

商業スポーツ施設における会員の満足度の変化に関する研究

原田尚幸, 原田宗彦*, 池田 勝*, 守能信次

Research on Changing Consumer Satisfaction Scores among
Commercial Fitness Club MembersNaoyuki Harada, Munehiko Harada,
Masaru Ikeda and Shinji Morino**Abstract**

The purpose of this research is to provide feed back to management of commercial fitness club in order to maintain and improve consumer satisfaction. This research applied the "discrepancy model" to explain changing consumer satisfaction scores. The model states that satisfaction is a function of the degree of congruency between aspiration and the perceived reality of experience. If the consumer's expectation for the sport facility is higher than its performance, then consumer satisfaction will be low. Conversely, if consumer expectation is lower than performance, then satisfaction will be high.

In order to address the objectives of research, member's attitudes regarding a commercial fitness club were assessed twice. The questionnaire contained 22 satisfaction items, of which, one was related to the whole facility, thirteen to its individual facilities, four to its programs, and the remaining four items to its staff. Responses were made on a 7-point scale. Both changing expectations and performance scores for each concept and satisfaction scores for the facility as a whole were measured. A step-wise regression analysis tested the application of model. The dependent variable was the change in satisfaction for the whole facility and independent variables were the change in expectation and performance scores for the individual facilities, programs and staff.

The findings were :

- 1) The variables that most influenced changing satisfaction scores were related to expectation and performance of the staff.
- 2) The variables that least influenced changing satisfaction were related to programs.
- 3) Expectation and performance scores influenced each other for changing satisfaction. (The discrepancy model explained 34% of the variation in changing satisfaction [adjusted $R^2=0.355$] .)

* 大阪体育大学体育学部
Osaka University of Health and Sport Sciences

I. 序 論

近年、わが国ではさまざまな社会環境の変化に伴って人々の間で運動やスポーツに対する関心が高まってきた¹⁾。これら運動やスポーツに関心を抱いている人々は、それぞれのニーズや目的に従って活動を実施している。

人々が運動やスポーツを実施する場のひとつとして、特に1980年代後半から急激な発展を遂げたのが、いわゆるフィットネス・クラブと呼ばれる民間の商業スポーツ施設である。この民間の商業スポーツ施設は、平成4年度までに運営されている総施設数が1,532施設と累積施設数は増加しているものの、新規開業施設数は1990年代に入ってから減少傾向にある²⁾。また、平成3年以降の商業スポーツ施設の市場規模は落ち込みが続いており、平成5年も対前年比3.1%のマイナス成長となっていることから商業スポーツ施設市場は転換期を迎えていると推察される³⁾。

この転換期を迎えた商業スポーツ施設では、いかにして会員のニーズに合致したサービスを提供し、会員の満足を得るかが重要な経営課題となってきた。これは市場が成熟して飽和状態になると企業間の競争が激化し、これまで売り手側にあった市場の主導権が買い手（顧客）に移り、顧客が売り手を選ぶようになってくるからである⁴⁾。また、製品やサービスを再度購入してもらうためには顧客の満足を得ることが必要条件であり、顧客満足は経営側の最大の関心事となる⁵⁾。したがって、会員にスポーツ施設を継続してもらうためには、会員の満足を得られるかどうか重要な鍵となることが推察される。

会員がスポーツ施設に対して、どの程度満足しているかということ会員側から客観的に評価し、その情報を現場にフィードバックすることは、組織のサービス水準を高めるうえで不可欠な要素である⁶⁾。そして施設に対する会員の評価は、会員の過去から蓄積された経験に基づいて判断されることが指摘されている⁷⁾⁸⁾⁹⁾。したがって、会員の満足度もスポーツ施設の利用経験を積むことによって変化することが考えら

れ、縦断的な視点に基づいた満足度測定の必要性が指摘される。さらにスポーツ施設の経営側にとって、どのような属性が会員の満足度の変化に影響を及ぼすかを知ることは、会員の満足度の維持・改善戦略において有効な情報となることが推察される。

このような満足度の重要性にもかかわらず、わが国の体育・スポーツ施設における利用者の満足度に関する研究は、歴史的にみても日が浅く、会員の満足度がスポーツ施設へ入会してからどのように変化し、どのような属性の影響を受けているのかといった縦断的な視点に基づいた研究報告は、ほとんどみられないのが現状である。

本研究の目的は、Discrepancy Model（差異モデル）を用いて商業スポーツ施設における会員の満足度の変化に影響を及ぼす属性を明らかにし、会員の満足度を維持・改善するための経営戦略に有効な情報をフィードバックすることにある。なお、本研究で用いるDiscrepancy Modelとは、消費者満足構造における理論仮説のひとつである。

II. 先行研究の動向

施設利用者の満足構造に関する研究は、レジャー・レクリエーションの分野において1960年代から70年代前半頃より行われるようになってきた¹⁰⁾。Discrepancy Modelは満足構造における理論仮説のひとつであり、以下に示すように施設利用者の満足度は利用者の「期待」と施設の「パフォーマンス」の関数であるというモデルである。ただし、ここでいう「期待」とは、利用者が施設に対してあらかじめ抱いていた理想や要望のことであり、「パフォーマンス」とは、利用者が施設で実際に知覚した経験に基づく施設に対する評価のことである。このモデルでは、施設を利用して「思った以上に良かった。あるいは、思ったとおりだった」場合は満足し、「予想外にだめだった。期待を裏切られた」とときには不満に思うことになる¹¹⁾。

施設利用者の満足度=f(期待, パフォーマンス)

Discrepancy Model の数式

レジャー・レクリエーションの分野における Discrepancy Model の研究は, Bultena ら¹²⁾ が キャンプ参加者を対象にモデルの検証を行った研究をはじめ, Francken ら¹³⁾ は地域住民を対象に 3 つの社会経済階層別特性と 1 週間のレジャー活動の違いからレジャー活動に対する満足度を比較した研究を報告している。そして Riddick ら¹⁴⁾ は, キャンプ参加者を対象にキャンプ・プログラムに対する期待とプログラムに参加して知覚したベネフィットとの関連性を報告している。

次に, 施設利用者の満足度の変化に関する研究を概観すると, その報告例はひじょうに少なく, LaPage¹⁵⁾ は 1977 年と 1980 年に国立公園の 9 つのキャンプ場利用者の満足度の平均値 (18 項目) の変化を調査し, 9 項目において満足度に変化があったことを報告している。この研究の調査地であるキャンプ場では, 2 回の調査の間に運営面において幾つかの変更が成されていた。したがって, 第 1 次調査と第 2 次調査の調査対象者は異なるものの, キャンプ場の運営面における変更が利用者の満足度の変化に影響を与えていることが示唆された。その他の研究では, Vaske ら¹⁰⁾ が 1987 年から 1989 年までの毎年 1 回, 州立公園のキャンプ場利用者を対象にした調査を報告している。この調査の分析では, 従属変数に施設全体の満足度, 独立変数にキャンプ場利用に関する 10 項目の属性が設定された。この結果, 満足度に影響を与える属性は, キャンプ場に対する第一印象やキャンプ場の清潔さ, スタッフの援助・協力などであることが報告されている。

これらの研究は, 調査と調査の間隔が短かくても 1 年以上あり, 調査対象者も同一人物ではないために個人の満足度の変化という意味では, 妥当性が乏しいと推察される。またわが国では, ワンショットサーベイによる満足度の研究報告はあるものの, 満足度の変化に関する研

究はほとんど見られない。

III. 研究方法

本研究では, 1993 年 5 月に開設された総合施設型の商業スポーツ施設 (大阪府堺市) を調査対象として取り上げ, Discrepancy Model を用いて会員の満足度の変化に影響を与える属性を明らかにしようと試みた。

1. 本研究のデザイン

本研究における研究のデザインを示したものが表 1 である。満足度の変化に影響を及ぼす属性を明らかにするために, 本研究では第 1 次調査 (T₁) と第 2 次調査 (T₂) を実施した。そして, 各調査において会員が施設に対して抱いていた期待 (E₁, E₂) と, 実際に知覚したスポーツ施設のパフォーマンス (P₁, P₂) について, 同じ 21 の質問項目を用意した。また, Discrepancy Model を検討するためにスポーツ施設全体に対する満足度 (S₁, S₂) 1 項目を別に用意した。第 1 次調査と第 2 次調査における各変数の変化 (T₂-T₁) については, 期待が E₂-E₁, パフォーマンスが P₂-P₁, そして施設全体に対する満足度が S₂-S₁ とした。

表 1 本研究のデザイン

変数 (項目数)	第 1 次調査 T ₁	第 2 次調査 T ₂	変化 T ₂ -T ₁
期待 (21)	E ₁	E ₂	E ₂ -E ₁
パフォーマンス (21)	P ₁	P ₂	P ₂ -P ₁
満足度 (1)	S ₁	S ₂	S ₂ -S ₁

先ほどの Discrepancy Model の数式に, 期待の変化, パフォーマンスの変化, そして施設全体に対する満足度の変化を当てはめた数式を以下に示した。この数式を用いて, 第 1 次調査と第 2 次調査における期待とパフォーマンス, そして施設全体に対する満足度の変化を測定した。

$$S_2 - S_1 = f(E_2 - E_1, P_2 - P_1)$$

満足度の変化を測定するための数式

2. サービス属性群及び質問項目の設定

本研究では、まず先行研究から商業スポーツ施設におけるサービス属性群とその具体的な質問項目を選出した¹⁶⁾¹⁷⁾。次に、実際に商業スポーツ施設で働いているスタッフやチーフ・スタッフを対象にインタビューを実施し、質問内容をさらに吟味した。最終的な質問項目は、調査地の支配人と内容を議論し、経営者側の意向を加味したうえで決定した。表2はそのサービス属

表2 サービス属性群及び質問項目

〈施設〉	
1. 施設の立地条件の良さ	
2. 施設の営業時間（利用しやすさ）	
3. クラブの快適性	
4. ロッカールーム （広さ、清潔さ、使いやすさなど）	
5. シャワールーム （広さ、清潔さ、使いやすさなど）	
6. サウナ（広さ、清潔さ、使いやすさなど）	
7. マシンの使いやすさ	
8. マシンの数	
9. マシンの多様性	
10. プールの広さ	
11. プールの水のきれいさ	
12. プールの利用しやすさ	
13. プールの清潔さ	
〈プログラム〉	
14. 利用料金（会費などの価格）	
15. プログラムの多様性、豊富さ	
16. プログラムの人数の適当さ	
17. 他の利用者のマナー	
〈スタッフ〉	
18. インストラクターの（専門）知識の豊富さ	
19. インストラクターの応対	
20. フロントの応対	
21. 支配人の応対	
〈施設全体に対する満足度〉	

性群と各質問項目を示したもので、施設（13項目）、プログラム（4項目）、そしてスタッフ（4項目）の計21項目、及びスポーツ施設全体の満足度1項目から成っている。

3. 変数の操作的定義

表3は、本研究における変数の操作的定義について示したものである。本研究では、従属変数に第1次調査と第2次調査における満足度の平均値の変化（Y）を設定した。そして独立変数には、第1次調査と第2次調査における各属性群別期待値（ X_1 から X_3 ）とパフォーマンス値（ X_4 から X_6 ）の平均値の変化を設定した。

表3 変数の操作的定義

従属変数	独立変数
Y 満足度の変化 ($S_2 - S_1$)	期待値の変化 ($E_2 - E_1$)
	X_1 施設 (13)
	X_2 プログラム (4)
	X_3 スタッフ (4)
	パフォーマンス値の変化 ($P_2 - P_1$)
	X_4 施設 (13)
	X_5 プログラム (4)
	X_6 スタッフ (4)

4. データの収集

調査は、表4に示すように第1次調査を1993年9月、第2次調査を1993年12月に新規入会会員を対象に郵送法によって実施した。第1次調査における調査対象者が入会2カ月未満の新規入会会員である理由は、会員の施設入会前の事前期待を入会后なるべく早い時期に測定するためである²¹⁾。もうひとつの理由は、Deshar-naisら¹⁸⁾やVaskeら¹⁰⁾が指摘するように、レジャーやスポーツ活動では施設に対する第一印象が大切であり、その後の継続的な利用を左右するといわれるこの時期に、満足度を測定することが重要であると考えたからである。

表4 調査の概要

	第1次調査	第2次調査
調査時期	1993年9月	1993年12月
調査対象	新規入会会員 (入会2カ月未満)	第1次調査で回答のあった 会員(退会者を除く)
調査方法	郵送法	郵送法
発送部数	510	160
有効標本数	174	71
回収率	34.1%	44.3%

また、第1次調査と第2次調査の間隔を3カ月とした理由は、運動プログラムを開始してから3カ月までの離脱率が高いという研究報告¹⁹⁾を参考にして、比較的短期間の満足度の変化を測定するためである。

第1次調査で得られた有効標本数は、174で回収率は34.1%であった。また第2次調査では、第1次調査と同一人物で施設の利用を継続している会員を対象に実施し、有効標本数は71で回収率は44.3%であった。従属変数である施設全体に対する満足度の変化については、「非常に不満である」から「非常に満足している」までの7段階評定尺度を用いて、その平均値の変化を測定した。そして、独立変数である期待値とパフォーマンス値の変化については、21の質問項目を施設、プログラム、スタッフのそれぞれ6つの属性群に分類し、期待値については「全く期待していない」から「非常に期待していた」、パフォーマンス値については、「全く達成されていない」から「完全に達成されている」までの7段階評定尺度を用いて、それぞれの属性群の期待値とパフォーマンス値の平均値の変化を測定した。

5. データの分析

データの分析は、変数の操作的定義に従って以下に示した重回帰分析モデルを用いて段階的重回帰分析(stepwise regression analysis)を行い、どの属性群が満足度の変化に大きな影響を及ぼしているかを測定した。段階的重回帰分析では、統計的有意水準を変数選択の基準とするので、本研究では10%水準を有意性の基準と

して設定した。重回帰分析モデルのYは、従属変数であるスポーツ施設全体に対する満足度の変化、 β は他の変数の影響を取り除いた場合の独立変数の影響の大きさと向きを表した標準偏回帰係数、 X_1 から X_3 が期待値の変化、そして X_4 から X_6 がパフォーマンス値の変化を示しており、 β_0 は定数を示している。

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_0$$

本研究で用いた重回帰分析モデル

IV. 結果及び考察

1. 調査対象者の標本特性

本研究で得られた第1次調査と第2次調査における標本特性は、まず性別では男性が31名(44.3%)、女性が39名(55.7%)となっており、女性の割合がやや高い傾向にあった。平均年齢は男性が32.6歳、女性が30.1歳となっており、全体では31.4歳であった。また婚姻については、独身者が67.1%、既婚者が32.9%となっており、全体の約7割が独身者であった。職業形態は、事務・技術職系(27.1%)が最も多くなっており、次いで主婦(17.1%)、専門職、学生(各14.3%)の順になっていた。そして、世帯収入は1,000万円以上(22.5%)が最も多く、次いで200~299万円(16.1%)となっていた。

続いて調査対象者の施設の利用頻度を見ると、週3回(27.1%)が最も多く、次いで週2回(22.9%)の順となっていた。週に2回以上施設を利用すると答えた人が標本全体の約7割を占めていたことから、本研究における標本は施設の利用頻度が高い会員であるといえる。

2. 期待値とパフォーマンス値及び施設全体の満足度の平均値の変化

表5は、第1次調査から第2次調査における期待値とパフォーマンス値、及びスポーツ施設全体に対する満足度の各属性群の平均値の変化をt検定によって示したものである。これによると、まず期待値については各属性群とも有意

表5 期待値とパフォーマンス値及び施設全体の満足度の平均値の変化

属性群	第1次	第2次	t 値	d. f.
(期待)				
施設 (n=71)	5.03	5.06	0.32	70
プログラム (n=71)	4.68	4.57	-0.99	70
スタッフ (n=70)	4.85	4.74	-1.08	69
(パフォーマンス)				
施設 (n=69)	4.92	4.79	-1.72**	68
プログラム (n=68)	4.52	4.40	-1.16	67
スタッフ (n=69)	5.15	4.96	-1.89**	68
(全体)				
満足度 (n=71)	5.30	5.13	-1.65*	70

p<.10*, p<.05**

差は見られなかったが、パフォーマンス値については、全ての属性群がマイナスに変化しており、施設とスタッフにおいて5%水準の有意差が認められた。そして、施設全体に対する満足度はマイナスに変化しており、10%水準の有意差が認められた。このことは、会員がスポーツ施設に入会してから比較的短期間の間でも、施設全体に対する会員の満足度が変化したことを示している。

3. 満足度の変化に影響を及ぼす属性

満足度の変化に影響を及ぼす属性を明らかにするために実施した、段階的重回帰分析の結果を示したものが表6である。これによると、満足度の変化に影響を及ぼす属性として有意差が認められた属性群は、「スタッフのパフォーマンスの変化」「施設に対する期待の変化」、そして「スタッフに対する期待の変化」であった。プログラムについては、期待・パフォーマンス共に有意差は見られなかった。この結果から、満足度の変化に最も大きな影響を及ぼす属性群は、スタッフのパフォーマンスであるといえる。またその一方で、スタッフに対する会員の期待を高めさせると満足度が下がるという興味深い結果も得られた。

この段階的重回帰分析における決定係数が0.335であったことから、従属変数である満足

表6 段階的重回帰分析の結果

	標準偏回帰係数 (β)
スタッフ・パフォーマンスの変化	.501
施設・期待の変化	.236
スタッフ・期待の変化	-.200
施設・パフォーマンスの変化	N. S.
プログラム・パフォーマンスの変化	N. S.
プログラム・期待の変化	N. S.
決定係数 (R^2)	.335

p<.10

度の変化の約34%が本研究で設定し、有意差が認められた3つの独立変数によって説明された。さらに、期待値とパフォーマンス値において有意差が認められたことから、満足度の変化は期待値とパフォーマンス値の両者が影響を及ぼすことが明らかとなった。この結果によって、満足度の変化を測定するための Discrepancy Model の数式が支持されたといえる。

V. 結 語

本研究の目的は、Discrepancy Model を用いて商業スポーツ施設における会員の満足度の変化に影響を及ぼすサービス属性を明らかにし、会員の満足度を維持・改善するための経営戦略に有効な情報をフィードバックすることであった。分析の結果から、本研究では以下に示す3つのことが明らかとなった。まず第1に、満足度の変化に大きな影響を及ぼす属性群としてスタッフ（期待値とパフォーマンス値の変化）があげられる。第2に、満足度の変化に影響を及ぼす属性群として、プログラムは関連が少ないといえる。そして第3に、満足度の変化には、期待値とパフォーマンス値の両者が影響を及ぼすといえる。すなわち、Discrepancy Model によって満足度の変化の約34%（決定係数=0.335）が本研究で設定した3つの独立変数によって説明することができた。

本研究で得られた結果から、満足度を維持・改善するための経営戦略として考えられることは、施設に対する期待を高めさせること、スタッ

フに対する会員の期待を必要以上に高めせないこと、そしてスタッフのパフォーマンスを向上させることがあげられる。このことは、例えば施設が提供できるサービスを明確化することや、スタッフの能力を均一化してスタッフ（例えば社員とアルバイト）によって、専門知識の習熟度や対応が大きく異なることがないようにすることが考えられる^{注2)}。しかしながら、会員個人の期待を施設側からコントロールすることは難しいことが推察されるため、スタッフのパフォーマンスを向上させる戦略に重点を置くべきではないかと考えられる。

このように、本研究では商業スポーツ施設における会員の満足度の変化に影響を及ぼす属性を明らかにすることができた。本研究で得られた結果は、全ての商業スポーツ施設に当てはまるわけではないが、満足度は常に一定ではなく時間の経過と共に変化することや、満足度の変化に大きな影響を与える属性としてスタッフのパフォーマンスがあげられるなどいくつかの示唆を得ることができた。今後は、他の商業スポーツ施設を対象にしたり、研究方法を再検討することによってデータの蓄積を図り、満足度の実証的研究の成熟化が望まれる。

注

注1) 本研究では、会員のスポーツ施設入会前の期待を測定すると同時に、施設に対するパフォーマンス評価も測定する必要がある。したがって入会后間がなく、しかも施設を最低2回以上は利用した会員を対象とするために、施設の支配人の意見を参考にして入会2カ月未満とした。

注2) ここで提案している満足度の改善策は、自由回答によって得られたスポーツ施設に対する意見・要望を参考にした。

文 献

1) 文部省編：我が国の文教施策（平成4年度）。大蔵省印刷局：東京，pp. 6-11, 1992.

- 2) 長野茂：データから解析するフィットネスクラブの現在・未来一年次・地域別開業数，経営状況，会員アンケート等から一。月間レジャー産業資料 320：74-80. 1993.
- 3) 財団法人余暇開発センター編：レジャー白書'94—90年代後半の余暇動向を探る一。余暇開発センター：東京，1994.
- 4) 平島廉久：「顧客満足」経営のすすめ方—CS経営・導入と成功のノウハウ—。日本実業出版社：東京，1991.
- 5) ベルシステム 24 編：顧客満足度—消費者の苦情を利益に変える企業戦略—。日本能率協会マネジメントセンター：東京，1989.
- 6) アルブレヒト，K・ゼンケ，R：野田一夫監訳・八木甫訳：サービスマネジメント革命—決定的瞬間を管理する法—。HBJ 出版局：東京，1988.
 <Albrecht, K. and Zemke, R.: Service America!. Dow Jones-Irwin Inc, 1985.>
- 7) Schreyer, R., Lime, D. W., and Williams, D. R.: Characterizing the influence of past experience on recreation behavior. *Journal of Leisure Research* 16 (1): 34-50, 1984.
- 8) Bloch, P. H. and Bruce, G. D.: The leisure experience and consumer products: an investigation of underlying satisfactions. *Journal of Leisure Research* 16 (1): 74-88, 1984.
- 9) Hoch, S. J. and Deighton, J.: Managing what consumers learn from experience. *Journal of Marketing* 53: 1-20, 1989.
- 10) Vaske, J. J., Donnelly, M. P., and Williamson, B. N.: Monitoring for quality control in state park management. *Journal of Park and Recreation Administration* 9 (2): 59-72, 1991.
- 11) 日本能率協会編：CS経営のすすめ—お客様満足向上への全社的取り組み—。日本

- 能率協会マネジメントセンター：東京，1991.
- 12) Bultena, G. L. and Klessig, L. L. : Satisfaction in camping : a conceptualization and guide to social research. *Journal of Leisure Recreation* 1 (4) : 348-354, 1969.
- 13) Francken, D. A. and Raaij, W. F. : Satisfaction with leisure time activities. *Journal of Leisure Research* 13 (4) : 337-350, 1981.
- 14) Riddick, C. C. and DeSchriver, M. : Evaluative research of leisure services : application of the Discrepancy Theory to a day camp for nursing home residents. *Journal of Park and Recreation Administration* 4 (4) : 53-60, 1986.
- 15) LaPage, W. F. : Recreation resource management for visitor satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration* 1 (2) : 37-44, 1983.
- 16) 原田宗彦：体育・スポーツ施設の経営—顧客志向のマーケティング—. *体育の科学* 41 (5) : 357-361, 1991.
- 17) 原田宗彦・山根誠之：YMCA 運営シリーズ⑤ YMCA 戦略—体育事業のマーケティング評価と実践的課題—. 日本YMCA 同盟出版部：東京，1993.
- 18) Desharnais, R., Boullon, J., and Godin G. : Participants' early impressions of a supervised exercise program as a determinant of their subsequent adherence. *Perceptual and Motor Skills* 64 : 847-850, 1987.
- 19) 池田勝：運動プログラム参加の促進条件. *体育の科学* : 231-235, 1991.