

高橋昭夫 『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もとめて』同友館，2014年

-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2018-09-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 竹村, 正明 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19635

【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もとめて』

(同友館, 2014年)

竹村正明

テーマか、技術か

『凸凹を楽しむ東京「スリバチ」地形散歩』という作品があるぐらいだから、東京は凸凹の多い街である(皆川 [2012])。四谷、渋谷、日比谷、雑司が谷、谷が付く地名がたくさんある。谷とはつまりは坂をつくり、その昇り降りに日々格闘している様である。われらが明治大学も駿河台にあり、そこからゆるやかに坂が下っている。関東平野と言いながら、東京は実に坂の町なのである。

東京の坂を題材にした推理小説に早瀬乱『三年坂 火の夢』がある。ネットで検索すればいくらでもあらすじが出てくるので、ここでは紹介しないが、要点は遠慮なく述べることにしよう。特に、推理小説での「ネタバレ」は厳禁であるが、ここではその心配はあまりない。というのも、紀要の読者は一説によると1.5人だからである(筒井 [1992])。

『三年坂 火の夢』は、村上春樹の『世界の終わりとハードボイルド・ワンダーランド』同様、2つの物語が交互に進行する(村上 [1985])。『三年坂』は、主人公(内村実之)が、兄の残した「実は三年坂で転んでね」の言葉の意味を探すため上京し、予備校に通いながらその謎を探しだしていく話である。実之の兄は東京帝国大学建築学科の学生であったが、その謎の言葉を残して病死する。三年坂はどこにあるのか、三年坂で転ぶと何があるのか。三年坂の謎を探り、失踪した父を見つけ出すストーリーが展開する。

もうひとつの『火の夢』は、上京した内村実之が通う予備校の英語教師、^{たかしまめつき}高嶋鍍金たかしまめつきが書く都市火災の論文と彼の見る夢の話である。洋行帰りの高嶋のもとに民族志向の雑誌社編集者が訪れ、一風変わった原稿を依頼する。東京には何ヶ所かに着火点があり、そこに火を点ければたくさんの坂のつながりの構造から、あっという間に街中を火事にする事ができる、というものであった。歴史上おこった江戸(東京)の大火は、その構造を悪用したというのである。そこでは放火

犯を探すストーリーが展開する。

作品の舞台設定は明治32-33(1899-1900)年、江戸から明治、自然保全か都市開発か。何かが大きく変わろうとする時代に東京を火の海にすることで政府転覆を図る大陰謀が企てられる。大火には決まって火の玉の目撃談が語られ、その陰に謎の人力車曳きが現れ文明開化冷めやらぬ東京の町を怪しく疾走する。それは失踪した父なのか。なくなった兄は東京大改造を夢見ていたのか。それぞれの物語が三年坂に集まる時、謎の言葉の意味が明らかになり、東京大火の秘密が暴かれる。

『三年坂 火の夢』は2006(平成18)年、第52回江戸川乱歩賞受賞作であることからもちろむわかれるとおり推理小説としての評価も高い。とはいえ、テーマ設定の行きがかり上、土地案内になるのは仕方ないにしても、何名かの評者は謎解きをご都合的であり、登場人物の描写が退屈で共感できないという技術不足を指摘する。

そうであっても、この作品の魅力は、東京の坂と大火に関係があり、その謎を解くというテーマ設定にある。すなわち、テーマ設定の魅力だけで読者を物語に誘き込んでいくことができるのである。

これはつまりは、よい作品とは、技術なのか、テーマなのかという問いなのである。われわれのような研究職にも同様に、技術が高ければテーマがどうであっても面白い研究となるか、テーマがよければ内容の構成技術や表現技術は無用なのか、という問いが可能なのである。その点では、大体において、学者はよっぽど控えめで慎み深い謙虚な姿勢を持っていても、自分は世界で一番賢いと思っているし(内容も文章もいい)、世界で一番いい研究(テーマもいい)をしていると信じているものであり、だから学者は誰もが、それは両方であると、堂々と主張するだろう。

となれば、このときの問題は、いい研究の定義になるのである。おそらく、その一方の極には、最先端の理論であるとかテーマの斬新さであるとか、あるいはたくさんの研究努力が投入されているとか、成果が社会的に価値のある製品・サービスになっているというような、理論的や社会的なインパクトに基づく評価があるだろう(青木他編[2001])。反対の極にはもちろん、評価など一切不要、自分の好奇心のみが研究をドライブさせるという信念(を評価する姿勢)があるだろう(山上[2013])。大学は産出物の社会的な有用性を短期的に問う必要はないことが多いので、後者の姿勢をとる学者が多いと予想できる。とはいえ、そうでなくても一向にかまわない。大学(の研究)なんて、なんでもありだ、という立場も同意できるものである(Fayerabend[1987])。

わたくしの経験で言えば、吉原先生がまだ神戸大学大学院でご講義されていた時代であるが、いい研究とは何か、というテーマのご講義をなさったことがあった。わたくしはただ座って聴いていただけであったが、上智大学経済学部山田先生や早稲田大学社会科学総合学院長谷川先生などが、それはいいテーマを選ぶことである、という意見をおっしゃっていた(おふたりとも当時は神戸大学の大学院生であった)。そしてその講義の結論も同様で、いい研究をするためにはいいテーマを選ぶことである、となった。研究テーマの選択についてわたくしは伊丹(2001)に同意するが、研究開発部門でのテーマ選択は、技術開発や製品開発のパフォーマンスを説明する

変数になっているので、われわれのような社会科学研究のテーマ選択でも、それがいずれ実証されるかもしれない。

わたくしは、大学とは日本国憲法第23条の通り、どのような思考も存在する制度体であると定義しているので、技術だろうが、テーマだろうが、それが知識を新しくする限りなんでも構わないと思っているが、本書『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』は、その両方を兼ね備えた稀有な研究書である。テーマ選択では、はしがきを読むとそれが直ちに理解できる。インターナル・マーケティング研究をここに記す理由として、それが重要な研究領域にもかかわらず、研究があまり進んでいないから、とある。しかも、内容を簡単に要約すれば、インターナル・マーケティングの対象となる領域を、あますところなく共分散構造分析を使って調べ尽くしている。誰もやらないから自分がそれをする、これは研究志向を強く持つ学者の矜持であり、それを可能とする高度な分析技術を具えた一級の研究者だけに与えられた特権である。それが証拠に、本書は2014年度日本経営診断学会の学会賞優秀賞受賞作である。

となれば、わたくしのごとき浅学非才が、そういった未知の領域に、そして、技術的に高度な処理をしている研究を読み解き、その成果を詳らかにすることなど到底できそうにないが、冒頭の宣言通り、読者がいないことを言い訳にして、本書の魅力を以下に記そう。

本書評では、そのスタンダード（なるものがあるとして）に則った作業を行う。それによれば、まずは本書の構成と主張点についてのまとめであろう。論点を要約し、学問上の意義を明確にしよう。そのあと、本書の理論上の貢献を論じよう。最後に本書をもってしても残った課題について触れよう。

本書の構成と内容

本書は、はしがきと全8章から構成される。8章だてと言われるとかなり大部な作品と少々怖気づいてしまうが、内容の読み応えとは違って、第1章、第2章、それに第8章以外は、対象別のインターナル・マーケティング成果調査であり、パターンさえ把握すれば、理解するのは容易である。つまり、第3章から第7章までは、並列関係なのである。したがって、場合によっては、インターナル・マーケティングに興味があっても、特定の対象の情報だけを知りたいのなら、第3章から第7章のうちから、ひとつを選択すればいいだろう。

更に言えば、各章の構成も、基本的には、序（問題提起）→仮説→方法論→分析結果→議論→結論、という最もオーソドックスな実証研究手順に則っており、そのパターンの踏襲は読みやすさに貢献していると言える。

このような構成は、本書がインターナル・マーケティングの先駆的として、そして現在の決定版であることを目指しているからだと推察できる。つまりそれは、インターナル・マーケティングが必要とされる社内のそれぞれの部門・部署（のパーソネル）をあますところなく調べ上げようとする姿勢に他ならない。インターナル・マーケティングの効果パターンを特定し（これが理

論仮説にあたる)、一定の分析手法を定義すれば(構造方程式分析であり)、すべての部門・部署における効果が測定できる(研究結果になる)というわけである。実に野心的な試みであり、それは期待通り達成されたと言える。その手際の良さは特筆すべきであろう。

以下で内容に入っていくが、ここでは章と節のみ掲載した。著者は節を更に分解し、項を立てているが、それらは長短があったり、章ごとに過不足があったりする。それ故に、本書評では項の記載は省くことにした。

はしがき

第1章 インターナル・マーケティングの先行研究の整理

第1節 序

第2節 インターナル・マーケティングの登場

第3節 IM 概念の分類と整理

第4節 IM の過程(因果関係, パス図)

第5節 既存の IM の実証研究

第6節 結語

はしがきは、いたってシンプルである。謝辞を含めて4ページである。著者はすでに数冊の研究書を記し、論文も毎年たくさん執筆されているので、たとえこれが新しい野心的な挑戦であったとしても、研究にあたっての気負いはまったく感じられない。新しい研究(領域)を開拓する際に、その方法論的挑戦の姿勢や研究テーマの斬新さを自ら強く宣言し、既存の支配的な研究アプローチをストローパーソンに見立ててマッチ・ポンプしなければ研究の意義を語れないマーケティングの間口を拓けるだけの研究とは一線を画する。情報の価値は常に受け手(本書の場合は読者)が決めるという態度の顕れと言える。

第1章は、インターナル・マーケティングの紹介である。インターナル・マーケティングなるテーマがなぜ議論されるようになったのか、それは何なのか、人的資源管理論(HRM)とは何が違うのかといった、素人がまず問う疑問について解説がなされる。専門用語やロジックについて、相当の知識を得ている学者を読者に想定している可能性があって、不要な解説は一切なく、その姿勢は潔い限りであり、同時に文章の簡明さに現れているので極めて読みやすい。

第1節は序である。それは、第8章を除くすべての章で踏襲されており、そこではこれから何を議論するのかの見通しが述べられる。第2節以降が内容である。そこでは、インターナル・マーケティングがなぜ議論されるようになってきたのかその背景を解説する。それによると、インターナル・マーケティングの必要性は、サービス・マーケティング研究の進展とともに理解されるようになってきたと言う。というのも、サービスの提供特性が、生産と消費の同時性にあり、その時のサービスの提供者(従業員であることが一般的である)と顧客との相互作用がサービスの品質、つまりは顧客満足度を規定することが多いからである。丁寧な従業員にサービスを提供して

もらうと顧客満足度は高くなると期待できるだろう。サービスの品質そのものを議論するのではなく、サービスを提供する従業員を動機づけるのがインターナル・マーケティングなのである。後述するが、それはもちろんサービスの提供だけに限らない。おそらく工場の組立工であっても、研究開発者であっても同様であろう。

第3節は、インターナル・マーケティングの詳説である。既存研究で用いられた諸概念を紹介する。それらは、インターナル・マーケティング・ミックス、行列表的インターナル・マーケティング、戦略的インターナル・マーケティング、内部関係性管理である。それぞれが項に対応しており、読みやすさに貢献している。

第4節は、インターナル・マーケティングが作動するプロセスを既存のモデルを使って紹介する。ここでも項に分けて先行研究を、実に簡潔に紹介する。このあたりは研究者の理解度を表すが、学部生と輪読した時のことを思い出すと、内容を理解していない報告の要領の得なさ加減の苦々しさには、誰もが思い当たる節があるだろう。ここでは、それぞれに図解があるだけでなく、要約されてまとめられているのでわたくしのような素人でも容易にインターナル・マーケティングの作動プロセスがわかるようになっている。

第5節は、インターナル・マーケティングの実証研究の紹介である。近年流行りの共分散構造分析を用いた先行研究を紹介する。構造方程式モデリングを本研究でも用いるからである。ここでの先行研究を受けて、第2章で本研究の理論的仮説が開発される。

第2章 本研究におけるIMの基本モデル

第1節 序

第2節 本研究におけるIMの定義、仮説、および基本モデル

第3節 IMにおける市場細分化

第4節 結語

第2章では、本研究の理論仮説が開発される。第1節は、例によって序であり、第2章での作業内容を紹介する。それは実証研究のための基本モデルの開発（著者の言葉では、構築）である。基本モデルを開発する前に、そこで用いられる構成概念について既存研究に即して、定義し、本研究でのオリジナルなモデルが構築される。下図がその本研究書におけるオリジナルな仮説モデルである。

本研究での成果変数は、離職意図である。つまり、仕事の動機付けや権限委譲といった職務上鍵になる要素が、それらの成果に影響するかどうかを調べるのが本書の課題なのである。ここでの職務上鍵になる要素とは、動機付け、権限委譲、役割明確化、適応性、役割葛藤、成果（ここでは職務遂行で達成された課題のこと）である。つまりインターナル・マーケティングとは、動機付けや権限委譲、役割明確化などの操作をしながら、離職意図を下げようとする経営技術のことなのである。7つの変数について、それぞれ仮説（離職意図にどのような影響を与える

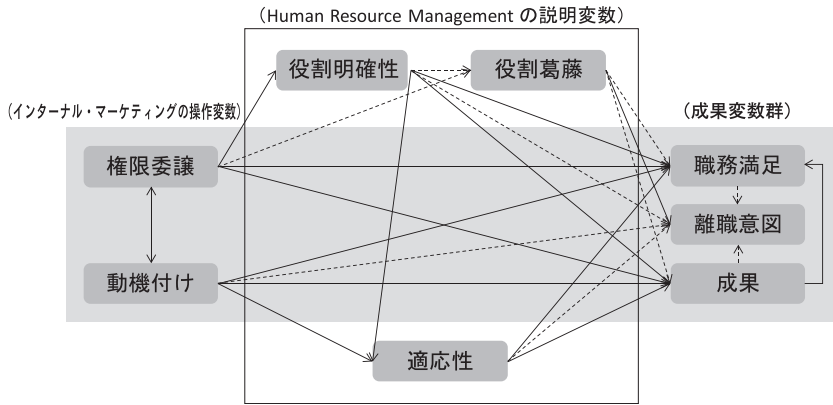


図 本研究書における変数間の関係概念図

*: 実線はプラス、破線はマイナスの影響を表している。

(出典: 本書 39 ページ, 図表 2-1 を評者において一部加筆修正)

か)が開発される。たとえば、権限委譲は仕事の責任を感じさせるので、役割葛藤を下げ、それが職務満足をもめることになって、その結果、離職意図が下がると予想できるのである。仮説の開発こそ、実証研究の醍醐味である。

さらにいえば、本書の一層のオリジナリティは、インターナル・マーケティングにおける市場細分化を操作したことである。これは、マーケティング理論における市場細分化を社内業務の分解に援用した考え方である。つまり、従業員も何らかの特性によって類型化することでその効果が高まるだろうと予想できるのである。

第3章 接客担当者向けインターナル・マーケティングの理論

第1節 序

第2節 サービス研究の主要な概念モデルにおける接客担当者の役割と重要性

第3節 調査方法

第4節 分析、結果、議論

第5節 効果分析

第6節 結語

第3章から、市場細分化によって区別された各職務カテゴリでの実証成果の報告である。ここではサービス業の接客担当者 500 名が対象である。これに続く章は、原則的に、第2章の仮説をそれぞれの従業員を対象に検定する作業なので、この第3章の構造だけ詳細に説明しておこう。

第1節は序であって、この章で対象とする「顧客」(本書では従業員であるが)と産業の選択理由が述べられる。第2節では、サービス研究における接客担当者の役割について、先行研究に準じて説明される。そこでは従業員(サービスの産出を顧客と一緒にやって行う業務を担当している)へのインターナル・マーケティングが成果に影響するという論理が説明される。

第3節から、実証研究の説明である。記述統計でサンプルの分布と各変数の相関関係が示される。ここでは、接客担当者向けのインターナル・マーケティングの仮説が7つ開発される。それを受けて第4節が、仮説の検定結果である。接客担当者に限って言えば、動機付け、権限委譲、役割明確化がインターナル・マーケティングとして有効であることが確認された。構造方程式分析は、潜在的な変数の影響関係（因子分析）と顕在的なそれ（回帰分析）を同時に推定することができるのが強みである。そのため第5節では、変数間の直接・間接効果の推定結果を説明する。それらの分析から、インターナル・マーケティングの成果と職務満足を高めるためには、権限委譲が最も有効であり、離職回避を実現するためには動機付けが有効であることが示された。第6節の結語として、インターナル・マーケティングの目的別にマーケティング・ミックスのあり方が異なることが、指摘される。つまり、接客担当者の細分化を行うことがその第一歩となるのである。

第4章 営業担当者向けインターナル・マーケティングの理論

第1節 序

第2節 販売員の成果決定因モデルとメタ分析の結果

第3節 調査方法

第4節 分析、結果、議論

第5節 効果分析

第6節 商品別分析

第7節 役職別分析

第8節 結語

第4章は営業担当者向けのインターナル・マーケティングの実証研究である。営業担当者は、日本企業ではしばしば、一番多くの人員を投入される部署であり、そしてそこは最もストレスが高くなる部署でもある。営業だけが、売上額や利益額という数字の多寡が評価となるからである。インターナル・マーケティングによって、職務満足を高めたり、離職意図を下げたりする効果は計り知れないだろう。

その前の章との繰り返しになるので、本研究の基本的なモデルの結果（69-71ページ）は省略するにして、特にこの章に特定の分析だけ紹介しよう。それは商品別、役職別のセグメンテーションを行っていることである。商品別分析とは、営業担当者の販売する商品の特性によってインターナル・マーケティングの効果が異なるという予測である。小売店を通じて販売する消費財と企業に直接販売する産業使用商品とは、営業担当者の行動特性にも違いがあるからである。

結果は予想通りであり、職務満足に影響するのが消費財では権限委譲であるが、産業用では動機付けであった。これは営業担当者の評価体系を商品別に違えるべきであるというインプリケーションを実証的に示すことができる貴重な情報であるだろう。役割別分析も、同様の分析構造で

ある。一般社員と管理者で成果が異なるのである。分析結果については省略する(80ページ)。

第5章 研究開発担当者向けインターナル・マーケティングの理論

第1節 序

第2節 研究開発部門のタスク

第3節 調査方法

第4節 分析, 結果, 議論

第5節 効果分析

第6節 結語

第5章は、研究開発担当者へのインターナル・マーケティングである。研究開発担当者は、接客や販売を担当する人材とは異なる独自の目標や評価基準を持っていると予想されるから、インターナル・マーケティングの有効性も、それらとは異なると考えられるだろう。

ここでも本研究書の基本モデルを検証するのであるが、研究開発活動には顧客への適応がないので、モデルからその変数は省かれている。ここでは、研究開発者に特有の変数関係のみを記すことにしよう。それは、動機付けが成果にプラスの影響を与えること、役割葛藤が成果にマイナスの影響を与えること、そして職務満足が離職意図にマイナスの影響を与えることである。

さらに、オリジナルな仮説とは逆の結果を得た関係が4つあった。それらは、役割明確性と役割葛藤の関係、役割葛藤と成果の関係、動機付けと離職意図の関係、そして成果と職務満足の関係である。それぞれ研究開発担当者に特有の動機が推察される。たとえば、成果が高いと職務満足が低くなるという実証結果は、高い成果を出す研究者はさらなる高みを求め続けるので、職務満足が高くないという解釈を提案する。これは求道現象と名付けられており、そのネーミングのセンスも秀逸であり、その関係の一層の理解に貢献している。

第6章 小売業における販売担当者向けインターナル・マーケティングの理論

第1節 序

第2節 組織コミットメントを含んだ先行研究

第3節 調査方法

第4節 分析, 結果, 議論

第5節 効果分析

第6節 雇用形態による細分化

第7節 婚姻形態による細分化

第8節 性別による細分化

第9節 年代による細分化

第10節 結語

第6章は、小売業に限定した販売担当者へのインターナル・マーケティングの有効性分析である。したがってこの章では特別にインターナル・マーケティングの小売業に特定のモデルを再開発している。それは組織コミットメント変数を、基本モデルに追加していることである。組織コミットメントとは、一般的に、帰属する組織に対する愛着、同一性、そして関与の程度を意味する。ということは、組織コミットメントが高まると離職意図と負の関係（ここでは回帰分析をしているので因果関係と言ってよい）を得ると理論的には予想されるだろう（ただし、分析結果は、組織コミットメントが成果と離職意図に影響を与えなかった。つまり仮説は支持されなかった）。

さらに、第6節では、雇用形態別の分析も行っている。これは第4章、営業担当者を商品別と役職別でセグメンテーションしたのと同様の丁寧な検証である。ここでは正規雇用と非正規雇用の2つでセグメンテーションし、組織コミットメントを組み込んだ基本モデルを検証している。現代的には、非正規雇用では組織コミットメントが低くなり、成果に負の効果をもたらすという結果が出れば興味深い。その結果、組織コミットメントは、正規、非正規ともに職務満足に影響することが明らかになった。

ここではさらに、婚姻形態別、性別、年代別のセグメンテーションによる分析も行っているが、結果は、紙幅の都合で省略する（142ページに全分析の比較が一覧化されている）。

第7章 インターナル・マーケティングの百貨店における展開

第1節 序

第2節 小売業における百貨店という営業形態

第3節 調査方法

第4節 分析、結果、議論

第5節 効果分析

第6節 雇用形態による細分化

第7節 性別による細分化

第8節 結語

第7章は、基本モデルを検証するという作業はこれまでの章と同様なのであるが、サンプルが異なっている。それは、個別企業（百貨店）の調査だからである。個別の百貨店に質問票調査を行っており、322名からの回答を得て分析をしている。一般的な研究戦略としては、個別企業のケーススタディから得られた仮説的な知見を持って、大規模な実証研究という手順を踏むのが通常だと推察されるが、本書はその点からも際立った特徴を持っている。それは、つまりは、本書で行ってきた実証研究の成果が、個別の企業にも適応できるかを探る作業でもある。あるいは、個別企業の分析からも同様の結果が観察できるかという、ある種の「検算」と言うこともできるだろう。

分析結果として、第6章で行った小売業販売担当者の一般的な知見が、個別の企業にも援用可能であること、つまりは、インターナル・マーケティング研究の知見は、マネジリアルなインプリケーションを持つことが示された。

第8章 本研究のまとめとIMの2階層交換モデル

第1節 本研究のまとめ

第2節 IMの2階層交換モデル

第8章は、前章までの実証研究結果紹介の章とは異なる。まず第1節は、本書で行われた5種類のインターナル・マーケティング実証研究を要約している。多くの従業員に対して、インターナル・マーケティングが効果を発揮していることが明らかになった。そして本書の焦点はなんといっても、第2節である。第2節は、本書のオリジナルな概念枠組みだからである。というのも、多くの理論的仮説が本書で検証されたのであるが、他方で、理論の予想通りには効果のなかった仮説もいくつかあり、その点について何らかの説明を考えるのがこの第2節だからである。

本書の仮説は、2つのロジックで構成されており、理論的に高度であるが、魅力的でもある。その最大の論点は、インターナル・マーケティングは2段階で効果を発揮するということである。それは、まず、従業員の条件づくり（賃金と労働の交換）がインターナル・マーケティングの必要条件であり、それからインターナル・マーケティングが効果を発揮する、というわけである。

引用文献

索引

以上、本文192ページ、内容も濃く、実証モデルの操作作業もあるので、専門書として格段に高度ではあるが、他方、それを補って余りある図表が多くあり、読みにくさは一切感じられない。同友館より発売され、2,400円（税込み）である。

本書の貢献

本書が、日本のマーケティング・アカデミーが生み出した第一級の成果のひとつであることは疑いない。インターナル・マーケティングが何かを概念的に定義し、その企業パフォーマンスへの向上メカニズムを操作的に定義し、データを集めて検証し、結論づける。これぞ大学教授の仕事である。しかも分析対象が、顧客相互作用を行う従業員（本書では、担当者として表現される）の考えられる限りの殆どを含めているところなどは、圧倒的ですからある。顧客相互作用のない開発研究者までを調査しているので、この手法を使えば分析できない対象は存在しないだろう。組織

に属するすべての人材の従業員満足度を測定できるはずである。見事である。

わたくしは論文であれ、書籍であれ、理論研究の成果の貢献は読者を想定することで考えることにしている。想定される読者にどの程度貢献するかが、研究成果の意義であると定義できるからである。本書の第1の読者は、インターナル・マーケティングを深く考えたい学者である。はしがきの宣言通り、インターナル・マーケティングは重要な研究課題にも関わらず、日本ではほとんど研究がなされていない。本書がインターナル・マーケティングの最初のメルクマールになることはすでに確定していると言えるだろう。しかも、サービス・マーケティングの重要性が高まるならば、インターナル・マーケティングの研究が支配的になると予想できる。というのは、サービス・マーケティングの成果は、それを提供する従業員の職務遂行使命感に強く規定されるからである。従業員の職務遂行使命感や離職希望性などに影響するのがインターナル・マーケティングだからである。本書の第1章、第2章を読めば、理論的な課題やこの領域のオリジナリティについて知見が深まるだろう。本領域へ後進の研究努力を誘うことが本書の第1の貢献である。

第2の読者は、実践家である。インターナル・マーケティングは学問レベルでもあまり研究がなされていないということは、それが実践に取り入れられているということもあまりなさそうである。というのは、従業員の職務遂行使命感の向上は、Human Resource Management 研究の成果を吸収することで実現しようとしていたと推論できるからである。本書は、上述の通り、ほとんどありとあらゆる業種の従業員のインターナル・マーケティング調査を行っている。それ故に、従業員満足を理論から考えて、実践に役立てようとしている実務家には福音書となるだろう。インターナル・マーケティングは有効である、と確信を持って取り組むことができるようになるからである。

さらなる高みに

本書は、これまでにないインターナル・マーケティング研究（書）である。学問的には理論実証研究を行う際に作法の手本となり、今後この領域を志す研究者には最初に参照すべきクラシックになるだろう。

それでも、いくつか本書が問えなかった、あるいは、本来ならば問うべきだった課題があるだろう。それは学界の後進のために明らかにしておくの一層、この領域への努力が投入されると期待できるだろう。

第1にそれは、サブタイトルの意味である。人的資源管理論との接点を求めて、とあるので、HRMと何が違って、どう接点を持つのか示されると思っていたが、それはわたくしの読解力が及ばないからに違いないが、議論されている箇所がどうしても見つからなかった。あえて言えば、第8章の第2節で、既存の人的資源管理論とインターナル・マーケティングは補完関係にある、と述べられているところであろう。しかし、何がどう補完関係なのか、あまり明示的ではない。図表8-6のインターナル・マーケティングの2階層交換モデルでいう、第1階層の交換（賃金と

労働)がHRMの対象というのであれば、それはあまりにもナイーブな議論であると言わざるを得ない。HRMではもちろん、第2階層の交換で指摘されている内容を議論しているからである(上林他[2010])。

第2に、実践上のインプリケーションである。本書はもとよりマーケティングの理論研究であり、その顧客は学界になる。したがって、それをマーケティングの実践領域に持ち込むのは本書の本来の価値を損なうことになるが、それを十分承知のうえで、以下の問いに答えることは可能だと思われる。それは、インターナル・マーケティングのコンテンツが何かである。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、それ故に知りたいのは、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。後進が本研究を追試しやすいように、それらを記載するという手もあったと思われる。

そして第3に、圧倒的に個人的な興味であるが、この追試を大学教員で実施してはどうかという提案が可能であろう。大学教員は、研究職でありながら、学生という顧客相手の営業パーソンでもある。そして同時に、管理職でもある。すべての要素を一つにまとめている担当者の場合、離職意図を下げるものは何かを知ることが、大学の人材戦略を通じて、その国際競争力の構築に貢献するはずである。

しかし、これらの問いは、本研究書の目指すところを超えないものねだりである。それを指摘したくなるもの、それほどまでに本書の研究書としての価値が高いからなのである。学会賞優秀賞受賞も宜なるかな、である。

引用文献

- 青木昌彦・大東道郎・沢昭裕編(2001)『大学改革：課題と争点』東洋経済新報社
伊丹敬之(2001)『創造的論文の書き方』有斐閣
上林憲雄・厨子直之・森田雅也(2010)『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣
筒井康隆(1992)『文学部唯野教授』岩波書店
早瀬乱(2006)『三年坂 火の夢』講談社
皆川典久(2012)『凸凹を楽しむ東京「スリバチ」地形散歩』洋泉社
村上春樹(1985)『世界の終わりとハードボイルド・ワンダーランド』新潮社
山上浩二郎(2013)『検証大学改革：混迷の先を診る』岩波書店

邦訳引用文献

- Feyerabend, Paul K. (1975), *Against the Method: Outline of an Anarchist Theory of Knowledge*, London: New Left Books. (村上陽一郎・渡辺博訳『方法への挑戦：科学的創造と知のアンアーキズム』新曜社, 1981年)