

研究論文

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

八木 力俊（岡山理科大学総合情報研究科）

要約：

本研究は、組織が従業員に対して行うマーケティング活動と呼ばれるインターナル・マーケティングに焦点を当て、高齢者福祉事業に所属する接客従業員に対する事例研究にて、組織によるキャリア開発支援が従業員のエンパワメントを引き出すことへの影響と、その従業員によるサービスと顧客満足との関係性の2点について考察した。その結果、福祉人材へのキャリア開発施策はインターナル・マーケティングとして有用性が認められ、従業員と顧客との関係性も明らかになった。

キーワード：

インターナル・マーケティング，インタラクティブ・マーケティング，キャリア開発

1. 研究背景と問題意識

インターナル・マーケティングは、従業員を企業内部の顧客として看做し、組織の経営目標の達成や、企業の競争力を強化することを目的として従業員に提供されるマーケティング・アプローチである。半世紀以上議論されてきた研究は、その目的や手段など部分的な検証に関する考察は進んだが、全体像や概念が不明確であることや研究範囲の広さから視点や方法論などが散乱しており、実務的な取組みとして期待されているにも関わらず具体的な施策の特定へ近づいていない。現代のマーケティング研究では、無形のサービスが市場の中心となっており、接客従業員が職務に満足感をもって顧客にサービスを提供できる支援について改めて捉えなおすことが必要とされている。よってそれらの特定や、また実証研究に向けての具体的な施策などが求められている。

上述した研究背景を踏まえて、本研究では、実証研究で十分に議論されていない「実務的な取り組みの効果」，「従業員と顧客の関係」，「質的研究による検証」に焦点を当て、インターナル・マーケティング研究の一端に貢献することを目的とする。

分析によって明らかにすべき点は以下の3点である。

課題 1：福祉業界の従業員に対して、キャリア開発支援が効果を発揮するのか。

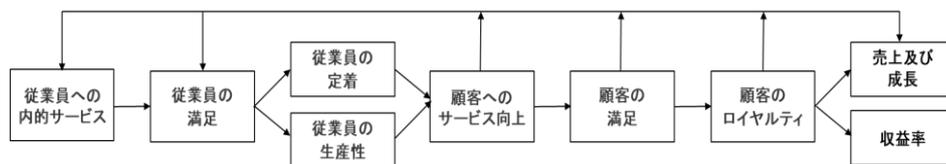
課題 2：（課題 1 を踏まえて）事業者と従業員間のインターナル・マーケティングとして機能しているのか。それを質的研究で証明できるのか。

課題 3：（課題 1 を踏まえて）従業員のキャリア意識と顧客満足の関係性が実証可能か。

2. 先行研究レビュー

2. 1. インターナル・マーケティング研究の整理

インターナル・マーケティングは大きく 2 つの研究によって議論されてきた。その 1 つはこの研究の発端である、Berry, Hensel, & Burke (1976) による研究である。それは、企業内の製品である職務が企業内市場である従業員のニーズを満足させることによって顧客のニーズをも満足させることができるという主張である。この視点は製品の交換を主としていた取引志向を特徴として議論されていった。その研究は Berry & Parasuraman (1991) の「従業員を顧客として扱う哲学である」という主張に発展した。その一連の流れを示したものが、Heskett et al. (1994) が発表した SPC (Service Profit Chain) 理論 (図 2-1) である。このモデルにより企業が従業員に対して支援した効果として従業員満足が高まり、その結果として顧客が満足し、企業への信頼に繋がるという関係が明確になった。

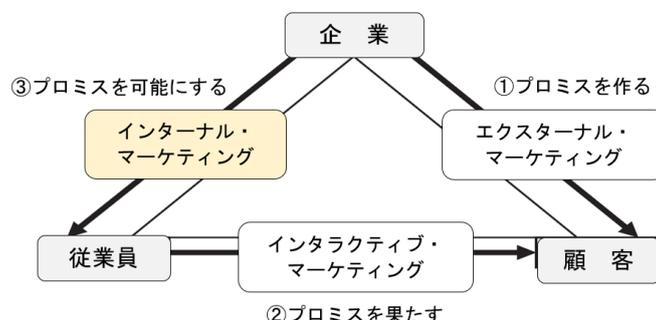


出所：Heskett et al. (1994) をもとに筆者作成

図 2-1 サービス・プロフィット・チェーン

その一方で、1970 年代後半から北欧派の Grönroos 等がサービス・マーケティングの研究の中で、従業員満足の重要性としてインターナル・マーケティングについて議論している。サービス・マーケティングは企業と顧客の間の長期的な信頼関係がベースとなっている。そのため、顧客へサービスを提供する際に交わしたプロミス（約束）を果たすためには、プロミスを提供する従業員に企業の戦略を伝え、戦略を習得した従業員が顧客へそれを伝えるといった流れでプロミスを果たしていくことの重要性が説かれてきた。その三者

の関係性を表したのがサービス・マーケティング・トライアングル（図 2-2）である。



出所：Grönroos（1998）をもとに筆者作成

図 2-2 サービス・マーケティング・トライアングル

サービス・ロジックは組織が担うのではなく組織と顧客の間にあるプロミスを作るエクスターナル・マーケティングの機能であり、プロミスを果たすための機能がインタラクティブ・マーケティングである。重要なのはこのインタラクティブ・マーケティングを可能とするために必要な従業員への支援や活動であり、それがインターナル・マーケティングということである。

その後も、Ahmed & Rafiq（2003）等による組織全体で顧客優先度を高め変化を管理するという全体を包括する理論や、近年ではLings（2004）の“内部市場志向（IMO）”という企業が従業員のニーズを特定し従業員のために価値を生み出し、従業員の能力とパフォーマンスが企業のマーケティング目標と一致し続けるようにする経営的行動といった従業員の意見を優先するといった範囲を特定した研究に発展している。

研究成果としては、従業員満足度の向上や組織コミットメント、リーダーシップ、離職防止、組織市民行動の促進などへの効果が確認されており、業種や職種別など細分化された研究が多いが、無形のサービス時代である現代において実証が期待されている。

2. 2. インターナル・マーケティング研究の課題

インターナル・マーケティング研究の課題は、「インターナル・マーケティングを中心にした研究そのものが少なく全体像が明らかになっていない（Lings, 2004）」という指摘や、研究の多くは規範的であり実証的研究が進んでいない（Gounaris, 2008）ことも指摘されている。そして既存の研究においては、従業員満足より先の顧客との関係や、エクスターナル・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。例えば、第 1

章の図 2-1 で示した SPC 理論では、従業員満足から企業への信頼に繋がるまでの段階を 7 つのステップで表しているが、インターナル・マーケティング研究の範囲は、その起点である最初のステップのみで行われていることが大半である。そして実務面における従業員満足を高める施策についても議論が少ないとされている。

3. 研究調査

3. 1. インターナル・マーケティングの中心概念についての先行研究

Grönroos (2007) は、インターナル・マーケティングの中心概念として「エンパワメント (Empowering¹⁾) 」と「イネーブリング (Enabling) 」の 2 つを提唱している。エンパワメントは企業が従業員に対して自身で意思決定をし、行動させる権限を付与することである。イネーブリングの概念はエンパワメントに必要な状況を生み出すプロセスの一部である。エンパワメントの目的は、接客従業員とサポート従業員のパートタイム・マーケティングのパフォーマンスを改善することである。エンパワメントは同時に従業員に対してイネーブリングなしに機能しないからである (Grönroos, 2007, 蒲生訳, 2013, p343)。Grönroos はこの中で、サポート体制に必要な次の 3 つの支援を挙げている。

- ① マネジメントサポート...従業員に与えられた意思決定の権限
- 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
- 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

職務満足や動機づけのための組織的サポートシステムとして、このエンパワメントとそれに付随するイネーブリングが有効であれば、それが、エクスターナル・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングにプラスに働くということである。

経営学において、このエンパワメントの研究で広く用いられているのが、Spreitzer (1995) の提唱した心理的エンパワメント (表 3-1) である。

表 3-1 心理的エンパワメントの 4 つの次元

4つの次元	内 容
意 味	自分の理想や基準という観点から感じる仕事の目標・目的の価値
能 力	業務遂行能力を有するという信念
自己決定	仕事において自分の行為を創始・制御できるという感覚
インパクト	自分が仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識

出所：Spreitzer (1995) より筆者作成

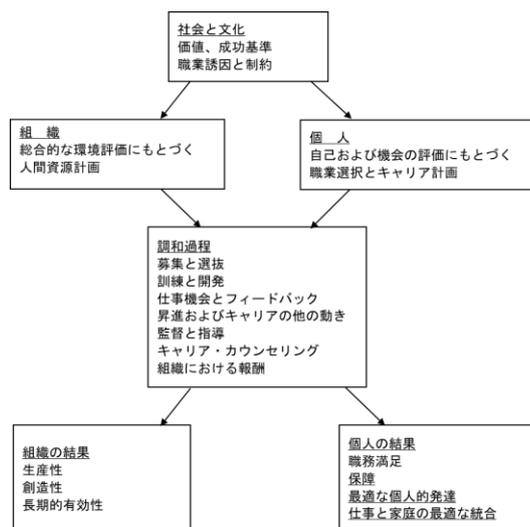
彼はエンパワメントを、「意味 (meaning)」、「能力 (competence)」、「自己決定 (self-determination)」、「インパクト (impact)」という認知的要素から構成されている多面的な概念として 4 つの次元にまとめている。

Grönroos は、サービス・マーケティングの視点でエンパワメントを論じているため、その文脈から解釈すると、「権限移譲」を主張していることから、職位の付与などを意味する構造的エンパワメントの意味を含んでいるようにも受け止められるが、実質的には心理的エンパワメントの 4 つの次元を含んで議論している。接客従業員に自由に行動や意思決定させることは、「意味」「自己決定」の次元と対応しており、責任を持たせることは、「インパクト」の次元と対応している。それらは、Grönroos がエンパワメントと同時に行われなくてはならないと主張している、イネープリングの概念の中に見て取れる。「マネジメントサポート」によって、「自己決定」を行いやすくなり、「知識サポート」によって「能力」に対する補填や自己理解が行われる。そして、「情報サポート」によって、仕事を任されている「意味」を知ることができる。またこれらを継続的に行うことで、信頼関係を高め、権限を認めていることを彼らに示す必要があるとしている。そのことで、仕事に対する影響力とされる「インパクト」を実感することができるのである。よって本研究では、このエンパワメントの概念に注目して事例研究を進めていくこととする。

3. 2. キャリア開発についての先行研究

キャリア開発 (Career Development) とは、個人の職業経験としての「キャリア」をある方向に導くことを指している。キャリアの変化を捉える中立的な概念ではなく、組織にとっては個人の能力を高めるなどにより人材の価値を高めることを含んでおり、また個人にとっては自分にとって望ましい職業経験を積んでいくプロセスといえる。キャリアに関する研究は約 100 年以上行われており主に米国で発達してきた。研究当初は、範囲が職業選択などに絞られていたが、生涯全体に拡大し、ステージ (stages) として捉えた、Super

(1953) による生涯発達理論が生まれ、その影響を受けた組織内キャリア発達理論 (Schein, 1978) へと発展した。彼は、「キャリア開発の視点の本質は、時の経過に伴う個人と組織の相互作用に焦点があること」(Schein, 1978, 二村訳, 2002, p2) と主張し、人間資源の計画と開発の全過程の基本モデル (図 3-1) の中で、個人と組織の相互作用を分析する際に考慮すべき要素を提示している。



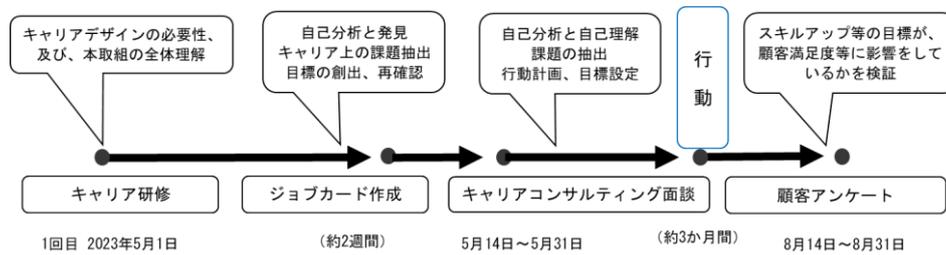
出所：Schein (1978) , 二村 (2002) P41 より筆者作成

図 3-1 人的管理の計画と開発の基本モデル

そして「調和過程」について、「個人も組織も社会や文化の影響を受けた上で、一方で個人は自己および機会の評価に基づく職業選択とキャリア計画をもち、他方で組織は総合的な環境評価に基づく人間資源計画をもつ。その2つがすりあわされるプロセスで双方にとって利益があるようなキャリア開発をしていくことが重要である」としている。このモデルに含まれているキャリアカウンセリングを用いて日本が進めているキャリア開発施策が、「セルフ・キャリアドック²⁾」ということである。

3. 3. 研究手法

セルフ・キャリ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・カード作成」をしてもらい、それを基に「キャリアコンサルティング面談³⁾」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、キャリア開発支援の結果がインターナル・マーケティングとして有効であるか、また従業員と顧客の関係についての調査を行った。研究全体の流れを、図 3-2 に示した。



出所：筆者作成

図 3-2 調査の流れ

3. 4. 調査対象

調査研究は、広島県に本社を持つ総合福祉業のサンキ・ウェルビィ様に依頼した。同社は、中国 4 県において 112 事業所を展開し、従業員約 1600 名が勤務している総合福祉サービス企業⁴⁾である。福祉の仕事は、形を持たないサービス業であり、顧客との信頼関係を構築し、時には数十年の関係を共にするという特徴を持っており、インターナル・マーケティング研究の対象にはふさわしいと考えられる。

被験者は、高齢福祉業に従事する従業員 26 名である。選任は人事部長依頼した。条件として勤務年数 5 年程度以上 10 年目の社員を指定した。その理由は、ある程度の経験を有し、今後の職業生活を考えることに前向きな世代であると考えたためである。

性別は、男性 14 名 (53.8%)、女性 12 名 (46.2%) である。年齢は、23 歳から 36 歳であり、平均年齢は、28.歳 (SD=35.4) である。勤続年数は、3 年から 18 年であり、平均勤続年数は、7.4 年 (SD=3.35) である。役職は、センター長が 1 名 (3.8%)、主任が 8 名 (30.8%)、一般職員が 17 名 (65.4%) である。所有資格は、介護福祉士が 24 名 (92.3%)、初任者研修修了者が 2 名 (7.7%) である。採用形態は、新卒 21 名 (80.8%)、中途 5 名 (19.2%) である。エリアは山口県 4 名 (80.8%)、広島県 13 名 (50.0%)、岡山県 7 名 (26.9%)、島根県 2 名 (7.7%) である。雇用形態は、全て正規職員である。

3. 5. データ分析手法

面談及びインタビュー内容については心理的な側面を考察することになるため質的研究を採用した。「セルフ・キャリアドックの有用性」については先行研究等との比較を行う目的で行うため、アンケート方式を用いて調査を行った。顧客満足度調査は、対象者が高齢であるため、回答しやすい少数の質問を用いたアンケート法で調査を行うこととした。

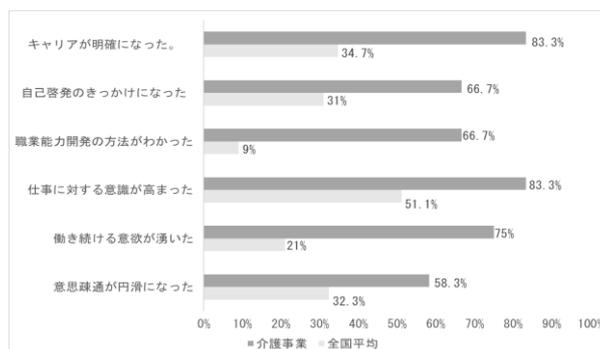
アンケートの選択式の回答は5段階のリッカート尺度で質問した。下位尺度得点は、それぞれの尺度を構成する項目の単純合計を項目数で割った得点を分析に用いた。また面談の内容は、逐語録の文字起こしの上、テキストマイニング・ソフトウェアを使用した。

アンケートの質問項目は、「キャリアコンサルティング面談の効果」は、厚生労働省(2023)のキャリアカウンセリングの効果(8項目)。「キャリア形成意識調査」は、厚生労働省(2017)の従業員のキャリア意識(25項目)。「顧客満足度」は、神部など(2002)の開発した福祉業界の従業員への質問項目(28項目)から従業員のサービス満足度に関する6項目を使用した。それぞれのアンケート項目は参考資料に示した。

4. 発見事項

4. 1. キャリアコンサルティング面談の効果

従業員アンケート調査の1)～6)の質問の結果を単純集計したものが図4-1である。



出所：筆者作成

図4-1 キャリアコンサルティング面談の有用性

この表は各質問項目の回答別の人数を集計している。グラフの上段が今回実施した調査結果、下段は政府による全職種の従業員を対象とした全国的な調査結果である。この比較からキャリアコンサルティング面談による効果は、非常に高値であることが確認できた。ヒアリングによる質問において、キャリアコンサルティング面談を受けた感想の回答に「昇進や資格試験への目標が生まれた」という意見が11名あり、働いてきた経験を客観視し今後の自己目標を高める機会や体験だったことが考えられる。

次に、キャリアカウンセリング面談がインターナル・マーケティングとして機能しているかを考察する。検証には、心理的エンパワリングの4つの次元を用いる。キャリアコ

ンサルティング面談後に行った3つの質問の回答に対して、テキストマイニングソフトを用いてそれぞれの頻出語を抽出し、さらにそのワードの前後の文脈を調べて内容を整理し、質問項目別に次のように整理した。尚、表中のカッコ内の数字は、被験者の回答数である。

1) 質問①の「キャリア研修に対する感想」への回答は表 4-1 の通りである。

表 4-1 キャリア研修の感想

エンバワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	将来を考えるきっかけになった(5)、キャリアが明確になった(2)、 資管理職研修に参加することにした(2)
能 力	経験を振り返ることが出来た(5)、強みが明確になった(2)、 資格を取ることにした(2)
自己決定	参加メンバーを見て会社から期待されていると思った(1)
インパクト	自分の立場(責任)を再確認できた(1)
その他	気持ちを切りかえることができた(1)、ピンとこなかった(1)、 (子育てで)迷っていたのでぼちりな内容だった(1)、 勉強をしてこなかったことに気づいた(1)、 私なんかが選ばれてよいのだろうかと思った(1)、 昔の仕事に戻りたくなった(1)、無回答(1)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

キャリア研修の感想では、特に「意味」、「能力」についての回答が多数あった。頻出ワードでは「キャリア」(8名)、「初めて」(5名)、「研修」(5名)、「考える」(4名)、「振り返る」(4名)などがあり、キャリアについて初めて考え、職務について内省したことが窺える。特徴的な感想として、「その他」の項目の中に、「参加メンバーを見て、職歴の浅い私のような職員がこの研修に選ばれてよかったのだろうか。」というものがあり、研修への参加が意識に影響を及ぼしたということが考えられる。

2) 質問②の「ジョブ・カード作成に対する感想」への回答は表 4-2 の通りである。

表 4-2 ジョブ・カード作成の感想

エンパワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	(言葉にすることにより) キャリアが意識できた(8)
能 力	(将来のために) 資格をもっと取っていききたいと思った(2), 資格を活かせていないことに気づいた(1)
自己決定	無
インパクト	自分の立場(責任)を再確認できた(1)
その他	整理すること、書くことが苦手であることが分かった(3) 強みが思い浮かばない(2)、学習歴が浅いことに気づいた(1), やらなきゃいけないとわかっていてもできない自分に気づいた(1), 無回答(7)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

ジョブ・カード作成の感想では、エンパワメントの4つの次元のうち、「自己決定」を除く3つの次元に該当する回答が得られた。キャリア研修の感想と同様に、特に「意味」(8名)、「能力」(3名)についての回答が多数あった。頻出ワードでは「キャリア」(8名)、「学校」(7名)、「大学」(6名)、「資格」(5名)、「勉強」(4名)、「書く」(3名)、「強み」(3名)などがあり、記述により学生時代からの入社動機や、介護の職業を目指したきっかけを思い出し、学習や資格取得への価値を考えたことが窺える。特徴的な感想では、「能力」の次元に、資格についての気づきが3名あった。このことはジョブ・カードの「職業能力証明シート」において、過去に取得した免許や資格を記入する作業があり、それを作成した際に特に気づきがあったものと思われる。

3) 質問③の「キャリアコンサルティング面談の感想への回答は表 4-3 の通りである。

表 4-3 キャリアコンサルティング面談の感想

エンパワメント 4つの次元	インタビューの回答
意 味	気持ちを整理(言葉に)できた(5)、キャリア(将来)を考えることができた(4)、(アドバイスによって)やるべきことがわかった(3)
能 力	資格を活かしたいと思った(2)、資格取得を目指したい(2)
自己決定	今置かれている立場や役割を確認して責任を自覚した(2)
インパクト	顧客へのサービスを大切にしなければならぬと感じた(1)、 面談をメンバーに活かしたい(1)
その他	心が軽くなった・すっきりした(6)

出所：インタビュー内容をもとに筆者作成

キャリアコンサルティング面談の感想では、特に「意味」（12名）、「能力」（4名）についての回答が多数あった。頻出ワードでは「キャリア」（17名）、「機会」（10名）、「すっきり」（4名）、「整理」（5名）、「勉強」（4名）、「資格」（3名）、「強み」（3名）などがあり、外部の人間との対話を通して入社動機や仕事の悩みを言葉にして振り返り、現在の立場や今後の仕事に対する想いを整理したのではないかと考える。

特徴的な感想では、悩みを言語化できたことへの感想や話すことによって気持ちが整理できていく過程についての気づきが多かった。「気持ちを言葉にできた。」（5名）や、「心が軽くなった・すっきりした・気持ちが明るくなった」（6名）がそれにあたる。

以上がインタビューから得られた従業員からの感想である。

4) インターナル・マーケティングへの効果についての結果は表 4-4 の通りである。

表 4-4 インターナル・マーケティングの効果

エンパワメント 4つの次元	効果	根拠
意 味	あるといえる	キャリアの理解、言語化、整理などにより仕事の意味や自らにとっての重要性などの理解が得られている。
能 力	あるといえる	振り返りや内省により、仕事に活かせる強みや過去の経験を理解し、保有資格や今後必要な資格取得などの理解が得られている。
自己決定	あるといえる	面談での確認により、管理者等の役職を任されていることや、セルフ・キャリアドックに選ばれていること自体に組織からの期待が得られている。
インパクト	あるといえる	専門職としての顧客へ対するサービスや、上司としてメンバーに対しての上司としての責任について、理解が得られている。

出所：筆者作成

「理解」については、自分の経験や職務を言語化、整理などすることより自らの仕事の意味や重要性などの理解が得られている。「能力」については、仕事に活かせる強みや過去の経験を理解し、保有資格や今後必要な資格などの理解が得られている。「自己決定」については、管理者等の上司としての役割や責任の再確認や、現場で仕事を行ってきた経験による自らの立場を振り返ることで、会社から仕事を任されていることを再認識している。また、セルフ・キャリアドックのメンバーに選ばれていること自体に組織からの期待が得られていると感じていることが推測される。「インパクト」については、振り返りや整理により、専門職としての顧客へ対するサービスへの責任や、上司としてメンバーに対しての責任の重さへの理解が得られていることが推測される。以上の事から、組織から従

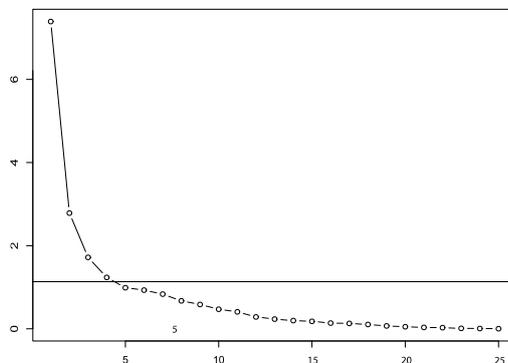
業員へのキャリア開発施策である、セルフ・キャリアドックの手法は、インターナル・マーケティングとして有効であることが確認できた。

4. 2. 従業員と顧客の関係

本項では、従業員側のキャリア意識とキャリアコンサルティング効果そして顧客評価において、アンケート調査の数値から各意識・効果の因子を抽出し、それらの中から有意な相関関係を明らかにしていく。それぞれ有意な2つの変数間の相関は、2変数相互の単回帰でも有意な因果がみられ、因果関係を包括している。この分析により、キャリア開発によって意識を高められた従業員とサービスを受ける顧客との相互の影響を確認する。

1) 探索的因子分析 1 キャリア形成意識の整理

従業員から取得した“キャリア形成意識”は5つの大項目の下25個の意識についての質問を行っている。この調査項目に対し探索的因子分析（主因子・プロマックス法）を用いて観測変数を明らかにした。探索的因子分析では主因子法を用い、因子軸の回転方法についてはプロマックス法を用いた。投入する25変数に対して因子数の決定のために、固有値の関係性をグラフ化した固有値スクリープロットを記述した（図4-2）。



出所：筆者作成

図 4-2 キャリア形成意識の固有値スクリープロット

その結果、固有値が10を切らない変数量が4となったため4つの因子を用いて因子分析を行った。因子数4における因子分析の結果は表4-5の通りである。

表 4-5 キャリア形成意識の因子分析の結果

	因子1	因子2	因子3	因子4
自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	0.929	0.122	-0.181	0.061
現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	0.905	0.031	0.028	0.131
職務に対する能力向上や開発の計画や目標を持っている	0.273	0.715	0.217	0.402
現在の職務は、大変重要であると思う	0.029	0.294	0.439	0.066
現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	0.778	-0.044	0.085	0.005
自分の長所・短所を知っている	-0.021	0.165	0.577	-0.112
仕事をする上で自分が大切にしたい価値観を持っている	-0.091	-0.002	0.882	0.129
仕事に対する姿勢や意欲といった仕事のマインドの重要性を理解し行動に反映している	-0.014	0.826	0.157	-0.26
自分の多様な力や行動特性をわかっている	0.732	-0.072	0.097	-0.247
自分に求められている仕事の役割を分かっている	-0.033	0.178	0.606	0.122
将来を少しでもより良い方向にするため積極的・前向きな日常行動を実践している	0.774	0.047	-0.046	-0.123
行動を起こすために、計画を立てる方である	-0.062	0.675	-0.016	-0.025
来の見通しに対しては楽観的である	-0.08	0.61	-0.053	-0.153
環境の変化に対応していける方である	0.091	0.704	0.02	-0.015
自分がやってみたい仕事には、いつでも挑戦することが出来ると感じている	0.665	0.111	0.07	-0.223
10年後、20年後や特定の年齢に達した時、どのような生活をしていきたいかという展望をもっている	-0.011	0.001	1.11	0.514
これからのことを含めて仕事に必要なスキルを身につける努力をしている	0.823	0.081	-0.099	0.122
時代や自分の変化に見合った仕事にも好奇心をもって取り組んでいる	0.767	0.018	-0.021	0.158
同じ社内であっても、様々な部門や多様な背景をもった人たちとも積極的に交流している	0.526	-0.046	0.124	-0.185
会社以外の人との付き合いが多い	0.263	0.13	-0.337	-0.362
規則正しい生活を維持するよう努力している	-0.1	0.625	0.241	0.341
自分なりのストレス解消方法をもっている	0.17	0.539	0.222	0.421
時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	0.053	0.743	-0.013	0.241
仕事だけでなく、仕事以外の趣味などを話す相手がいる	-0.117	0.75	-0.5	0.098
自分の仕事や今後のキャリアについて相談する相手が居る	-0.032	0.261	0.157	0.565
寄与率(%)	22.6%	18.4%	14.2%	6.4%
累積寄与率(%)	61.5%			

出所：筆者作成

ここで得られた4つの因子による累積寄与率は61.5%となった。この因子分析によって抽出された4つの因子のうち、1つ目の因子1は自身が職務に対して積極的に関与し技術を身につけていくキャリア意識であることが述べられている。この因子1は「自分の能力」のキャリア形成といえる。次に因子2は仕事に対するメンタル・マインドの持ち方についてのキャリア形成意識であり、キャリア形成についての意味付けをおこなうものである。因子2は働く「マインド」のキャリア形成といえる。因子3については、仕事に対する自身の価値観を意味し、「自分の価値観」によるキャリア形成といえる。最後に因子4については、将来の展望とそれを相談できる仲間についての言及となっており「将来の展望」

のキャリア形成とした。

2) 探索的因子分析 2 キャリアコンサルティングの効果

キャリアコンサルティングの効果については、8 項目の指標を持っており、それらから抽出が可能な因子について、探索的因子分析（主因子・プロマックス法）をおこなった（図 4-3）。

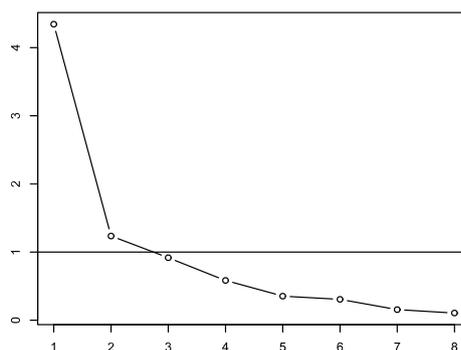


図 4-3 キャリアコンサルティング効果の固有値スクリープロット

出所：筆者作成

この探索的因子分析においても 1) と同様に、主因子法を用い、因子軸の回転方法についてはプロマックス法を用いた。

因子数の決定の固有値スクリープロットの結果は、固有値が 1.0 を切らない変数が 2 となった。この因子分析においては、因子数を 2 として因子分析をおこなった。

表 4-6 キャリアコンサルティング効果の因子分析の結果

	因子 1	因子 2
Q1.自分の目指すべきキャリアが明確になった	0.545	0.371
Q2.自己啓発を行うきっかけになった	0.32	-0.067
Q3.適切な職業能力開発の方法がわかった	0.417	0.368
Q4.仕事に対する意識が高まった	1.043	-0.077
Q5.現在の会社で働き続ける意欲が湧いた	0.573	0.43
Q6.上司・部下との意思疎通が円滑になった	0.207	0.752
Q7.再就職につながった	-0.378	0.664
Q8.役に立った	0.089	0.659
寄与率(%)	27.3%	23.9%
累積寄与率(%)	51.2%	

出所：筆者作成

因子数 2 における因子分析の結果は表 4-6 の通りである。ここで得られた 2 つの因子に

よる累積寄与率は 51.2%となった。この因子分析によって抽出された 2 つの因子のうち、1 つ目の因子 1 は”働き続ける意欲”や”目指すべきキャリア”に対してキャリアコンサルティング効果が顕著であった。この因子 1 はキャリアの「目的の明確化」に対してのキャリアコンサルティング効果と言えるため、「目的の明確化」因子と名付けた。

次に因子 2 は社内での意思疎通の円滑実施，再就職への行動，など”行動面”でのキャリアコンサルティングの効果につながる因子となっている。そこで因子 2 は「行動の明確化」に対してのキャリアコンサルティング効果と言え、「行動の明確化」因子と名付けた。

3) キャリアコンサルティング効果と顧客への影響

前述した 2 つの探索的因子分析によって検討した，従業員のキャリア形成意識，キャリアコンサルティングの効果の各因子と，キャリアコンサルティングを受けた従業員のサービスに対して，顧客満足度との関係性について関係モデルを用いて分析を行う。具体的にはキャリア形成意識の因子分析によって抽出された「自分の能力」，「マインド」，「自分の価値観」，「将来の展望」と，キャリアコンサルティングの効果の因子分析によって抽出された「目的の明確化」，「行動の明確化」の意識改善因子が顧客にどのような影響を与えるかについて明らかにするため，顧客へのアンケート調査を行っている。

調査は従業員との面談後 3 か月を経過した時期に再度依頼した。各自が担当する利用者への面談形式の聞き取り調査にて，同意を得た 117 名から回答を得ることができた。

顧客の効果についての質問は，”キャリア面談時に決定した目標がサービス内で実現できているか”，”従業員とのコミュニケーションが満足か”，”従業員のサービス対応が満足か”の 3 点を，8 つの質問から取得している。

顧客の評価については評価基準が一定でないため，従業員毎に評価基準を標準化し，それらの結果の相関係数から関係性を分析した。結果は表 4-7 のとおりである。

表 4-7 キャリア意識・キャリアコンサルティング効果と顧客評価の相関係数

	自分の能力	マインド	自分の価値観	将来の展望	目的の明確化	行動の明確化	目標達成の顧客評価	コミュニケーションの顧客評価	サービス対応の顧客評価
自分の能力	1.000	0.222	0.373	-0.333	0.317	0.524 **	-0.289	0.165	0.080
マインド	0.222	1.000	0.620 **	-0.068	-0.431 *	-0.168	-0.083	-0.302	0.324
自分の価値観	0.373	0.620 **	1.000	-0.522 **	-0.168	-0.134	-0.409 *	-0.241	0.521 **
将来の展望	-0.333	-0.068	-0.522 **	1.000	-0.168	-0.093	0.410 *	-0.167	-0.171
目的の明確化	0.317	-0.431 *	-0.168	-0.168	1.000	0.638 **	-0.312	0.142	0.118
行動の明確化	0.524 **	-0.168	-0.134	-0.093	0.638 **	1.000	-0.359	0.240	0.070
目標達成の顧客評価	-0.289	-0.083	-0.409 *	0.410 *	-0.312	-0.359	1.000	-0.249	-0.555 **
コミュニケーションの顧客評価	0.165	-0.302	-0.241	-0.167	0.142	0.240	-0.249	1.000	-0.668 **
サービス対応の顧客評価	0.080	0.324	0.521 **	-0.171	0.118	0.070	-0.555 **	-0.668 **	1.000

出所：筆者作成

相関係数の結果から、従業員のキャリア形成意識、キャリアコンサルティングの効果の内部の変数における相関の他、因子・評価間の関係性についても明らかになった。

次に、3つの要素を繋ぎ合わせて、その関係性を考察する。それを図4-4に表した。



出所：筆者作成

図4-4 従業員キャリア形成意識、
キャリアコンサルティング効果の因子と顧客評価の間の相関係数

まず、従業員のキャリア意識とキャリアコンサルティング効果の相関をみると、2つの相関関係が見られた。1つ目は、従業員のキャリア意識において「マインド」が低い従業員ほどキャリアコンサルティングで「目的の明確化」がされるということである。このことは、先の目標やキャリアデザインを考えたことが皆無の従業員にとっては、キャリアコンサルティング面談による効果が高いということである。インタビューの面談の感想の中の、「過去を振り返った経験が初めてだった」(5名)、「キャリアをいままで考えたことが無かった」(4名)、という従業員のコメントがそれにあたる。

2つ目は、「自分の能力」に関係するキャリア意識が高い従業員は、キャリアコンサルティングを通して、「行動の明確化」がなされていることである。すなわち、自らの職務や行動にやりがいを感じ、好奇心を持って能動的に行動している従業員において、具体的に何をすべきかといった行動をイメージした結果が生じたということである。インタビューの面談の感想の中の、「資格試験の勉強を始めたい」(2名)、や「管理者に向けて、書籍を読む」(2名)という従業員のコメントがそれにあたりと考えられる。

次に、従業員のキャリア意識と顧客からみた従業員満足との関係性をみると、こちらも2つの相関関係が見られた。1つ目は、従業員のキャリア意識において、「自分の価値観」が強い従業員は、顧客から見て「従業員の目標達成」の状況が評価されていないが、「従業員サービス」が高いということである。すなわち、自分の強みや弱み、企業からの

役割の期待，なすべきことについて理解している従業員にとって，固有の目標や想いを持って取り組んでいる内容は理解されていないが，提供するサービスについては満足度が高いということである。このことは従業員の業務に対する責任の度合いが関係すると思われる。高齢者介護の業務は，利用者の安全や指導（転倒防止，機能回復など）を第一に業務の手段として捉えて活動している。それらは顧客にとって安楽な内容ではない場合があるためマイナスの評価としてとらえたことがそれにあたる。またサービスは，顧客複数人に向けて行われるため必ずしも利用者の個別の要求に対して応じられない状況になることも考えられる。顧客アンケートの定性データの意見から，「健康維持のためではあるが，厳しい時がある」，「希望が叶わないことがある」，等の回答がそれに該当すると考える。

2つ目は，「将来の展望」についての意識が高い従業員は，顧客から見て「従業員の目標達成」を評価されていることが分かった。すなわち，数年先までのキャリアビジョンを描いている従業員のサービス目標が従業員に受け入れられているということになる。これらの従業員の目標には，「安心してもらう」（3名）や，「相手のペースを大事にする」などの従業員への配慮を示した回答があり，それらが受け入れられていると考えられる。

5. 結論

調査結果の結論は次のようになった。**課題1**の「福祉業界の従業員に対して，キャリア開発支援が効果を発揮するのか」に対しては，**図 4-1**「キャリアコンサルティング面談の有用性」にて示した通り，全国全職種の結果と比較して高値であり効果があることが明らかになった。**課題2**の「（課題1を踏まえて）事業者と従業員間のインターナル・マーケティングとして機能しているのか。それを質的研究で証明できるのか」については，**表 4-4**「インターナル・マーケティングの効果」にて，インタビュー調査と心理的エンパワメントの概念においてそれぞれの次元に効果をもたらしていることを明らかにした。**課題3**の「（課題1を踏まえて）従業員のキャリア意識と顧客満足の関係性が実証可能か」については，**図 4-4**「キャリア意識・キャリアコンサルティング効果と顧客評価の相関係数」において，キャリアコンサルティング面談及び従業員のキャリア意識並びに顧客満足度の相関関係の結果を示し，インタラクティブ・マーケティングの関係を明らかにすることができた。

6. 本研究の貢献と展望

6. 1. 理論的貢献と実務的貢献

既存研究では、キャリア開発による従業員支援の効果や、エンパワメントに注目した質的研究による証明、また、従業員と顧客の関係性を明らかにした研究は限られており、本研究においてキャリア開発による実証研究を行ったことは、これまでの理論研究や研究手法において不足していた部分を埋めることができたと言える。

また、実証研究の結果において、政府の推奨するセルフ・キャリアドック制度の一部ではあるが、ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング面談の効果や必要性を議論するなど、その方法論の端緒となるのではないだろうか。特に今回調査した福祉業界は世界的な従業員の成り手不足が指摘されている業界であり事態は深刻である。そうした従業員支援に対して一つの事例を示したことは実務的な貢献であると言える。

6. 2. 今後の展望

今後の研究としては、2点あげられる。第1は、高齢福祉従事者を対象に事例研究を行った。しかしながらこれらの議論は対象とした事業者における有効性であることが前提となる。インターナル・マーケティングの精緻化、および理論化を図るためには、適用範囲の拡大について検討を行うことが必要である。第2は、今回取り上げたセルフ・キャリアドック手法は、IMO の概念に近い取り組みであり、組織と個人の目的を統合する取り組みとして時間をかけて考察していくことが求められる。これらを今後の課題としたい。

注

- 1) Grönroos の原文では Empowering であるが、蒲生は「エンパワメント」と訳している。本項では蒲生の訳を使用してエンパワメントと表記する。
- 2) キャリアカウンセリングを中心とした、従業員のキャリア開発を行う手法である。概要や流れについては後述するが、詳しくは厚生労働省〔2017〕を参照されたい。
- 3) キャリアカウンセリングと同じ意味である。カウンセリングという言葉が日本では心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮して使われている。
- 4) 事業所数及び従業員数は2023年4月時点でのものである。

参考文献

Ahmed, P., and M. Rafiq. (2003) "Internal Marketing Issues and Challenges." *European Journal of Marketing* 37 (9) ,pp.1177–1186.

Berry, L.L., J.S. Hensel & M.C. Burke. (1976) "Improving Retailer Capability for Effective

- Consumerism Response,” *Journal of Retailing*, 52 (3) ,pp.3-14.
- Berry, L.L. & A. Parasuraman. (1991) *Marketing Services : Compete Through Quality*, Free Press.
- Gounaris, S. (2008) “The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No. 1 , pp. 68–90
- Grönroos, C. (1998) . “Marketing services: the case of a missing product.” *Journal of business & industrial marketing*.
- Grönroos, C. (2007) . “Service Management and Marketing, :Customer Management in Service Competition, 3ed.” John Wiley & Sons, Ltd. (訳書, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013) 『北欧型サービス志向のマネジメント : 競争を生き抜くマーケティングの新潮流』 ミネルヴァ書房.)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994) . Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72 (2) , 164-174.
- Lings, I. N. (2004) “Internal Market Orientation - Construct and Consequences.” *Journal of Business Research* 57 (4) ,pp.405-413.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company. (訳書, 二村敏子・三善勝代訳 (1997) 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房.)
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Super, D. E. (1953) “A theory of vocational development”, *American Psychologist*, Vol. 8, pp.185-190.
- 神部智司, 島村直子, & 岡田進一 (2002) 施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究: 領域別満足度と総合的満足度との関連. *社会福祉学*, 43(1), 201-210.
- 厚生労働省 (2017) 『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』～従業員の活力を引き出し, 企業の成長へとつなげるために～
- 厚生労働省 (2023) 「令和4年度 能力開発基本調査」

巻末資料

従業員アンケート 質問項目

Qジョブカード作成とキャリアコンサルティング面談を体験してみて感じたことについて、お答えください。

- 1)～6)の項目は、5段階(満足している- 5. 4. 3. 2. 1. -満足していない)で回答
- 1) 仕事に対する意識が高まった。
 - 2) 上司・部下との意思疎通が円滑になった。
 - 3) 自己啓発を行うきっかけになった。
※自己啓発(自分の能力を高めたり、精神的な成長を目指すこと)
 - 4) 自分の目指すべきキャリア(働く目標や目的)が明確になった。
 - 5) 現在の会社で働き続ける意欲が湧いた。
 - 6) 適切な職業能力開発(仕事のスキルアップなど)の方法がわかった。
- 7)～10)の項目は、自由回答
- 7) キャリアコンサルティング面談を受けて思ったこと感じたことをお聞かせください。
 - 8) 仕事や自分自身についての理解についてお聞かせください。
 - 9) 今後の業務への想いや、自己啓発などの想いをお聞かせください。
 - 10) 顧客サービスへの想いや目標をお聞かせください。

他に従業員の属性として「年齢」「性別」「担当地区」「役職」「在職期間」を質問した。

従業員のキャリア意識調査 質問項目

Qあなたのキャリア意識についてお伺いします。

1)～25)の項目は、5段階(そう思う- 5. 4. 3. 2. 1. -そう思わない)で回答してください。

- Q1. 自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している
- Q2. 現在の職務において、十分な成果を上げていると思う
- Q3. 職務に対する能力向上や開発の計画や目標を持っている
- Q4. 現在の職務は、大変重要であると思う
- Q5. 現在の職務に対して、大変やりがいを感じている
- Q6. 自分の長所・短所を知っている
- Q7. 仕事をやる上で自分が大切にしたい価値観を持っている
- Q8. 仕事に対する姿勢や意欲といった仕事のマインドの重要性を理解し行動に反映している
- Q9. 自分の多様な力や行動特性をわかっている
- Q10. 自分に求められている仕事の役割を分かっている
- Q11. 将来を少しでもより良い方向にするため積極的・前向きな日常行動を実践している
- Q12. 行動を起こすために、計画を立てる方である
- Q13. 来の見通しに対しては楽観的である
- Q14. 環境の変化に対応していける方である
- Q15. 自分がやってみたい仕事には、いつでも挑戦することが出来ると感じている
- Q16. 10年後、20年後や特定の年齢に達した時、どういう生活をしていきたいかという展望をもっている
- Q17. これからのことを含めて工作上必要なスキルを身につける努力をしている
- Q18. 時代や自分の変化に見合った仕事にも好奇心をもって取り組んでいる
- Q19. 同じ社内であっても、様々な部門や多様な背景をもった人たちとも積極的に交流している
- Q20. 会社以外の人との付き合いが多い
- Q21. 規則正しい生活を維持するよう努力している
- Q22. 自分なりのストレス解消方法をもっている
- Q23. 時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない
- Q24. 仕事だけでなく、仕事以外の趣味などを話す相手がいる
- Q25. 自分の仕事や今後のキャリアについて相談する相手が居る

他に従業員の属性として「年齢」「性別」「担当地区」「役職」「在職年数」を質問した

顧客アンケート調査 質問項目

Q 顧客満足度に対するアンケートにお答えください。

Q 1、あなたに当てはまるものを教えてください (Oで囲ってください)

①性別：男性、女性

②介護度：(要支援 1. 2. 要介護 1. 2. 3. 4. 5.)

③年齢：40代、50代、60代、70代、80代、90代、100代、その他(代)

Q 2. 対応スタッフは、(各スタッフがキャリアコンサルティング面談で話した目標を記入)
を意識してサービスを行っています。それを感じますか？ (5段階)

(感じる — 5. 4. 3. 2. 1. — 感じない)

よろしければその数値を付けた理由もお書きください。

()

Q 3. スタッフの態度について、この数か月間に変化を感じましたか？以下の質問にお答え下さい。

・ 3-1. コミュニケーションについて (5段階)

(話を聞いてくれるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. — 話を聞いてくれなくなった)

(希望を話しやすくなった — 5. 4. 3. 2. 1. — 希望を話しにくくなった)

(言葉遣いが丁寧になった) — 5. 4. 3. 2. 1. — 言葉遣いが乱暴になった)

・ 3-2. スタッフの対応について (5段階)

(やりたいことに素早く応えてくれるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. —

やりたいことに素早く応えてくれなくなった)

(気持ちを理解してくれていると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. —

気持ちを理解してくれていないと感じるようになった)

(自分を大切にしてくれていると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. —

自分を大切にしてくれていないと感じるようになった)

(信頼できると感じるようになった — 5. 4. 3. 2. 1. —

信頼できないと感じるようになった)