

商業スポーツ施設のサービス・クオリティ評価に関する研究

山崎 利夫*, 長積 仁**

Evaluation of Service Quality in Private Sports Club

Toshio YAMAZAKI* and Masashi NAGATSUMI**

Abstract

This paper focused on service quality in private sports clubs and its evaluation tool. Twenty-two measures were selected as dimensions of service quality and were examined with member's importance and performance. Questionnaires containing 22 measures for the evaluation of service quality were administered to a total of 188 members of a private sport club in Saitama, Japan. The method to evaluate service quality was Importance-Performance analysis, one of the increasingly popular evaluation techniques. The criteria used by the members for evaluating service quality and Importance-Performance analysis were discussed.

The findings of this study include : (1) Mean performance and importance scores differed significantly for 20 of the 22 measures. (2) Importance outnumbered performance in all measures. (3) Service quality in private sports clubs can be defined as a function of the outcome of a service and expectation from the member's standpoint. (4) Service quality score (performance score minus importance) makes evaluation of service quality easier and more accurate. (5) Importance-Performance analysis is useful in making management decisions concerning service quality of sports clubs. It is suggested that the future research has to consider the idea of service quality and application of Importance-Performance analysis for sports club management.

KEY WORDS : *Private Sports Club, Customer Satisfaction, Service Quality, Importance-Performance Analysis*

緒 言

「顧客満足度 (Customer Satisfaction)」を向上させようとする運動に取り組むスポーツ施設が民間・公共を問わず増えている。これは会員がクラブの提供するサービスにどの程度満足しているかを定量的に把握して、彼らの欲求やニーズに真に

応えることが主なねらいである。

スポーツクラブ産業は国民のスポーツ・健康志向の高まりとともに、80年代後半は会員数、施設数、売り上げ高が急激に伸びた。だが、バブル崩壊に伴う経営環境の悪化、競争の激化、公共スポーツ施設の充実、顧客ニーズの多様化などの問題に対応できず、経営不振に陥ったり、撤退や閉鎖に

*鹿屋体育大学 National Institute of Fitness and Sports in Kanoya, Kagoshima, Japan.

**大阪体育大学 Osaka University of Health and Sports Sciences, Kumatori-cho, Sennan-gun, Osaka, Japan.

追い込まれたスポーツクラブが後を絶たない。80年代後半に急激に伸びたクラブの開設数も、90年代では一転して沈静化している。このような環境の激変と低成長の市場のもとでは、多様化している会員の期待や評価を反映させるべく、サービスの品質を高めて会員の満足度を高め、ひいては利用率アップや退会防止につなげるのはスポーツクラブが直面する大きな課題である。

スポーツクラブ経営において、顧客志向の経営を展開していく必要性が高まっている。顧客志向のマーケティングの根底には顧客ニーズの把握とそれを満たすためのサービスの提供(原田, 1991)という共通の目標がある。つまり顧客の求める便益を掴み、それを提供する最良の方法を探ることである(原田とクロンプトン, 1991a)。顧客志向のマーケティングにおいては顧客のニーズやウォンツを把握し、それを満たすべく、高品質のサービスを提供していくことが重要である。

スポーツクラブではプログラム、スタッフ、施設などに関わるサービス・クオリティ(Service Quality)を高めることが会員や利用者の満足度を高め、参加率や継続率のアップにつながる。それゆえ、クラブが提供しているサービス・クオリティを会員から評価してもらうことは重要である。サービス・クオリティを適切に評価し、評価の低いサービスの属性は改善して高いものは維持する努力が経営サイドに要求されてくる。しかしながら、スポーツ施設の分野においてサービス・クオリティについての研究は十分確立されていない状況である。そこで、本研究では、スポーツ施設として商業スポーツクラブ(Yアスレチッククラブ)を取りあげ、会員側から見たクラブのサービスクオリティを明らかにして今後のクラブサービスの改善を考えるための基礎資料を得るとともに、サービスクオリティの評価方法としてのImportance/Performance分析(以下I/P分析と省略)の有効性を見ることを目的とした。

Yアスレチッククラブは1988年開業以来、会員の実態やニーズの把握、それにサービスについての評価を一度も実施しなかった。それゆえ改善すべきサービス項目を明確に把握できないままで

あった。だが、1994年夏に現施設の近くに新たに施設を新築し、全面的に移転することになった。そこで、クラブのサービス・クオリティを会員サイドから測定評価してもらい、その結果を新施設の運営に役立てようということで調査することになった。

サービス・クオリティの測定にはサービスの実施度(パフォーマンス評価)と重要度の差異を用いた(サービス・クオリティ得点(SQ得点)=実施度-重要度)。SQ得点からサービスクオリティの高低を判断し、サービスの維持・改善戦略を考えていく。続いて、維持・改善戦略をさらに具体的に立てるうえでの情報を得る方法としてI/P分析を用いる。I/P分析とは消費者満足に関するバランス仮説並びに多属性態度モデルに基礎をおくものであり、サービス個々の属性を顧客の期待(重要度)とパフォーマンス評価(実施度)から成る満足空間にプロットし、それぞれの属性が顧客にどのように評価されているかを知り、サービス改善の示唆を得るためのものである(菊池ら, 1991)。

先行研究

顧客の満足・不満足に関する研究は最近相次いで報告されている。中村(1988)は公共と民間のスポーツ施設の利用者がスポーツ施設のどのような条件に満足しているかの実態を明らかにした。ここでは11項目の要因について5段階尺度を用いて施設利用に際して感じている満足度を把握し、その満足の感じ方が利用者の主体的条件によってどう異なるかについて分析した。だが、この調査は利用者の満足度を評価しただけで、過去の経験を総まとめにして評価したサービス・クオリティとは基本的に異なっている。鈴木ら(1992)は民間スポーツクラブのサービスに対する会員の自由回答から不満足特性をもつものを抜き出し、特性要因図のメソッドを用いて施設・設備、プログラム、指導スタッフの要因別にそれらを分けて分析し、会員のニーズを的確に把握することを試みた。佐伯ら(1993)は民間スポーツ施設での会員の満足度と情動経験との関係を在籍年数や利用状況別にみた。また、中西(1993)は「スポーツ経営に

おける消費者の満足・不満足はスポーツサービスに対する期待度とパフォーマンス評価の関数として捉えることができる」「スポーツ経営体のマーケティング・ミックスに対する評価と苦情行動とは有意な関係がある」など5つのスポーツ経営に関する仮説を提示している。中路ら(1993)は商業スポーツクラブの会員に対し、フィットネスサービスの属性74項目について、入会前の期待と現在の評価を調査した。入会前の期待と現実のパフォーマンスの違いを問題にする「期待不一致度」は満足・不満足を説明する尺度としては曖昧なものになると考え、それよりもパフォーマンス評価のみの方が説明力が高いと報告している。

レクリエーション分野でのサービス・クオリティの測定・評価に関する実証的研究は、Mackayら(1988)によって報告されている。彼らはサービス・クオリティの基準は顧客が決定するものであると考え、顧客が期待したサービスと実際に受けたサービスのパフォーマンス評価を比べることでサービス・クオリティを評価している。また、藤本ら(1992)は野外レクリエーション施設について、利用者を対象にサービス・クオリティの評価に関する実証的研究を行った。ここでは、サービスに対する期待とパフォーマンス評価の差異によってサービス・クオリティを測定し、維持・改善に努めるべきサービス属性を明らかにしている。原田とクロプトン(1991b)はフィットネスクラブのサービス・クオリティを測定した研究を紹介している。その評価結果からサービス・クオリティの改善戦略を考察すると同時にフィットネスクラブにおけるその測定・評価の重要性を指摘している。

Parusuramanら(1985)はサービス・クオリティ(Service Quality)を概念化し、5領域(可視性, 信頼性, 責任性, 保証性, 顧客本位性)に分類化した。Mackayら(1990)はレクリエーション・サービス, Cromptonら(1989)はレクリエーション・プログラム, そしてHamiltonら(1989)は公園サービスといった分野でこの領域を適用した実証的研究を行っている。原田ら(1991c)は経営母体の異なる3つの体育・スポーツ施設(公

共, 民間, 第3セクター方式)の利用者に対してサービス・クオリティに関する調査を行った。ここでは、サービス・クオリティの測定・評価を行なうとともにParusuramanらの提示したサービスの5領域を適用して比較することで施設経営上の問題点が指摘された。また、原田ら(1992)は民間の会員制スポーツクラブ(5施設)の会員を対象にサービス・クオリティの5領域について期待値と評価値を求め、測定・評価を行った。ここでは、全ての施設が全ての領域でS/Q得点がマイナスとなり、会員のサービスに対する期待に全ての面で応えていないことが明らかになった。また、領域によってサービス・クオリティの低さが異なり、改善策の重点を定める際の重要な手掛かりが得られたことが示唆された。

クラブサービスのクオリティの評価から得られることを明確かつ簡潔に示すのは、サービスの維持・向上に関する対策を立てるうえで重要である。I/P分析の適用はこれには効果的と思われる。I/P分析をクラブサービスに適用して、サービスの各属性を満足空間図上にプロットする。満足空間図では縦軸に各属性に対する満足度を、横軸には実施度(パフォーマンス評価)をとることが考えられる。両軸をとともに標準得点の3を境に高低でそれぞれ2分し、4つの空間に区分する。これら4つの空間は不満足空間(I), 満足空間(II), 潜在的な不満足空間(III), 潜在的満足空間(IV)と命名されている(嶋口, 1984)。

I/P分析の先駆的な実証研究としては、Martilla & James(1977)があげられる。ここではI/P分析を自動車ディーラーのサービス評価に適用している。仕事の迅速性, サービス価格, 洗車サービス等の14項目のサービス属性に対し、期待(重要度)とパフォーマンス度を測定している。縦軸を期待レベル, 横軸をパフォーマンス度とした満足空間図に評価結果をプロットし、各サービス属性の維持・改善戦略を検討し、I/P分析の有効性を指摘している。レジャー・レクリエーションの分野でのサービス評価でもI/P分析の有効性が実証されている。菊池ら(1990)はキャンプ場利用者の満足・不満足構造の解明にI

／P分析を用いている。ここではキャンプ場で提供されているサービスを18項目の属性に分け、それぞれについて利用前の期待レベルと利用後のパフォーマンス評価を測定した。そして満足空間図上に各属性の得点をプロットし、キャンプ場のサービス改善対策を具体的に導き出している。山下ら(1985)は地域社会での運動者の集団としての地域スポーツクラブの成員の満足・不満足を概念化することとI/P分析の適用を試みている。ここでは、19項目のスポーツクラブの効用属性について期待水準と現実評価を測定し、満足空間図上にプロットしている。特に指導者の存在を重視し、維持改善策を考察している。

以上の先行研究から個々のサービス・クオリティの測定・評価は個々のサービス属性の期待度(重要度)とパフォーマンス評価(実施度)の差異を用いることと、I/P分析をサービスクオリティの評価に適用することの有効性が明らかになった。サービス・クオリティのI/P分析への適用は、上記のように地域スポーツクラブについては有効性が実証されている。しかし、この場合の「スポーツクラブ」とは地域社会における運動者の非営利グループを意味しているに過ぎず、会員制の商業スポーツクラブについてI/P分析を用いた研究はほとんどないのが現状である。

研究方法

1. 調査対象・方法

本研究では、埼玉県大里郡にあるYアスレチッククラブの全会員を対象に質問紙調査を実施した。調査期間は1992年12月1日～21日の3週間で、最初の2週間は質問紙を受付で配布し、その場で記入してもらい回収した。この期間中にクラブを利用しなかった会員には2週目の終りに質問紙を郵送し、調査への協力を求めた。その結果、有効回答標本数は188名(男98名, 女90名)で全会員の62.7%であった。

2. 調査内容

調査内容はサンプルの属性(年齢, 男女, 職業, 婚姻, 学歴など), クラブ入会状況, 施設利用状況,

スポーツ・運動習慣, クラブへの要望, クラブのサービス・クオリティの評価などであった(表1参照)。なお, クラブサービスについての評価項目において, 重要度では「とても重要」と「ほとんど重要でない」を両極とする5段階尺度を用いた。実施度評価の測定には同様に「とてもよく実施されている」と「ほとんど実施されていない」を両極とする5段階尺度を用いた。

表1. 調査内容

| 属 性 | 1. 性別 2. 年齢 3. 婚姻状況 4. 職業 5. 学歴 6. 会員種類 |
|-------------------------------|---|
| ク ラ ブ 入 会 | 1. クラブを知ったきっかけ 2. 入会動機 3. 入会決定理由 |
| 施 設 理 用 | 1. 利用頻度 2. 平均滞在時間 3. 利用時間帯 4. クラブ所属年数 5. 参加プログラム・利用場所 |
| ス ポ ー ツ ・ 運 動 | 1. 現在打ち込んでいるスポーツ・運動 |
| ク ラ ブ へ の 要 望 | 1. 今後欲しい施設 2. 得たいスポーツ・健康・フィットネス情報 |
| ク ラ ブ サ ー ビ ス の 重 要 度 ・ 実 施 度 | スタッフ, 施設・機器, プログラムの種類・質・数量, 会員間の交流等(22項目) |

3. データ分析

クラブサービスの各属性に対する重要度と実施度の評価には、ポジティブからネガティブまでの各段階に5から1の得点を与えて数量化した。得点は平均値を用いることで標準化した。なお、得点平均の差(SQ得点)の検定にはt検定を用いた。

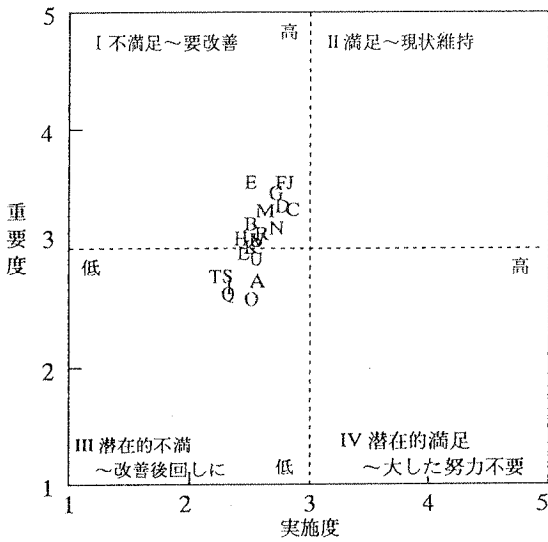
本研究では、サービス・クオリティの評価に際して、I/P分析が有効かどうか検討するために、22項目のサービス属性を満足空間にプロットした。さらに両軸をとともに中間得点の3を境に高低で2つに分けた。これにより各属性は4つの空間に区分されたマトリックス上に表された。この方法をとることで、どの項目が改善を要し、どの項目では現状を維持するだけで良いのかが人目でわかり、ねらいを絞った具体的な対応策を導き出すことが容易になる(図1参照)。

結果及び考察

1. サンプルの概要

1) サンプルの属性

表2はサンプルの属性を示したものである。男



- A. インストラクターの人数が多い
- B. インストラクターは知識が豊富
- C. フロントの応対が良い
- D. スタッフの対応が親切・丁寧
- E. 設備・機器が整っている
- F. 館内が清潔
- G. ロッカー・風呂が広い
- H. くつろぐ場所がある
- I. 施設のデザインや装飾が良い
- J. 駐車場がある
- K. 施設が大きい
- L. 施設が新しい
- M. 施設が通いやすい
- N. 施設の雰囲気が良い
- O. 施設の知名度が高い
- P. イベントが数多く開催される
- Q. 会員同志の交流機会多い
- R. 会員の声が反映される
- S. プログラムの種類・本数多い
- T. 常に新しいプログラムが導入
- U. プログラムの安全性が高い
- V. 体制や健康指導が充実

図1. スポーツクラブ会員の満足空間図 (全体)

女の割合は男性52.1%, 女性47.9%と男性が女性をわずかに上回っていた。年齢帯で見ると、全体では20代前半が最も多く、20から34歳までで約6割を占めていた。男女別で見ると、男性は20代後半が最も多く、30歳代以降はなだらかに減少している。これに対し、女性は20代前半が突出しており、30歳代は少ないものの、子育ての落ち着く40代から50代後半は比較的多かった。約5人に3人が独身であるが、男性の結婚難を反映してか30代男性の独身率の高さが目についた。職業について、男性は会社員・公務員が6割を占めているが、自営業は2番目に多かった。これは地方の小都市ということで農業や商店を営んでいる人が多いためであろう。女性は会社員・公務員で7割近くを占めており、専業主婦が少なかった。さらに、近隣に大学や専門学校が無いせいか、会費が安いにも

表2. サンプルの属性

| | 属性 | | | |
|---------|--------------|--------------|----------------|------------|
| | 男性 (n=98) | 女性 (n=90) | 男女計 (n=188) | |
| 年齢 | %* | %* | %* | |
| | 19歳以下 | 3.1 (13) | 5.6 (5) | 4.3 (18) |
| | 20～24歳 | 15.3 (15) | 42.2 (38) | 28.2 (43) |
| | 25～29歳 | 22.4 (22) | 11.1 (10) | 17.0 (32) |
| | 30～34歳 | 17.3 (17) | 7.8 (7) | 12.8 (24) |
| | 35～39歳 | 11.2 (11) | 6.7 (6) | 9.0 (17) |
| | 40～44歳 | 12.2 (12) | 15.6 (14) | 13.8 (26) |
| | 45～54歳 | 9.2 (9) | 8.9 (8) | 9.0 (17) |
| 55歳以上 | 9.2 (9) | 2.2 (2) | 5.9 (11) | |
| 婚姻状況 | 未婚 | 61.2 (60) | 57.8 (52) | 59.6 (112) |
| | 既婚 | 38.8 (38) | 41.1 (37) | 39.9 (75) |
| | 不明 | 0.0 (0) | 1.1 (1) | 0.5 (1) |
| 職業 | 会社員 | 44.9 (44) | 55.6 (50) | 50.0 (94) |
| | 公務員 | 15.3 (15) | 12.2 (11) | 13.8 (26) |
| | 自営業 | 18.4 (18) | 8.9 (8) | 13.8 (26) |
| | パート・バイト | 2.0 (2) | 8.9 (8) | 5.3 (10) |
| | 学生 | 3.1 (3) | 5.6 (5) | 4.3 (8) |
| | 専業主婦 | 0.0 (0) | 6.7 (6) | 3.2 (6) |
| | 無職 | 4.1 (4) | 2.2 (2) | 3.2 (6) |
| | 会社・団体役員 | 5.1 (5) | 0.0 (0) | 2.7 (5) |
| | その他 | 7.2 (7) | 0.0 (0) | 3.7 (7) |
| | 最終学歴 | 大学・大学院 | 33.7 (33) | 6.7 (6) |
| 高専・短大 | | 5.1 (5) | 17.8 (16) | 11.2 (21) |
| 専門・各種学校 | | 8.2 (8) | 21.1 (19) | 14.4 (27) |
| 高等学校 | | 44.9 (44) | 45.5 (41) | 45.3 (85) |
| 中学校卒 | | 5.1 (5) | 3.3 (3) | 4.2 (8) |
| その他 | | 3.0 (3) | 5.6 (5) | 4.2 (8) |
| 会員種類 | | アスレチック会員 | 97.0 (95) | 63.3 (57) |
| | エアロビクス会員 | 3.0 (3) | 36.7 (33) | 19.2 (36) |

*表のパーセントは縦方向である

表3. クラブ入会の動機

| 入会の動機 | 動機 | | |
|--------------|--------------|--------------|----------------|
| | 男性 (n=98) | 女性 (n=90) | 男女計 (n=188) |
| | %* | %* | %* |
| 運動不足解消 | 53.1 (52) | 78.9 (71) | 65.4 (123) |
| 健康維持 | 38.8 (38) | 31.1 (28) | 35.1 (66) |
| 減量 | 28.6 (28) | 66.7 (60) | 46.8 (88) |
| ストレス解消・リラックス | 29.6 (29) | 35.6 (32) | 32.4 (61) |
| 体力アップ | 36.7 (36) | 4.4 (4) | 21.3 (40) |
| 運動が好き | 12.2 (12) | 7.8 (7) | 10.1 (19) |
| 医師の勧め | 5.1 (5) | 1.1 (1) | 3.2 (6) |
| レジャー・気晴らし | 10.2 (10) | 14.4 (13) | 12.2 (23) |
| 友人・恋人づくり | 2.0 (2) | 4.4 (4) | 3.2 (6) |
| スポーツ技術の向上 | 10.2 (10) | 1.1 (1) | 6.1 (11) |
| その他 | 1.0 (1) | 2.2 (2) | 1.6 (3) |

*表のパーセントは縦方向である (複数回答)

かかわらず学生の割合は目立って低かった。学歴別では高校卒が2人に1人と最も多く、大学卒以上は約2割にとどまり、大都市圏のクラブ会員と比べて平均学歴が低かった。

2) 入会の動機

入会動機は男女共に「運動不足の解消」が最も多く、続いて男性は健康維持、女性は減量が2番目にきている。男性の健康志向と女性の痩せ願望の傾向がうかがえる。また、「ストレス解消・リラックス」といったメンタルな理由も高位に付けていたのは会員ニーズの多様化を示唆している(表3参照)。

表4. 現在打ち込んでいるスポーツ・運動

| 種目 | 男性 | 女性 | 男女計 |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| | (n=98) | (n=90) | (n=188) |
| | %* | %* | %* |
| ゴルフ | 27.6 (27) | 21.3 (19) | 24.6 (46) |
| テニス | 10.2 (10) | 13.5 (12) | 11.8 (22) |
| ジョギング | 7.1 (7) | 3.4 (3) | 5.3 (10) |
| 水泳 | 4.1 (4) | 2.2 (2) | 3.2 (6) |
| スキー | 25.5 (25) | 31.5 (28) | 28.5 (53) |
| 自転車 | 7.1 (7) | 4.5 (4) | 5.9 (11) |
| ウォーキング | 5.1 (5) | 5.6 (5) | 5.3 (10) |
| その他 | 21.4 (26) | 33.7 (30) | 29.9 (56) |
| 特に無し | 26.5 (21) | 14.6 (13) | 18.2 (34) |

* 表のパーセントは縦方向でみる(複数回答)

3) 打ち込んでいるスポーツ・運動

調査時刻が初冬だったこととスキー場が比較的近くに位置していることもあって、現在打ち込んでいるスポーツ・運動はスキーが最も多かった。続いてゴルフが多かったが、これも周囲にゴルフ場が多いことも原因の一つであろう。テニスは下火とはいえ根強い人気を保っている。以外だったのは水泳が男女共に最下位にきたことである。このクラブではプールが備わっていて会員は利用できるが、スイミングスクールが併設されているのでクラブ会員の泳げる時間帯やコースが限定されていることも原因の一つと思われる。コースを増やすとか遊泳時間を増やすとかの工夫が必要であろう(表4参照)。

4) クラブへの要望

今後欲しい施設では、入会理由の上位に「ストレス解消・リラックス」が付けていることもあって、リラクゼーションルームやマッサージ室と

表5. クラブへの要望(今後欲しい施設)

| | 男性 | 女性 | 男女計 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|
| | (n=98) | (n=89) | (n=187) |
| | %* | %* | %* |
| ゴルフレンジ | 19.4 (19) | 24.7 (22) | 21.9 (41) |
| テニスコート | 12.2 (12) | 31.5 (28) | 21.4 (40) |
| フィットネス/スタジオ | 28.6 (28) | 39.3 (35) | 33.7 (63) |
| リラクゼーションルーム | 35.7 (35) | 21.3 (19) | 28.9 (54) |
| マッサージ室 | 34.7 (34) | 44.9 (44) | 39.6 (74) |
| 託児室 | 2.0 (2) | 0.0 (0) | 1.1 (2) |
| ジャグジー | 10.2 (10) | 12.4 (11) | 11.2 (21) |
| 飲食コーナー | 19.4 (19) | 20.2 (18) | 19.8 (37) |
| その他 | 9.2 (9) | 3.4 (3) | 6.4 (12) |

* 表のパーセントは縦方向でみる(複数回答)

表6. クラブへの要望
(得たいスポーツ・健康・フィットネス情報)

| | 男性 | 女性 | 男女計 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| | (n=98) | (n=89) | (n=187) |
| | %* | %* | %* |
| トレーニング法 | 35.7 (35) | 20.2 (18) | 28.3 (53) |
| 運動の効果 | 37.7 (37) | 32.6 (29) | 35.3 (66) |
| ダイエット/減量 | 27.5 (27) | 57.3 (51) | 41.7 (78) |
| 成人病 | 16.3 (16) | 4.5 (4) | 10.7 (20) |
| スポーツ・運動障害 | 19.4 (19) | 15.7 (14) | 17.6 (33) |
| 最新雑誌・ブザー | 14.3 (14) | 14.6 (13) | 14.4 (27) |
| ストレス解消・リラクゼーション | 34.7 (34) | 30.3 (27) | 32.6 (61) |

* 表のパーセントは縦方向でみる(複数回答)

いったメンタルな部分での要望が強かった。ラケットスポーツ施設の要望も結構多かった。次に、クラブから提供してほしい情報として、男性では「運動の効果」、女性では「ダイエットや減量」が最も多かった。また、「ストレス解消・リラクゼーション」も要望の上位にきている。このように健康、栄養、メンタルと会員の得たい情報は多様化し、男女差のあることが分かった。もはや、スポーツクラブは単に身体を鍛えるだけの場所とは見られていないことがうかがえる(表5, 表6参照)。

2. クラブのサービス・クオリティ(表7, 8, 9参照)

クラブのサービスについて、表7は回答者全体の項目ごとの評価を表したものである。実施度と重要度の平均値の差についてはt検定を行った。この結果、全ての項目で実施度が重要度を下回り、22項目中20項目で統計的に有意な差が見られた。このことは、提供されるサービスの多くの点が会員の期待を満たしていないことを示唆している。

表7. クラブサービスの各属性のサービス・クオリティ (SQ) (男性)

| | n | 実施度 | 重要度 | 実施度SD | 重要度SD | S Q 得点 | t 値 |
|----------------------|----|------|------|-------|-------|--------|----------|
| インストラクターの人数が多い | 96 | 2.33 | 2.51 | 1.09 | 0.85 | -0.18 | -1.28 |
| インストラクターは専門知識情報が豊富 | 95 | 2.43 | 3.09 | 1.06 | 1.02 | -0.66 | -4.37 ** |
| 予約・受付の対応が良い | 98 | 2.90 | 3.33 | 0.80 | 0.92 | -0.43 | -3.49 ** |
| スタッフの対応が親切で丁寧 | 97 | 2.82 | 3.25 | 0.85 | 0.85 | -0.43 | -3.52 ** |
| 設備・機器が整っている | 96 | 2.49 | 3.46 | 1.23 | 0.79 | -0.97 | -6.50 ** |
| 館内が清潔 | 98 | 2.63 | 3.55 | 1.07 | 0.78 | -0.92 | -6.88 ** |
| シャワー・ロッカー・風呂が広い | 97 | 2.31 | 3.35 | 1.29 | 0.95 | -1.04 | -6.39 ** |
| くつろぐ場所がある | 98 | 2.45 | 3.08 | 1.00 | 1.00 | -0.63 | -4.41 ** |
| 施設のデザインや装飾が良い | 97 | 2.32 | 2.66 | 0.98 | 1.11 | -0.34 | -2.26 * |
| 駐車場がある | 97 | 2.67 | 3.47 | 1.11 | 0.95 | -0.80 | -5.39 ** |
| 施設が大きい | 97 | 2.32 | 3.00 | 1.09 | 0.97 | -0.68 | -4.59 ** |
| 施設が新しい | 97 | 2.44 | 2.94 | 1.21 | 1.06 | -0.50 | -3.06 ** |
| 施設が通いやすい | 97 | 2.65 | 3.29 | 0.99 | 0.88 | -0.64 | -4.76 ** |
| クラブの雰囲気がいい | 97 | 2.56 | 3.14 | 0.82 | 0.87 | -0.58 | -4.78 ** |
| クラブの知名度が高い | 96 | 2.42 | 2.46 | 0.97 | 1.14 | -0.04 | -0.26 |
| ツアー・コンペ・パーティ等のイベント開催 | 98 | 2.12 | 2.60 | 0.91 | 1.22 | -0.48 | -3.12 ** |
| 会員同士交流深められる | 96 | 2.26 | 2.59 | 0.87 | 0.95 | -0.33 | -2.51 * |
| 会員の意見要望が反映 | 96 | 2.49 | 3.01 | 1.21 | 0.99 | -0.52 | -3.26 ** |
| 運動プログラムの種類や本数が多い | 96 | 2.27 | 2.60 | 0.97 | 0.95 | -0.33 | -2.38 * |
| 絶えず新しいプログラムが導入 | 96 | 2.15 | 2.62 | 0.95 | 0.95 | -0.47 | -3.43 ** |
| 運動プログラムの安全性が高い | 96 | 2.44 | 2.96 | 0.78 | 0.91 | -0.52 | -4.25 ** |
| 体側や健康管理指導が充実 | 97 | 2.39 | 3.02 | 1.08 | 0.97 | -0.63 | -4.27 ** |

Note: S Q 得点 = (実施度) - (重要度) * P<0.05, ** P<0.01

つまり、全ての項目でS Q 得点がマイナスとなり、サービス・クオリティが低いという厳しい評価を会員が下したといえる。マイナス幅が大きな項目は施設・設備やその維持管理に関するものであった。これに対し、項目数は少ないながら、「インストラクターの人数」「クラブの知名度や雰囲気」「会員間のコミュニケーションの機会の提供」については実施度は低かったものの重要度も低かったので大したマイナス幅は見られなかった。さらに、「運動プログラムの種類や本数が多い」「絶えず新しいプログラムが導入されている」の項目

については実施度が低いのは予想できたが、重要度はそれぞれ2.77, 2.80とクラブ側が思ったほど高くなかった。このことから、クラブ側は単に実施レベルの向上に努めるだけでなく、会員のニーズを創出したり高める努力も必要といえる。だが、往々にして重要度は高く見られる反面、現実の評価である実施度は低く見られる傾向があるので注意が必要と思われる(原田, クロンプトン, 1991)。

表7を表8と表9のように男女別に分けて男女の違いを見ると、「ツアー・コンペ・パーティ等

表8. クラブサービスの各属性のサービス・クオリティ (SQ) (女性)

| | n | 実施度 | 重要度 | 実施度SD | 重要度SD | S Q得点 | t 値 |
|---------------------------|----|------|------|-------|-------|-------|----------|
| ｲｽﾄﾗｯｸ-の人数が多い | 86 | 2.55 | 2.85 | 1.21 | 0.91 | -0.30 | -1.84 |
| ｲｽﾄﾗｯｸ-は専門知識情報が豊富 | 87 | 2.75 | 3.39 | 1.11 | 0.85 | -0.64 | -4.27 ** |
| ﾌｫﾝﾄ-受付の応対が良い | 86 | 2.94 | 3.36 | 0.85 | 0.82 | -0.42 | -3.30 ** |
| ｽﾀｯﾌ-の対応が親切で丁寧 | 86 | 2.86 | 3.57 | 1.06 | 0.68 | -0.71 | -5.23 ** |
| 設備・機器が整っている | 86 | 2.53 | 3.65 | 1.23 | 0.63 | -1.12 | -7.52 ** |
| 館内が清潔 | 87 | 2.68 | 3.70 | 1.21 | 0.65 | -1.02 | -6.93 ** |
| ｼﾞｱﾝ-ﾄﾞｯｶ-風呂が広い | 87 | 3.06 | 3.67 | 1.67 | 0.71 | -0.61 | -3.14 ** |
| くつろぐ場所がある | 86 | 2.52 | 3.20 | 1.18 | 0.92 | -0.68 | -4.21 ** |
| 施設のデザインや装飾が良い | 86 | 2.39 | 2.78 | 0.96 | 1.07 | -0.39 | -2.52 * |
| 駐車場がある | 87 | 3.03 | 3.74 | 1.21 | 0.65 | -0.71 | -4.82 ** |
| 施設が大きい | 87 | 2.62 | 3.24 | 1.37 | 0.89 | -0.62 | -3.54 ** |
| 施設が新しい | 87 | 2.64 | 3.16 | 1.33 | 0.82 | -0.52 | -3.10 ** |
| 施設が通いやすい | 86 | 2.91 | 3.55 | 1.06 | 0.69 | -0.64 | -4.69 ** |
| ｸﾗﾌ-の雰囲気がいい | 86 | 2.80 | 3.34 | 1.09 | 0.86 | -0.54 | -3.61 ** |
| ｸﾗﾌ-の知名度が高い | 86 | 2.62 | 2.86 | 1.11 | 1.04 | -0.24 | -1.46 |
| ﾌﾞ-ﾝｺﾝﾊﾟ-ﾊﾟ-ﾃ-ｲ等のｲﾝﾄﾞｰﾝ開催 | 84 | 2.56 | 2.46 | 1.29 | 1.00 | 0.10 | 0.56 |
| 会員同士交流深められる | 85 | 2.35 | 2.80 | 1.19 | 1.02 | -0.45 | -2.65 * |
| 会員の意見要望が反映 | 84 | 2.73 | 3.33 | 1.39 | 0.85 | -0.60 | -3.38 ** |
| 運動ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑの種類や本数多い | 86 | 2.37 | 2.98 | 1.16 | 0.93 | -0.61 | -3.80 ** |
| 絶えず新しいﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑが導入 | 84 | 2.51 | 2.99 | 1.19 | 0.93 | -0.48 | -2.91 ** |
| 運動ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑは安全性が高い | 84 | 2.65 | 3.33 | 0.96 | 0.77 | -0.68 | -5.06 ** |
| 体側や健康管理指導が充実 | 85 | 2.59 | 3.15 | 1.20 | 0.87 | -0.56 | -3.48 ** |

Note : S Q得点 = (実施度) - (重要度) * P<0.05, ** P<0.01

のイベントの開催」で特に大きな相違が見られた。この属性では重要度は女性が男性をわずかに下回っていたものの、実施度では逆に男性を上回っていた。また、女性では実施度が重要度を上回っていたが、男性ではその逆であった。イベント開催については男性の不満足度が女性よりも強いことがうかがえる。20代後半から30代までの男性の未婚率が高く、彼等はクラブのイベントなどで何とか彼女を見つきたいが、仲々チャンスが無いと

いう不満がうかがえる。

クラブ側は、単に実施度の向上だけに努力を集中するのではなく、積極的に会員の期待をコントロールしていく努力も同時に重要である。利用者の興味関心を引くために広告宣伝などで期待を高めることも必要だが、提供可能なサービスレベル以上の期待を抱かせると、サービス・クオリティがマイナスになって、会員の不満に結びつく可能性が出てくることも考えられる。(藤本ら, 1992)

表9. クラブサービスの各属性のサービス・クオリティ (SQ) (全体)

| 項目 | n | 実施度 | 重要度 | 実施度SD | 重要度SD | SQ得点 | t値 |
|---------------------|-----|------|------|-------|-------|-------|-----------|
| インストラクターの人数が多い | 182 | 2.43 | 2.69 | 1.15 | 0.91 | -0.26 | -2.39 * |
| インストラクターは専門知識情報が豊富 | 182 | 2.58 | 3.24 | 1.10 | 0.96 | -0.66 | -6.10 ** |
| 予約・受付の対応が良い | 184 | 2.92 | 3.35 | 0.82 | 0.88 | -0.43 | -4.85 ** |
| クラブの対応が親切で丁寧 | 183 | 2.84 | 3.40 | 0.96 | 0.80 | -0.56 | -6.06 ** |
| 設備・機器が整っている | 182 | 2.51 | 3.55 | 1.04 | 0.73 | -1.04 | -11.04 ** |
| 館内が清潔 | 185 | 2.66 | 3.62 | 1.13 | 0.73 | -0.96 | -9.71 ** |
| シャワー・ロッカー・風呂が広い | 184 | 2.66 | 3.49 | 1.52 | 0.87 | -0.83 | -6.43 ** |
| くつろぐ場所がある | 184 | 2.49 | 3.14 | 1.07 | 0.97 | -0.65 | -6.11 ** |
| 施設のデザインや装飾が良い | 183 | 2.36 | 2.73 | 0.97 | 1.09 | -0.37 | -3.43 ** |
| 駐車場がある | 184 | 2.84 | 3.59 | 1.16 | 0.83 | -0.75 | -7.13 ** |
| 施設が大きい | 184 | 2.46 | 3.11 | 1.23 | 0.94 | -0.65 | -5.70 ** |
| 施設が新しい | 184 | 2.52 | 3.03 | 1.26 | 0.95 | -0.51 | -4.38 ** |
| 施設が通いやすい | 183 | 2.77 | 3.41 | 1.03 | 0.81 | -0.64 | -6.61 ** |
| クラブの雰囲気が良い | 183 | 2.67 | 3.22 | 0.96 | 0.88 | -0.55 | -5.71 ** |
| クラブの知名度が高い | 182 | 2.51 | 2.64 | 1.04 | 1.11 | -0.13 | -1.15 |
| バー・コンパ・パーティ等のイベント開催 | 182 | 2.32 | 2.55 | 1.12 | 1.13 | -0.23 | -1.95 |
| 会員同士交流深められる | 181 | 2.30 | 2.69 | 1.03 | 0.99 | -0.39 | -3.67 ** |
| 会員の意見要望が反映 | 180 | 2.60 | 3.17 | 1.30 | 0.95 | -0.57 | -4.75 ** |
| 運動プログラムの種類や本数多い | 182 | 2.31 | 2.77 | 1.06 | 0.95 | -0.46 | -4.36 ** |
| 絶えず新しいプログラムが導入 | 180 | 2.32 | 2.80 | 1.08 | 0.97 | -0.48 | -4.44 ** |
| 運動プログラムは安全性が高い | 180 | 2.54 | 3.14 | 0.87 | 0.87 | -0.60 | -6.54 ** |
| 体側や健康管理指導が充実 | 182 | 2.48 | 3.09 | 1.13 | 0.93 | -0.61 | -5.62 ** |

Note: SQ得点 = (実施度) - (重要度) * P<0.05, ** P<0.01

3. 1/P分析の適用 (満足空間図への各属性のプロット)

図1は表7に示した各サービス属性の重要度と実施度を満足空間図にプロットしたものである。この図を一見するだけで、会員が各サービスに下している評価が容易に読み取れる。これによってクラブサービスの的を絞った具体的な改善策を打ち出すことができるのである。不満足空間にあるものは、重要度が高く、実施度が低い。よって実施度を重要度レベルにまで引き上げる戦略が考え

られる。両者のギャップが大きい場合、逆に重要度を実施度レベルに下げるといったネガティブな戦略も考えられる。満足空間にあるものについては重要度と実施度が共に高く、満足を得ているので、できるだけ維持していくことが考えられるが、より実施度を高めていくことも会員の定着化や競争との差別化戦略では有効であろう。潜在的な不満足空間にあるものについては、重要度と実施度が共に低い。そこで実施度を高めておきながら続いて重要度も上げるといった戦略が考えられる。そして、潜在的な満足空間にあるものについては、重

要度が低いものの実施度が高い。そこで実施度レベルまでに重要度レベルを引き上げる戦略が考えられる。以上、それぞれの空間において考えられる戦略はそれぞれ異なる。戦略を実行に移す際、空間別に重要度のランクをつけるとしたら、Ⅰ→Ⅳ→Ⅲ→Ⅱの順が一般的と考えられる。本研究では得たサービス属性の結果にⅠ/P分析を適用して満足空間図にプロットしたことで、具体的な戦略を立てることができた。

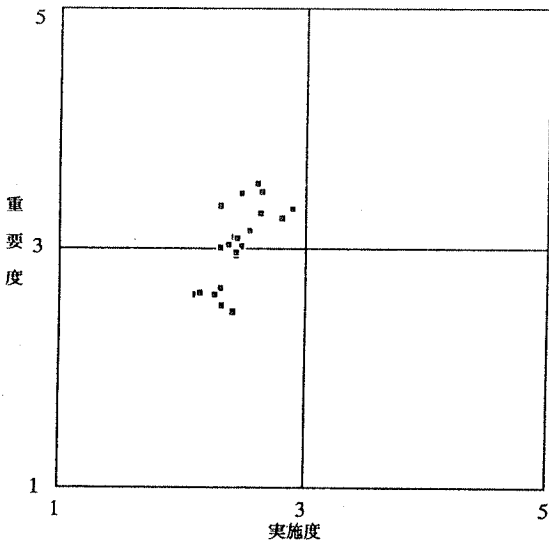


図2. スポーツクラブ会員の満足空間図 (男性)

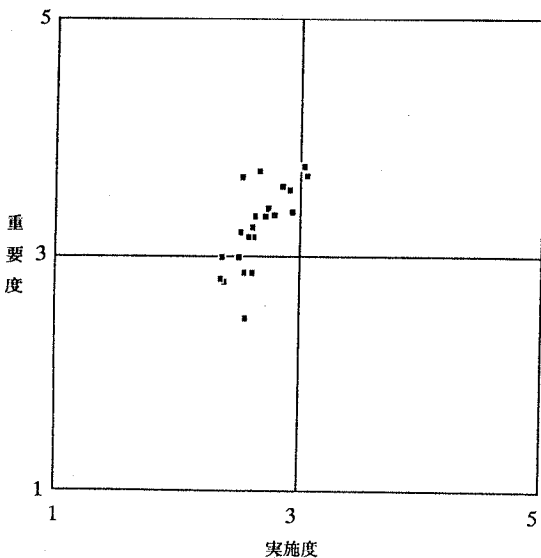


図3. スポーツクラブ会員の満足空間図 (女性)

表7のデータを図1に直して視覚的に見てみると、実施度の平均値は全ての項目で低い空間に位置していることが瞬時に読み取れる。さらに詳しく見ると、Ⅲの潜在的不満空間が7項目、残りの15項目はⅠの不満空間に位置し、ⅡとⅣにはないことが分かる。つまり、このクラブでは平均して全てのサービス属性について、実施度が低く会員が不満の状態であることがうかがえる。このスポーツクラブでは、約5年前のオープン以来、施設・設備や提供プログラムを殆ど変更を加えず、会員の意見や評価を反映させる機会が殆どなかったことからこの結果はうなずける。

満足空間図を男女別に簡単に表したものが図2、図3である。両者を比べてみると全体的に重要度はほとんど変わらないが、実施度の評価では男性のほうが女性より低いところにあることが読み取れる。このことは男性は女性より実施レベルを厳しく評価し、不満の度合いが大きいことを示唆している。本研究では男女別で細分化したことで詳細な情報が得られたが、年齢、クラブの在籍年数や利用頻度別、職業別、クラブへの要望別、打ち込んでいるスポーツ別などで細分化すれば、また新たな情報が得られると思われる。

結 語

本研究では、商業スポーツクラブ会員のクラブサービスに対するサービス・クオリティを定量的に測定・評価する方法およびその評価方法を探ってみた。会員を対象とした調査データを分析・考察した結果、次のような結論を得た。

1. サービス属性の全ての項目において、会員は不満の状態にあったが、会員の期待(重要性)も全般的に高くはなかった。このことから、実施度レベルを重要度レベルまで引き上げることは必要だが、重要度も高める戦略も必要となってくる。
2. 往々にして重要度は高く見られる反面、現実の評価である実施度は低く見られる傾向が強いので、多少割り引いて考える必要があると思われる。
3. サービス・クオリティをSQ得点(重要度-

実施度評価)を用いて測定することで,維持・改善すべきサービスの属性とその改善努力の程度が明確にされる。

4. 男女を比較してみると,全体的に重要度はほとんど変わらないが,実施度の評価では男性のほうが女性より低いことがわかる。すなわち,男性は女性より実施レベルを厳しく評価する傾向があると考えられる。
5. I/P分析を適用して満足空間図に各サービス属性をプロットすることで,改善を要するサービス属性や,あまり努力する必要のないサービス属性をすばやく発見し,維持改善戦略に有効な情報を得ることができる。

今後は,クラブ会員が何を求め,何に期待しているかを把握し,その上で経営戦略を立てるといった顧客志向のマーケティングがますます重要となってくると思われる。競合が激しく,会員のクラブを見る目が肥えてくるにしたがって,サービス・クオリティに関する調査は会員のニーズを探って,それを基づく経営を行ううえで重要な情報を得る手段の一つとなってくるといえる。本研究においてはサービス・クオリティを全体と男女別で見たに過ぎない。会員の在籍年数,年代別,会員の種別などでセグメンテーションして見れば,さらに詳しい情報が得られたであろう。今後はこういったより詳細な分析も必要であろう。民間・公共を問わず,サービス・クオリティの測定・評価に関する実証的研究の積み重ねが望まれる。

参考文献

- 1) Crompton, J. L.: Mackay, K. J. "User's Perception of the Relative Importance of service Quality Dimensions in Selected Public Programs" *Leisure Sciences*, 11 : 367-375, 1989.
- 2) 藤本淳也, 菊池秀夫, 原田宗彦, 池田 勝: 野外レクリエーション施設におけるサービス・クオリティの評価に関する研究. 大阪体育大学研究紀要, Vol.23, pp357-64, 1992.
- 3) Hamilton, J. A., Crompton, J. L. : "Identifying the Dimensions of Quality in a Park Context" *Journal of Environmental Management*. Oct. 1989.
- 4) 原田尚幸, 原田宗彦, 藤本淳也: 民間スポーツクラブ

のマネジメント評価に関する研究Ⅱ—特に成人会員におけるマネジメント評価の問題について—。日本体育学会第43回大会号A, P445, 1992.

- 5) 原田宗彦: 体育スポーツの経営—顧客志向のマーケティング—. *体育の科学*, Vol.41, No 5, pp357-361, 1991.
- 6) 原田宗彦, ジョン・L・クロンプトン: あなたは販売志向かマーケティング志向か. *Sports Business*, Vol.10, No 2, pp43-48, 1991a.
- 7) 原田宗彦, ジョン・L・クロンプトン: サービス・クオリティを探る. *Sports Business*, Vol.10, No 5, pp27-32, 1991b.
- 8) 原田宗彦, 原田尚幸, 米田幸子: 体育・スポーツ施設におけるサービス・クオリティに関する研究. 日本体育学会第42回大会号A, P459, 1991c.
- 9) 菊池秀夫, 藤本淳也, 池田 勝: スポーツ・レクリエーションサービスの評価に関する研究(2)—Importance/Performance 分析の適用と検討—. 日本体育学会第41回大会号A, P394, 1990.
- 10) Mackay, K. J., Crompton, J. L.: "A Conceptual Model of Consumer Evaluation of Recreation Service Quality" *Leisure Studies*, 17 : 41-49, 1988.
- 11) Mackay, K. J., Crompton, J. L.: "Measuring the Quality of Recreation Services" *Journal of Parks and Rec, Adm.*, 8: 47-56, 1990.
- 12) Martilla, J. A., James, J. C.: "Importance-Performance Analysis" *Journal of Marketing*, 41 (1): 77-79, 1977.
- 13) 中路恭平, 梁瀬 歩: 商業スポーツクラブにおける顧客満足に関する研究. 日本体育学会第44回大会号A, P427, 1993.
- 14) 中西純司: スポーツ経営における消費者苦情行動モデルの検討—特にスポーツサービスの消費を中心として—. 日本体育学会第44回大会号A, P431, 1993.
- 15) 中村 平: スポーツ施設の満足要因に関する研究. 日本体育学会第39回大会号B, P453, 1988.
- 16) Parasuraman, "A., V. Zeithaml, and L. Berry : A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research" *Journal of Marketing*, 49: 41-50, 1985.
- 17) 佐伯幸司, 清水紀宏: 民間スポーツ施設における利用者の情動に関する研究. 日本体育学会第44回大会号A, P432, 1993.
- 18) 嶋口充輝: 戦略的マーケティング理論—需要調整・社会対応・競争対応の科学—. 誠文堂新光社, 1984.

- 19) 鈴木由美, 上林利広, 竹田隆行, 松永敬子, 原田宗彦,
池田 勝: スポーツサービスにおける経営戦略(意志
決定)への質的データの応用に関する一考察. 日本体
育学会第43回大会号A, P 457, 1992.
- 20) 山下秋二, 出村慎一, 多田信彦, 松沢甚三郎: スポー
ツクラブ成員の満足・不満足構造—指導者問題への対
応化を中心として—. 体育学研究, Vol.30, No 3,
pp195-212, 1985.