

## **Abstract**

In this research, it is focused on the concept of “Treating employees as customers” (Berry and Parasuraman,1991) and considering human resource management in the hospitality organization. Main target is hotel organizations that represent the hospitality organization. The concept of “Treating employees as customers” is known as the core concept of Internal Marketing, however same concept is shown in other theories. Those are Service-Profit Chain (Heskett et. al., 1994, 1997), Value Profit Chain (Heskett et.al.,2003) and Resource Based View (Barney, 2003). It is examined how the concept of “Treating employees as customers” appears in the organization. The methods to pay attention to are 1. Career support (Career counseling), 2. Mental support (Counseling), and 3. Dialogue support. In a hospitality organization where interpersonal negotiation work is predominant, mental support for employees is important (Lovelock and Wirtz,2007), so it is focused on the above three methods, which are typical mental supports.

The purpose of this research is to verify whether the concepts of these three methods appear in the hotel organization, and the focus is on interview analysis of hotel employees in the hotel which continues to develop.

This dissertation is composed of 7 chapters, including an Introduction. In chapter II, a previous research review is conducted to deepen the understanding of the Internal Marketing research flow and the core concept of “Treating employees as customers.” In chapter III to V, the concepts of three methods are presented as concrete methods for implementing “Treating employees as customers”. In chapter VI, it is verified whether or not the concept of the three methods appears in the organization from the analysis of interviews with employees of the hotel organization that continues to develop. The final chapter, chapter VII, summarizes the research and shows the limitation of the research and the prospect of future research.

According to results of research, it was indicated that three methods' concepts of activating the internal organization is represented them in the target organization. However, limitations were also revealed in this research. The goal of “Treating employees as customers” is to activate the organization and build an autonomous self-propelled organization. Continuing research on “Treating employees as customers” based on the results of this research will lead to the progress of research on hotel organizations, which so far has not been well considered in Japan.

## 概 要

この研究では、「従業員を顧客として扱う」(Berry and Parasuraman,1991)という概念に焦点を当て、ホスピタリティ組織における人的資源管理の考察を行う。主となる対象は、ホスピタリティ組織を代表するホテル組織である。「従業員を顧客として扱う」という概念は、インターナル・マーケティングの中核概念として知られているが、他の理論でも同じ概念が示されている。それらは、サービス・プロフィット・チェーン (Heskett ら, 1994、1997)、バリュー・プロフィット・チェーン (Heskett ら, 2003)、及びリソースベースドビュー (Barney, 2003) である。「従業員を顧客として扱う」という概念が組織にどのように現れているかの検証を行う。注目する手法は、1. キャリアサポート (キャリアカウンセリング)、2. メンタルサポート (カウンセリング)、3. 対話サポートである。対人折衝業務が多くを占めるホスピタリティ組織では、従業員のメンタルサポートが重要であるため (Lovelock and Wirtz, 2007)、代表的なメンタルサポートである上記の3つの手法に焦点を当てている。

本研究の目的は、これら3つの手法の概念がホテル組織に現れているかどうかを検証することであり、成長を続けるホテルの従業員へのインタビュー分析に焦点を当てている。

本論文は、序章を含む7つの章で構成されている。第II章では、インターナル・マーケティングの先行研究と「従業員を顧客として扱う」という概念の理解を深めるために、レビューを行っている。第III章からV章では、「従業員を顧客として扱う」概念の組織への浸透を実施するための具体的な手法として、3つの手法の概念を示し、その有効性の検証を行う。第VI章では、成長を続けるホテル組織の従業員へのインタビューの分析から、3つの手法の概念が組織に現れているかどうかを検証する。最終章である第VII章では、研究を要約し、研究の限界と将来の研究の見通しを示す。

研究の結果、内部組織を活性化するという3つの手法の概念が、対象組織に現われていることが示された。ただし、この研究では限界も明らかになった。「従業員を顧客として扱う」ことの目的は、組織を活性化し、自律的な自走式組織を構築することである。この研究成果をもとに「従業員を顧客として扱う」概念に対する研究を続けることで、これまで日本ではあまり顧みられなかったホテル組織研究の活発化につなげていきたい。