の内容について、以下に述べている。



## 1. パラドキシカル・インターナル・マーケティング (PIM) における従業員最尊重行動

企業にとって顧客は重要な存在であり、顧客第一主義を掲げる企業や、言葉にしたものが存在していなくても、企業の考え方や企業の共有された価値観においても、顧客が最も重視される。また、マーケティングの4Pにおいても、顧客がその中心に位置するなど、顧客が最も重視されるのは通説であると考えられている。

しかしながら、ケース対象企業のリーダーは、従業員を最も尊重し、従業員が最も大切であると言い切るのである。さらに、行動にも表れている。ここが逆説的なところである。もちろん顧客も大切であると考えているが、実際に現場で顧客におもてなしなどのサービスを提供するのは従業員である。その従業員を大切にすれば、大切にされた従業員が顧客を大切にしてくれると考えている。だから、従業員を最尊重するのである。このように、従業員を尊重し、大切にすることによって、従業員が顧客を大切に、それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また、従業員を重視しているリーダーは他にもいると考えられるが、尊重までしているのか、さらにその尊重が行動にまで表れているかとなると、そこまで至っているリーダーは少ないと考えられる。さらに、これまでの研究では従業員を顧客と看做すまでにとどまっており、顧客よりも従業員を重視することや、それが行動に表れているところには言及していない。ここでは、このリーダーが従業員を最尊重し、それを具現化させている最尊重行動について、以下に述べている。

### (1) 従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整

従来は仕事人間や会社人間という言葉があったように、私生活よりも仕事を優先するという考え方が一般的であった。しかしながら、近年では、健康や子育て、家族の介護など、私生活も重視すべき要因が増えてきている。また、政府などの働きかけもあり、従業員のワーク・ライフ・バランスが注目されてきており、従業員の仕事生活だけでなく、私生活も重視するところも増えてきている。ただ、業種によって業務には繁忙などの状況の変化があり、ある従業員の休暇の取得によって、他の従業員を厳しい状況にしてしまうこともある。このため、健康や子育て、介護などではなく、趣味などのための休暇に関しては、やはり現在でも、行うべきこと（行うべ

き仕事）をやってから、趣味などを行うというのが通説であると考えられている。

しかしながら、このリーダーは、趣味などの休暇であっても、その休暇を取得させる方向で動くのである。ここが逆説的なところである。さらに、このような休暇によって従業員間の調和が阻害される可能性もあるため、その調和を保持するための動きも行うのである。ここも逆説的なところである。なぜなら、従業員間の調和が阻害される可能性があるのならば、まず休暇取得を希望する従業員との調整を図るのが通説であると考えられるからである。それが、通説とは逆の動きを行うことによって、調整を図るのである。このようなリーダーの調整行動によって、他の従業員がお互い様という感情になるようにしている。さらに、休暇取得を希望する従業員は、休暇前後は他の従業員に配慮して、特に業務にいそむ様子が見られるとのことであるが、このリーダーは、そう見えるようにシフトを組むなど、その休暇取得を支援するのである。このようなことを行っていくことにより、この職場では摩擦や軋轢が生じることはなく、従業員間の調和が保持されている。また、このようなことを行っていくことにより、お互い様という気持ちが醸成され、関係性が向上しているのではないかと考えられる。このような関係性の向上が従業員の提供するサービスの質を向上させ、それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また、これまでの研究では従業員の生活については言及しているが、それを重視した行動にまでは言及していない。

### (2) 従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制

従業員を信じて、その言葉を受け入れようとする姿勢は良いことである。しかしながら、従業員の言葉がウソやごまかしではないかと思われる場合は、従業員の言葉を受け入れる前にその真偽を確認し、その言葉がウソやごまかしであるならば、そのウソやごまかしの正し、今後はウソやごまかしのしないように叱るのが通説であると考えられている。

しかしながら、このリーダーは、従業員を信じる姿勢を示し、その言葉を受け入れるのである。ここが逆説的なところである。一般的に、従業員が失敗した場合、その失敗について報告すると、怒られるのではないかと考えてしまう場合がある。このように怒られると考えてしまうケースでは、従業員に悪意や害意などが存在していない場合であって

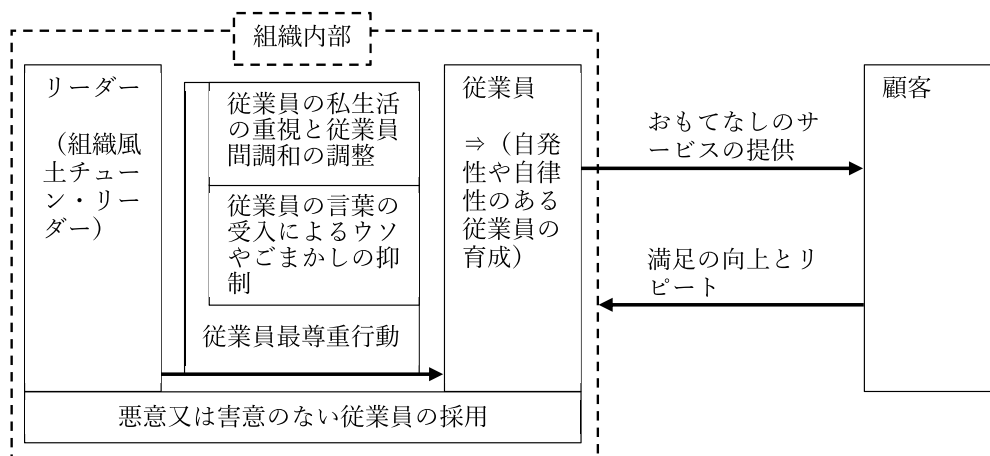
も、従業員は怒られることを回避するために、ウソを言ったり、ごまかしたりする場合がある。しかしながら、従業員を信じる姿勢を示し、その言葉を受け入れることによって、従業員はだんだんとウソを言ったり、ごまかしたりしないようになり、ウソやごまかしを抑制することに繋がっていったのである。ここでまず考えられるのが、透明性の錯覚 (illusion of transparency) である (Gilovich, Savitsky, & Medvec, 1998)。透明性錯覚と言われることもある。自分が心の中で思っていることや考えていることなどは、他の人に見えるはずがないのであるが、その心の中を他の人に見ぬかれているのではないかと、その程度を実際以上に過大評価してしまう傾向のことである。この透明性の錯覚は、本人が隠そうと思っていない内容であっても、同じように生じると言われている。ここでは、ウソを言ったり、ごまかしたりしてしまった従業員は、そのウソやごまかしがリーダーに見ぬかれていると考えてしまう傾向が高いということである。このようにウソやごまかしは見ぬかれていると考えてしまうのであれば、だんだんとウソを言ったり、ごまかしたりできなくなっていくと考えられる。次に考えられるのが罪悪感である。ウソを言ったり、ごまかしたりしてしまったことにより、一般的には罪悪感が発生すると考えられる。しかも、既述のとおり、ウソやごまかしが見ぬかれているとも感じており、さらにリーダーが従業員の言葉を受け入れてしまうのであれば、より一層ウソを言ったり、ごまかしたりできなくなる。加えて、罪悪感には誠実性や調和性とも関連している (有光, 2001)。このため、

だんだんとウソやごまかしをしなくなっていくと考えられる。加えて、人は、他の人から注目されたりする状況では自覚状態 (self-awareness) になり、自分の持っている正しさの基準と現実の自己を比較し、基準が一致しない場合は、注意を自己から逸らせて回避しようとするか、不一致を低減させようとするため、回避しない場合は、基準と一致するように努力する (Duval & Wicklund, 1972; 押見, 1992)。ここでは、ウソを言ったり、ごまかしたりする従業員に罪悪感が発生していると考えられるため、不一致の低減、即ち、ウソやごまかしをしなくなっていくと考えられる。このように、従業員を信じて、その言葉を受け入れることによって、ウソやごまかしが抑制される。さらに、罪悪感による誠実性や調和性が顕在化し、その誠実性や調和性が従業員の提供するサービスの質を向上させ、それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また、この組織ではリーダーが組織風土のチューン (性能向上) を行っており、チームとして Edmondson (1999) の心理的安全性 (psychological safety) までには至っていないと考える。加えて、これまでの研究では従業員のウソやごまかしの受入までは言及していない。

## 2. 従業員最尊重行動の分析からの考察

ここまで、従業員最尊重行動の分析について述べてきたが、ここでは、その分析からさらに考察し、図一1にまとめている。

図一1 パラドキシカル・インターナル・マーケティングを中心とした関係図



出所：筆者作成

PIMの「従業員最尊重行動」が土台の要素となり、その行動が具現化した要素に「従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整」, 「従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制」がある。このPIMの要素は、仕事における従業員の案（考え）の採用や参画促進などによるモチベーションの向上だけでなく、リーダーが従業員であるフォロワーを信頼、尊重し、任せていこうとする姿勢や態度がノンバーバル・メッセージ（non-verbal message, 非言語メッセージ）となり、リーダーからフォロワーへ伝える役割も果たしていると考え。また、このリーダーは「組織風土チューン・リーダー」であると考え。チューンとはオートバイや自動車などのマシンを扱う業界で使われており、チューニング・アップ（tuning up）を短くした用語である。マシン本来の特性などを活かして性能向上（改造など）を図ることである。この組織風土チューン・リーダーが、従業員の特性などを活かして、組織風土をチューン（性能向上）しているから、任せていこうとする姿勢や態度が、自発性や自律性のある従業員の育成に繋がっていると考え。そして、自発性や自律性のある従業員が顧客におもてなしなどのサービスを提供することによって、顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考える。但し、この要素は、性善説を前提としたものとなっており、悪意又は害意のある者には通用しない。このため、採用の段階が重要となり、良い人材を採用するための基準や仕組みの確立が重要となる。

## VI. 結論と今後の方向性

ここでは、結論と今後の方向性について述べる。まず結論では、ケース分析から通説とは逆となる従業員最尊重行動と、その行動を具現化させている従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整、従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制の要素を抽出したことである。但し、本研究では、対象企業の従業員だけでなく、取引先や提携先などもIMの対象に含めた内容などについては、紙幅の関係上、言及できなかった。今後の方向性としては、取引先や提携先なども対象に含めたIMの視点からも研究したいと考える。

## 引用文献

- 有光興記 (2001). 「罪悪感, 羞恥心と性格特性の関係」『性格心理学研究』9(2), 71-86.
- 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 (首都大学東京 (現: 東京都立大学))』12, 49-58.
- Berry, Leonard L., James S. Hensel, and Marian C. Burke (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response, *Journal of Retailing*, 2(3), Fall, 3-14, 94.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.
- Duval, Shelley and Robert A. Wicklund (1972). *A Theory of Objective Self Awareness*, Academic Press.
- Edmondson, Amy (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Gilovich, Thomas, Kenneth Savitsky, and Victoria Husted Medvec (1998). The Illusion of Transparency: Biased Assessments of Others' Ability to Read One's Emotional States, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 332-346.
- Grönroos, Christian (1981). Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory in J. H. Donnelly and W. E. George (Eds.). *Marketing of Service* (pp. 236-238), American Marketing Association, Proceeding Series.
- 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 (関西学院大学)』6, 91-113.
- 平岩英治 (2016). 『インターナル・マーケティングとしてのリーダーシップの要素に関する研究: ケース・スタディ・リサーチをベースとした比較研究』関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程先端マネジメント専攻博士論文, 6月.
- 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)』30(4), 55-72.
- Kacarski, Aleksandra and Dimitar Kovachevski (2019). Internal Marketing Influence on Organizational Culture and Service Quality in Macedonian Companies, *Management Research and Practice*, 11(4), 11-22.
- Musa, Abubakar, Mukaila Adebisi Ijaiya, and Umaru Mustapha Zubairu (2021). Internal Marketing in the Last Decade: A Systematic Review, *International Review of Communication*

and *Marketing Mix*, 2(4), 35-45.

Nemteanu, Marcela-Sefora and Dan-Cristian Dabija (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3670. doi: 10.3390/ijerph18073670

押見輝男 (1992). 『自分を見つめる自分：自己フォーカスの社会心理学』サイエンス社.

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：一泉知永博士古希記念号』76(2), 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』35(1), 21-64.

高橋昭夫 (2021). 「インターナル・マーケティング・ミックスの組織市民行動への影響：日本の銀行業の従業員を対象として」『明大商学論叢』103(4), 179-195.

Yeum, Misook, Kukhoan Wee, and Wonseok Bang (2020). The Effect of Internal Marketing on Competitive Advantage as Organizational Coaching: The Mediating Effect of Service Innovation, *Journal of System and Management Sciences*, 10(1), 62-71. doi: 10.33168/JSMS.2020.0104

Zandiyeh, Khatereh, Heli Tooman, and Melanie Kay Smith (2021). The Importance of Strengthening Internal Marketing: Case Study of a Day Spa, *International Journal of Spa and Wellness*. doi: 10.1080/24721735.2021.2013647

#### 参考ホームページ

coki, 2022年7月18日確認, <https://coki.jp/>

厚生労働省, 2022年8月3日確認, <https://www.mhlw.go.jp/>

内閣府, 2022年8月3日確認, <https://www.cao.go.jp/>

由屋るる犀々, 2022年6月6日確認, <http://www.yuyarurusaisai.jp/>