

# スポーツ経営における「顧客苦情マネジメント戦略」 に関する実証的研究 —特に、民間スポーツ・フィットネスクラブの経営に 焦点をあてて—

中西 純司<sup>i</sup>

本研究の目的は、民間スポーツ・フィットネスクラブ（以下、「民間クラブ」と略す）の経営に焦点をあて、「顧客」であるクラブ会員からの苦情をどのように捉えているのかを明確にするとともに、民間クラブ経営における「顧客苦情マネジメント戦略」モデルを構築することである。そのため、2013年2月12日～4月30日に、顧客苦情マネジメント戦略に関する22インディケータを含む質問紙調査票が全国の民間クラブ1,000ヶ所の支配人等に郵送され、有効標本回収数・回収率は137、13.7%であった。主なデータ分析方法には、探索的因子分析と、IBM SPSS Amos 21.0による確認的因子分析を用いた。本研究の主な結果は以下の通りである：

1) 全体の77.5%の民間クラブは顧客苦情を「抑制要因」もしくは「刺激要因」として認識しているのに対して、「促進要因」としてポジティブに捉えている民間クラブは18.8%に過ぎなかった。

2) 探索的因子分析および確認的因子分析の結果、顧客苦情マネジメント戦略は「A. 苦情情報フィードバック」「C. 苦情処理・分析・報告」「P. 苦情哲学・苦情促進」「P. 苦情マネジメント体制」「D. 苦情対応プロセス」といった5次元モデルで構成されることが明確にされた。

キーワード：民間スポーツ・フィットネスクラブ、スポーツ経営、苦情、消費者苦情行動、顧客苦情マネジメント戦略、PDCAサイクル

## I. 緒言

国民生活センター（2013）によれば、国民生活センターと全国の消費生活センターをネットワークで結び、全国の消費者から寄せられる「消費生活に関する苦情相談情報」の収集を行っている“PIO-NET”（全国消費生活情報ネットワーク・システム）にお

ける苦情相談（危害情報を含む）の件数は2004年度の1,919,674件をピークに年々減少し続け、2012年度には852,649件と、前年度（883,576件）より30,000件ほど少なくなっている。こうした苦情相談件数の減少傾向には、以下のような消費者苦情行動の実態が影響しているものと思料される。

消費者庁が2013年2月に実施した「平成24年度消費者意識基本調査」によれば、何らかの不平・不満を持ったり、実際に被害等にあたりし消費者は、29.7%が「家族、知人、同僚等の身近な人」を相談

i 立命館大学産業社会学部教授

相手として挙げており、一方、30.7%は「誰にも相談したり、伝えたりしなかった」と回答し、「相談しても仕方ないと思った」が最も高い割合(38.7%)を示した理由であるという。また、中西(2010a)が民間スポーツ・フィットネスクラブ(以下、「民間クラブ」と略す)の会員を対象に調査した苦情行動研究では、過去1年間に何らかの不平・不満を持った会員のうち56.7%は何も苦情を言わない「サイレント・カスタマー」(silent customer)であり、「行動に移すほどの不平・不満ではなかったから」(32.2%)、「仕方がないことだから」(27.6%)、「行動を起こしても、改善が見込めないから」(27.0%)、「行動に移すのが面倒だから」(22.4%)などが、苦情を言わない理由として明確にされた。このように、約5～6割は「沈黙する消費者」と化しているため、消費者が簡単に苦情や不平・不満を訴えることのできる「苦情社会」の時代にあっても、実際に顕在化される消費者苦情は減少するとともに、「氷山の一角」となっていくのは想像に難くないであろう。

翻って、「顧客の創造」を唯一の目的とするビジネスの世界では、怒った顧客からの罵倒や厳しい批判などの「苦情」(complaints)、いわゆる「顧客苦情」(customer complaints)は自組織のビジネス分野における信用と評判を著しく陥落させる恐れがあるため、煩わしいものとして嫌われる傾向にある。かかる傾向は、質の高いスポーツサービスの生産と

消費を主なビジネスとするスポーツ経営の分野でも同様であろう。Stauss and Seidel(2004)によれば、こうした恐れや煩わしさは、①苦情件数が少ないので、我々の顧客は満足している、②苦情件数は最小限に抑えられるべきだ、③苦情を申し立てる顧客は「敵対者」である、④苦情を申し立てる顧客の多くは、もともと不平・不満の多い人々である、⑤苦情処理には大きな費用がかかる、といったビジネス界に根強く残る「苦情についての誤解・偏見」が大きな影響を及ぼしているからであるという。

と同時に、Stauss and Seidel(2004, pp.22-24)は、エビデンス(科学的根拠)に基づいて、こうした様々な誤解・偏見がすべて間違いであると反駁し、「苦情についての真実」を明確にしている。いうなれば、「顧客との関係悪化の最も確かな兆候は、顧客が苦情を言わなくなることであり、良好な関係を維持している固定客には必ず、何らかの不満がある」(Levitt, 1983)はずであり、「苦情は顧客からの贈り物(gift)」(Barlow and Moller, 1996)といったように、「苦情と顧客ニーズとは表裏の関係にある」というポジティブ思考が、「苦情についての真実」なのである。

したがって、多くのスポーツ組織がスポーツ経営やマーケティングを成功させようとするならば、「DIRFT」(Do It Right the First Time.;物事を最初に正しく実行する)のメカニズム(Goodman, 2009)

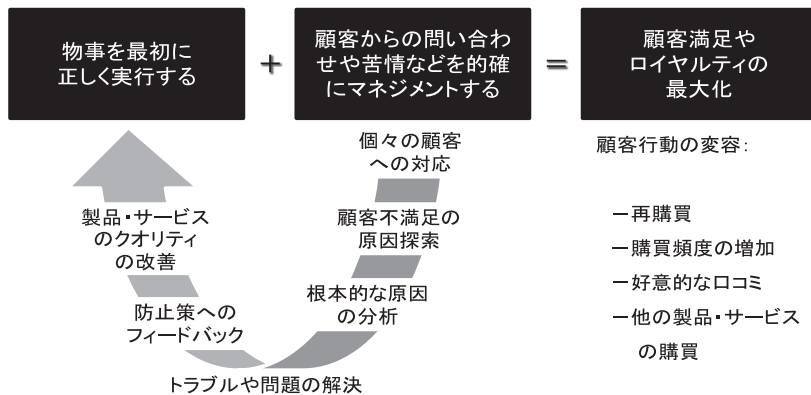


図1 DIRFTのメカニズム (Goodman, 2009, p.24の図を筆者が翻訳)

- 顧客行動の変容:
- 再購買
  - 購買頻度の増加
  - 好意的な口コミ
  - 他の製品・サービスの購買

に依拠して（図1参照）、顧客からの問い合わせや苦情を歓迎する組織風土や環境を創り、そうした問い合わせや苦情などを効率的かつ効果的にマネジメントするための戦略フレームワーク、いわゆる「顧客苦情マネジメント戦略」を構築していくことが喫緊の経営課題である。また、サービスの失敗（service failure）から起こる問題（不平・不満、苦情）への迅速かつ適切な対応と望ましい顧客関係の維持・発展を図るための体系的かつ効果的な顧客苦情マネジメント戦略や「サービス・リカバリー」（service recovery）活動は、怒った顧客に対して何を提供できるかを示す絶好の機会でもある。

そこで、本研究では、民間クラブの経営に焦点をあて、「顧客」としてのクラブ会員からの苦情をどのように捉えているのかを明確にするとともに、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略について体系化していくことが主な目的である。

## II. 研究の方法

### 1. 研究の枠組み：仮説的概念モデルの構築と提示

本研究では、Barlow and Moller (1996) が各章（第1章～第13章）で示したチェックポイントや、Stauss and Seidel (2004, pp.345-352) が作成した「苦情マネジメント・チェックリスト」（苦情マネジメントの重要性、苦情の促進、苦情の受理、苦情の処理、苦情への対応、苦情の分析、苦情マネジメントの管理、苦情報告、苦情情報の活用、苦情マネジメントの人的資源の側面、苦情マネジメントの組織的側面、苦情マネジメントの技術的側面の12次元60項目から構成されている）について、目には見えない無形のスポーツ・フィットネスサービスを生産・提供するという、民間クラブのスポーツ経営方法と戦略策定には必要不可欠なPDCAサイクルの視座から吟味した。

その結果、「顧客苦情マネジメント戦略に関する仮説的概念モデル」（以下、「仮説的概念モデル」と略す）を構成する要素（概念）として、「I. 苦情マ

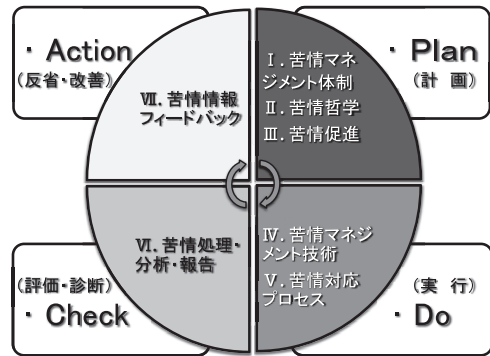


図2 仮説的概念モデルの提示

ネジメント体制」「II. 苦情哲学」「III. 苦情促進」「IV. 苦情マネジメント技術」「V. 苦情対応プロセス」「VI. 苦情処理・分析・報告」、そして「VII. 苦情情報フィードバック」といった7つの仮説的構成概念を抽出し設定した。図2は、7つの仮説的構成概念をPDCAサイクルにあてはめて構築した仮説的概念モデルである。

### 2. 測定用具の開発

ここでは、民間クラブ経営における仮説的概念モデルの妥当性・信頼性について実証的に検証するために、仮説的概念モデルを構成する各概念を測定するための用具（インディケータ）を開発・設定する。

第一に、苦情マネジメント体制については、苦情対応に対する役割分担やその権限と責任の明確化に関わる3項目のインディケータを設定した。

第二に、苦情哲学とは、「苦情は顧客からの贈り物」「サービスを変えるチャンス」といった哲学や目標が明確にされているかどうかを示すものであり、インディケータ3項目を設定した。

第三の苦情促進については、苦情を歓迎する環境づくりや苦情チャネル（苦情受付経路等）の簡易化と明確化、および苦情受理に関するコミュニケーションと支援の実施に関する4項目のインディケータを設定した。

第四に、苦情マネジメント技術と苦情対応プロセスについては、顧客との実際の接触場面（サービ

表1 顧客苦情マネジメント戦略に関する仮説的構成概念とインディケータ群

仮説的構成概念		[22のインディケータ群] 私たちのクラブでは、…… 〈以下のインディケータが続く〉	
Plan	P. 苦情マネジメント体制	①	3 苦情対応に関して、スタッフの適切な行動と判断が重視されている
		②	2 スタッフが苦情対応に関する知識・技術を十分有している
		③	4 苦情対応に関して、クラブ内で適切な役割分担がなされている
	P. 苦情哲学	①	5 すべてのスタッフが苦情を「ビジネス・チャンス」として捉えている
		②	6 苦情対応技術の向上が重要な事業目標・課題である
		③	1 管理職（支配人など）が会員からの苦情を戦略的に重視している
	P. 苦情促進	①	7 些細なことでも、会員からの苦情にきちんと耳を傾けている
		②	8 会員が苦情を言いやすい環境づくりを常に工夫している
		③	9 苦情対応方法がマニュアル等で明確に決められている
④		10 受け付けた苦情のすべてが本社や管理職に迅速かつ正確に伝えられる	
Do	D. 苦情マネジメント技術	①	11 会員の声を把握するために、定期的に会員調査を実施している
		②	12 会員の声を理解するために、スタッフが会員とのコミュニケーションを密にとっている
	D. 苦情対応プロセス	①	15 苦情を申し立てた会員に進捗状況や最終的な回答文書を渡すようにしている
		②	13 各会員の状況に合わせた苦情対応を行うよう心がけている
Check	C. 苦情処理・分析・報告	①	16 苦情件数やその時間的推移が定期的に処理・分析されている
		②	17 苦情内容やその原因について様々な角度から詳細に分析している
		③	18 苦情内容やその原因について、クラブ内の会議等で定期的に報告・共有されている
		④	19 すべてのスタッフが苦情内容とその原因について知ることができる
Action	A. 苦情情報フィードバック	①	20 分析・処理された苦情内容・原因が苦情対応業務の質的向上・改善に活用されている
		②	21 分析・処理された苦情内容・原因がクラブ経営の継続的改善に活用されている
		③	22 分析・処理された苦情内容・原因が各種プログラムの開発や会員サービスの向上に活用されている

ス・エンカウンター）において発揮される活動であり、顧客満足度・苦情調査などの定期的実施、ガイドラインや行動基準の設定と導入および苦情対応プロセスの監視、そして公正かつ誠実な対応と人間的な信頼性の確保および解決策の提案などで構成されている。そのため、前者のインディケータとして2項目を、また後者のそれとして3項目を、それぞれ設定することにした。

第五に、苦情処理・分析・報告については、苦情に関する質的データの処理と定性的分析の実施や、苦情分析結果のデータベース化による情報蓄積と共有化の推進に関する4項目をインディケータとして設定することにした。

最後は、苦情処理・分析・報告の段階で明確にされたあらゆる苦情情報をスポーツ経営の質的向上や改善に活かすといった苦情情報フィードバックであり、3項目のインディケータを設定した。

これまで説明してきた、仮説的構成概念と各インディケータ（7次元22項目）をまとめたものが表1である。また、表1にも示しているように、インディケータの最初に「私たちのクラブでは、…〈以下のインディケータが続く〉」を設定し、例えば、第1番目の質問では「私たちのクラブでは、管理職（支配人など）が会員からの苦情を戦略的に重視している」といったワーディング（質問文・質問項目）になるよう配慮した。さらに、22のインディケータに

関するワーディングについては、事前に民間クラブ関係者4名に吟味してもらった。

なお、各インディケータの測定スケールには、「1. まったくあてはまらない」から「5. かなりあてはまる」までのリッカート型の5段階評定を用いた。

### 3. データの収集

本研究における調査は、2013年2月時点で、(株)クラブビジネスジャパン「フィットネスビジネス」編集部が運用する“FitnessOnline” (<http://www.fitnessclub.jp/search/index.html>) に登録されている全国3,945ヶ所の民間クラブ組織の中から、調査区を9つの地区単位（北海道地区、東北地区、関東地区、中部地区、北陸地区、関西地区、中国地区、四国地区、九州・沖縄地区）に分けて、無作為抽出法によって1,000ヶ所の民間クラブ組織（事業所）を選定し、各クラブの支配人ないしはトップ・マネジメントを対象に実施された。

調査方法には郵送法による質問紙調査が用いられ、調査実施期間は2013年2月12日～4月30日（催促状による延長期間を含む）であった。また、有効標本回収数および回収率は、それぞれ137、13.7%であった。

なお、調査対象となった民間クラブ組織の概要は、表2に示す通りである。

### 4. データの分析方法

ここでは、以下のような分析方法（5つのステップ）を用いて、本研究で構築・提示した仮説的概念モデルの信頼性と妥当性を検証していきたい。

#### (1) 天井効果／フロア（床）効果の確認

第1ステップでは、先に設定した7次元22項目からなるインディケータ群に天井効果もしくはフロア（床）効果が見られないか否かを確認した。

小塩（2005, p.25）によれば、天井効果／フロア（床）効果とは、「平均値±標準偏差（SD）」によって算出され、回答分布の偏りや歪みを確認するため

の方法であるという。天井効果とは「平均値+SD>測定スケールの最高値」という関係になることであり、回答が高得点の方に偏っていることを意味する。一方、フロア効果とは「平均値-SD<測定スケールの最低値」という関係になることであり、回答が低得点に分布していることを意味する。

いずれの場合も、インディケータとしては適切ではないと判断し、削除することが望ましいということである。

#### (2) 項目分析

第2ステップでは、インディケータ群の信頼性を高めるために、①項目間相関分析、②項目-全体得点間相関分析（Item - Total Correlation Analysis）、および③上位-下位分析（Good - Poor Analysis）といった3つの項目分析を用いた。

#### (3) 探索的因子分析

第3ステップでは、こうした仮説的概念モデルが、実際にはどのような潜在変数（共通因子）から構成されるのかを明確にするために、探索的因子分析（Exploratory Factor Analysis: EFA）を用いた。その際、主因子法と、インディケータ間に「相関を仮定する<sup>1)</sup>」斜交回転プロマックス法を援用した。

#### (4) 主成分分析と信頼性分析

第4ステップでは、上述した探索的因子分析における斜交回転プロマックス法では算出されない、回転後の因子寄与率（分散の%）を補助し、各因子の説明力を明確にするために、観測された複数の変数（インディケータ）がもつ共通の情報を合成変数として集約する統計手法である主成分分析における固有値と分散の%を算出することにした。

と同時に、各インディケータの内的整合性（信頼性）を検討するために、信頼性分析を実施しクロンバックの信頼性 $\alpha$ 係数（Cronbach's coefficient alpha）を算出した。この $\alpha$ 係数は0～1の数値で示され、0.7～0.8以上であれば内的整合性が高いと判断されるが、0.5を切るような尺度は再検討すべきである（小塩, 2004, p.143）。

表2 調査対象の概要

民間クラブ組織のプロフィール項目		度数	%			
I. 所在地区	9つの調査区 (N=137)	1. 北海道地区	5	3.6		
		2. 東北地区	4	2.9		
		3. 関東地区	51	37.2		
		4. 中部地区	17	12.4		
		5. 北陸地区	9	6.6		
		6. 関西地区	33	24.1		
		7. 中国地区	6	4.4		
		8. 四国地区	5	3.6		
		9. 九州・沖縄地区	7	5.1		
II. 創設年	業界全体のライフ サイクル曲線に 基づく分類 (N=131, NA=6)	1. 導入期 (1970-1983)	15	11.5		
		2. 成長期 (1984-1989)	18	13.7		
		3. 成熟期 (1990-1999)	28	21.4		
		4. 第2次成長期 (2000-)	70	53.4		
III. 事業概要	①店舗形態・規模 (N=137)	1. チェーン展開		130	94.9	
			※展開規模	全国	85	62.0
			地域	38	27.8	
		都心	7	5.1		
		2. 単独展開		7	5.1	
	②展開事業  ※ 複数回答 (N=135, NA=2)	1. スイミング事業	117	86.7		
		2. スタジオ事業	124	91.9		
		3. トレーニングジム事業	123	91.1		
		4. テニス事業	13	9.6		
		5. ラケットボール・スカッシュ事業	10	7.4		
		6. ゴルフ事業	24	17.8		
		7. エステ・マッサージ事業	57	42.2		
		8. カルチャースクール事業	64	47.4		
9. その他	14	10.4				
IV. 事業成果	①収支状況 (N=125, NA=12)	1. 黒字	99	79.2		
		2. 均衡	13	10.4		
		3. 赤字	9	7.2		
		4. 不明	4	3.2		
	②月間平均退会率 (%) (N=115, NA=22)	平均値	3.314	SD 1.7757		

### （5）確認的（確証的，検証的）因子分析

#### ① 共分散構造分析

共分散構造分析（Covariance Structure Analysis）とは、社会・自然現象の因果関係を明確にするための統計的手法である。いうなれば、直接は観測や測定ができない概念、いわゆる構成概念（construct）の間の因果関係（因果モデル）を検証していく分析方法である。したがって、共分散構造分析は、先行研究等に基づいて研究者自身が構築した仮説的概念モデルや、上述した探索的因子分析によって得られた、各因子とインディケータ（観測変数）間の関係モデルといった「因果モデル」を検証するのに最も有効な統計的手法であると言っても過言ではない。

第5ステップでは、仮説的概念モデルや、探索的因子分析で得られた因果モデルの構成概念妥当性を明確にするために、共分散構造分析の1つの方法である確認的因子分析（Confirmatory Factor Analysis；CFA）を実施した。なお、共分散構造分析にはIBM SPSS Amos 21.0を用いた。

#### ② 因果モデルの適合度評価

こうした因果モデルを一般化するには、そのモデルが観測された現象とどの程度適合しているかを判定する適合度評価が求められる。ここでいう適合度とはモデルと実測データとの距離であり、距離が遠ければ悪いモデル、近ければ良いモデルと判断されるものである。そうした判定基準としては $\chi^2$ 乗（カイ2乗）検定が最も一般的であるが、適合度評価としては、この他にも様々な指標が考案されている。中でも、適合度指標（Goodness of Fit Index；GFI）と修正適合度指標（Adjusted Goodness of Fit Index；AGFI）、比較適合度指標（Comparative Fit Index；CFI）、及び平均二乗誤差平方根（Root Mean Square Error of Approximation；RMSEA）が多用されている。

$\chi^2$ 乗検定においては、「構成されたモデルは正しい」という帰無仮説を検定する方法である。つまり、 $\chi^2$ 乗値が一定の有意水準の値よりも大きければ（有意確率p値が0.05水準以下で有意であれば）、帰無仮

説が棄却され、「モデルは正しくない」という判断がなされるのである。通常は、 $\chi^2$ 乗値が一定の有意水準の値よりも小さくて、帰無仮説が棄却されないことにより、そのモデルは正しいと判断される。しかし、「カイ2乗検定はケース数に強く依存し、ケース数が少ないと棄却され難く、多いと棄却され易くなる。このため、ケース数が数百を超えると（300～400以上のとき）、モデルを受容できるかどうかをカイ2乗検定で判断することは困難となる」（山本・小野寺，2005，p.17）という欠点を $\chi^2$ 乗検定は有している。

したがって、このような $\chi^2$ 乗検定の欠点に配慮した上で、仮説的概念モデルの適合度を正確に判定するためには、上述したようなGFI、AGFI、CFI、及びRMSEAなどの適合度評価指標を有効活用することが重要である。GFIやCFIは1（完全適合）に近いほど説明力のあるモデルと判断され、0.90以上であること、いわゆる「0.9基準」が1つの目安となっている<sup>2)</sup>（狩野・三浦，2003，p.141）。AGFIは、GFIやCFIと同様、0～1までの値をとり、1に近いほど実測データへの当てはまりがよい。また、GFIとの数学的関係はGFI $\geq$ AGFIであり、GFIと比較してAGFIが著しく低下するモデルはあまり好ましくない（小塩，2005，p.267）。RMSEAは、モデルの複雑さによる見かけ上の適合度の上昇を調整する適合度指標の1つで、ケース数が多いときにカイ2乗検定に代えて使用するのに便利である（山本・小野寺，2005，p.17）。一般的には、その値が0.05以下であれば適合度が高く<sup>3)</sup>、0.10以上の値を示すモデルは採択すべきではないとされており、0.05<RMSEA<0.10の範囲はグレーゾーンとされている（田部井，2001）。

しかし、こうした一連の適合度評価指標を用いて複数の因果モデルの候補を選択しても、最終的に受容できる因果モデルの採択を決定しにくい場合も多々ある。その際は、複数のモデルを比較し、相対的な良さを評価するための指標として、赤池情報量基準（Akaike's Information Criterion；AIC）を用い、

AIC が最小のモデルを採択するのがよいとされている (豊田, 1992)。

### Ⅲ. 結果と考察

#### 1. 顧客苦情に対する民間クラブ組織の捉え方

はじめに、民間クラブ組織が顧客としてのクラブ会員からの苦情をどのように捉えているのか (苦情認識) について分析してみたい。ここでいう顧客苦情とは、クラブ会員からの不平・不満の声や意見・要望、および相談や悩みなどを包括した意味である。

図3は、顧客苦情に対する民間クラブ組織の捉え方を示したものである。その結果、民間クラブ組織の74.4%は、顧客苦情を「情報収集のチャンスである」といったような「刺激要因」として認識していた。これに対して、「会員からの『贈り物』である」

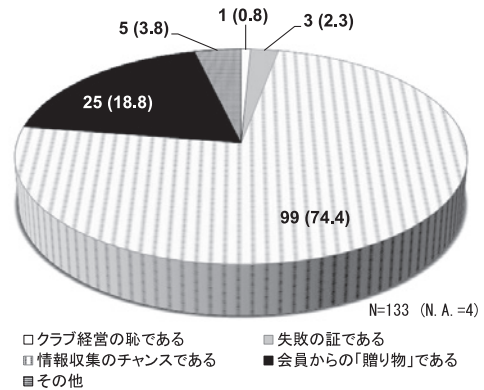


図3 民間クラブ組織の苦情認識

といったような「促進要因」として捉えている民間クラブ組織は18.8%に過ぎないということが明確にされた。また、僅かではあるが、「クラブ経営の恥である」(0.8%), 「失敗の証である」(2.3%) とい

表3 民間クラブ組織に寄せられる顧客苦情の内容 (1)

クラブ会員から申し立てられた顧客苦情内容	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	合計%
1. レッスンや各種プログラム全般	76 55.5	9 6.6	16 11.7	5 3.6	6 4.4	81.8
2. 施設内の過剰混雑	3 2.2	4 2.9	7 5.1	9 6.6	7 5.1	21.9
3. 器具・用具等の故障	4 2.9	7 5.1	8 5.8	14 10.2	10 7.3	31.4
4. スタジオ・プール・ジムなどの清掃不足	2 1.5	14 10.2	10 7.3	14 10.2	8 5.8	35.0
5. 入・退会・休会手続きやクラブ利用手続き等	3 2.2	2 1.5	3 2.2	4 2.9	8 5.8	14.6
6. 営業日・営業時間やレッスン開始時間などのスケジュール設定	3 2.2	12 8.8	13 9.5	12 8.8	8 5.8	35.0
7. 館内掲示物や館内案内表示	- -	- -	- -	1 0.7	1 0.7	1.5
8. リスクマネジメント・安全管理面	- -	1 0.7	- -	1 0.7	4 2.9	4.4
9. 会員サービスの質・内容	2 1.5	9 6.6	10 7.3	12 8.8	19 13.9	38.0
10. スタッフの接客・専門知識・指導力等	6 4.4	15 10.9	15 10.9	15 10.9	10 7.3	44.5
11. 他の会員の非常識な行動や自分勝手に振る舞い等	15 10.9	25 18.2	23 16.8	18 13.1	7 5.1	64.2
12. 施設・設備環境全般	11 8.0	16 11.7	13 9.5	10 7.3	9 6.6	43.1
13. 駐車場やロッカールーム・トイレなどの付帯施設	3 2.2	10 7.3	9 6.6	5 3.6	8 5.8	25.5
14. シャワーやサウナ・スパ等の付属設備・備品関連	7 5.1	12 8.8	6 4.4	9 6.6	18 13.1	38.0
15. 会費や施設利用料などの価格設定	- -	- -	1 0.7	- -	5 3.6	4.4
16. その他	1 0.7	- -	- -	1 0.7	1 0.7	2.2
合計	136 99.3	136 99.3	134 97.8	130 94.9	129 94.2	
122クラブに寄せられた顧客苦情件数 (過去1年間) N.A. = 15	平均128件 (128.18) 最小4件 最大1,500件					

note : 第5位までの一部順位回答形式 (N = 137)



たように、自クラブのスポーツ経営の「抑制要因」として認識する民間クラブ組織も存在していた。

顧客苦情というものは、抑制要因や刺激要因としてそのまま放置しておけばビジネスを「危険」な状況に追い込むが、促進要因として捉え、迅速かつ的確な苦情対応を行えば、むしろ経営改善の「機会」になるものと思料される。本研究の結果からは、顧客苦情を自クラブのスポーツ経営に「危機」感を持たせ、絶え間なるビジネス・イノベーションを起こすのに最適な促進剤として、ポジティブに捉える段階にまでは至っていないということが示唆された。

## 2. 民間クラブ組織に寄せられる顧客苦情の内容

続いて、過去1年間に、民間クラブ組織にどのような顧客苦情が申し立てられているのか、またどれくらいの件数の顧客苦情が寄せられているのかについて吟味していきたい。そのため、民間クラブ組織に申し立てられる顧客苦情内容の把握には、16カテゴリー<sup>4)</sup>に分類された顧客苦情項目の中から苦情申し立てが最も多い順に第1位から第5位まで選択

するという一部順位回答形式を、そして過去1年間の苦情件数の把握については、自由回答法（離散型数値記入法）を用いた。

表3は、過去1年間における顧客苦情内容（第1位～第5位まで）と苦情件数についてまとめたものであり、図4は顧客苦情内容を視覚的にグラフ化したものである。

その結果、過去1年間で民間クラブ組織に寄せられた顧客苦情件数は、平均128件であり、最小4件、最大1,500件であった。こうした件数を、敢えて国民生活センターに寄せられる商品等分類別苦情相談件数（2012年度）と比較してみると、かなり少ない数字であり、民間クラブ組織においても顧客苦情が氷山の一角であるということが理解できよう。

こうして寄せられた顧客苦情の中で第1位として最も高い割合を示した顧客苦情は、「1. レッスンや各種プログラム全般」（55.5%）に関する内容であった。続いて、第2位～第4位として最も高い割合を示したのは、「11. 他の会員の非常識な行動や自分勝手な振る舞い等」（18.2%；16.8%；13.1%）に関

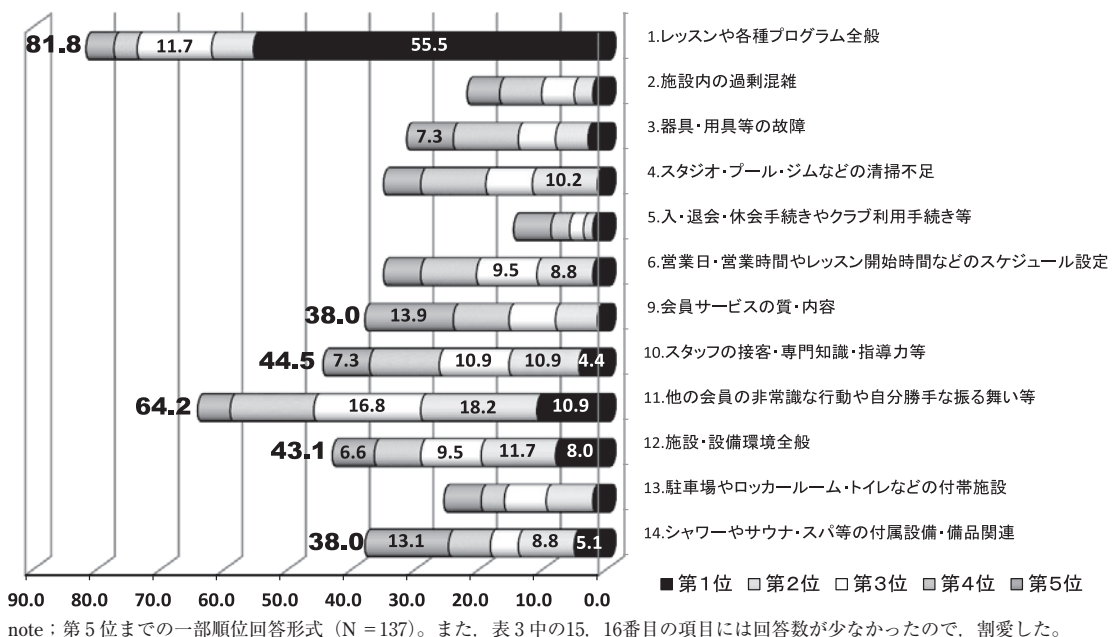


図4 民間クラブ組織に寄せられる顧客苦情の内容（2）

する苦情内容であった。最後に、第5位として比較的高い割合を示した顧客苦情は、「9. 会員サービスの質・内容」(13.9%)と「14. シャワーやサウナ・スパ等の付属設備・備品関連」に関する内容であった。

このような一部順位回答形式による結果を5つまでの制限複数回答形式として集計・分析してみると(表3中の合計%の欄と図4を参照)、「1. レッスンや各種プログラム全般」に関する顧客苦情が81.8%と最も高い割合を占めていることが明らかにされた。これに続いて、「11. 他の会員の非常識な行動や自分勝手な振る舞い等」(64.2%)、「10. スタッフの接客・専門知識・指導力等」(44.5%)、「12. 施設・設備環境全般」(43.1%)、「9. 会員サービスの質・内容」(38.0%)および「14. シャワーやサウナ・スパ等の付属設備・備品関連」(38.0%)という順に高い割合が示されていた。

以上のようなことから、今後、民間クラブ組織には、①会員ニーズに合ったレッスンや各種プログラムの設定と新規開発、および会員サービスの質的向上、②クラブ利用にあたってのルールやマナー等を(再)確認するための会員教育(顧客教育)の徹底、③各種スタッフ研修会(ホスピタリティ研修会や専門的指導力向上研修会など)の開催と受講の義務化、そして④施設・設備環境・付属設備・備品関連といったハード面の整備・充実など、クラブ会員の声を活かしたスポーツ経営改善戦略を策定・実行していくことが強く求められるであろう。

### 3. 顧客苦情マネジメント体制の実際

ここでは、民間クラブ組織がどのような顧客苦情マネジメント体制を構築しているのかについて分析していきたい。そのため、①苦情対応部門の設置状況、②苦情チャネル(受付経路)、③苦情担当責任者の有無、④目的や業務内容の明確化、⑤苦情対応マニュアルの有無、⑥苦情対応予算の有無、⑦苦情処理・分析ソフトの有無、⑧データベース登録の実施状況などについて、適宜、二項選択回答形式や多項

表4-1 顧客苦情マネジメント体制①

①苦情対応部門の設置状況	度数	%
1. 貴クラブ内のみ設置	12	8.9
2. 本社・本店にのみ設置	52	38.5
3. 両方に設置	33	24.4
4. 設置していない	36	26.7
5. その他	2	1.5
合計	135	100.0

note : NA = 2

表4-2 顧客苦情マネジメント体制②

②苦情チャネル	度数	%
1. フロント等設置の意見箱	117	85.4%
2. 受付スタッフによる声掛け	70	51.1%
3. 現場スタッフ等の声掛け	83	60.6%
4. 会員との情報交換会等の開催	9	6.6%
5. 会員アンケート調査の実施	52	38.0%
6. 受付スタッフ等への電話	64	46.7%
7. 本社の苦情対応	73	53.3%
8. 会員からのメール	73	53.3%
9. その他	4	2.9%

note : 複数回答 (N=137)

選択回答形式、および無制限複数回答形式による質問項目を設定した。

表4-1～表4-3は、顧客苦情マネジメント体制に関する8つの質問項目を集計した結果である。

はじめに、表4-1を見てみると、「1. 貴クラブ内のみ設置」(8.9%)、「2. 本社・本店にのみ設置」(38.5%)、および「3. 両方に設置」(24.4%)といったように、約7割の民間クラブ組織が顧客苦情への迅速かつ的確な対応をするための苦情対応部門(部署)を組織化していることが理解できる。しかしながら、26.7%の民間クラブ組織は組織化されていない(「4. 設置していない」)状況にあるが、表4-3の「③苦情担当責任者の有無」からすると、経営責任と権限を持った支配人やトップ・マネジメントなどが兼務(「いない」という回答が13.9%)し

表4-3 顧客苦情マネジメント体制（③～⑧）

顧客苦情マネジメント体制 （③～⑧）	いる／ある／する		いない／ない／しない	
	度数	%	度数	%
③苦情担当責任者の有無（N=137）	118	86.1	19	13.9
④目的や業務内容の明確化（N=136）	70	51.5	66	48.5
⑤苦情対応マニュアルの有無（N=136）	60	44.1	76	55.9
⑥苦情対応予算の有無（N=135）	7	5.2	128	94.8
⑦苦情処理・分析ソフトの有無（N=136）	17	12.5	119	87.5
⑧データベース登録の実施状況（N=136）	72	52.9	64	47.1

note：N=137

ていたり、もしくは主任スタッフなどを苦情担当責任者として任命（「いる」という回答が86.1%）したりといったように、各クラブの組織特性（スタッフ数やスタッフの専門性・力量など）に合わせているものと思料される。

次に、顧客苦情がどのようなチャネル（経路）で民間クラブ組織に寄せられているのかといった苦情チャネル（表4-2）については、「1. フロント等設置の意見箱など」が85.4%と最も高い割合を示し、「3. 現場スタッフ等の日常的・定期的な声掛け」（60.6%）、「本社（お客様相談室など）の苦情対応」（53.3%）や「会員からのメール（PC、携帯電話など）」（53.3%）、および「受付スタッフ等への電話」（46.7%）などが続いていた。

最後に、表4-3を見てみると、苦情対応の目的や業務内容が明確にされているか（④）や、苦情対応マニュアルがあるか（⑤）、および受け付けた苦情をデータベースに毎回登録しているか（⑧）、といった顧客苦情マネジメント体制については、約4～5割の民間クラブ組織が整備している状況にあった。しかし、苦情対応のための予算措置（⑥）や苦情処理・分析のための独自のソフトウェアの所有（⑦）については、僅かの民間クラブ組織が整備していると回答していた。

このようなことから、民間クラブ組織においては、苦情対応部門の設置や苦情担当責任者の配置などの

組織体制は充実しているが、そうした組織を効率的かつ効果的にマネジメントしていくためのソフト・イノベーション（目的や業務内容、苦情対応マニュアルの作成、予算措置、苦情処理・分析ツールの開発など）が進んでいないということが示唆される。

#### 4. 顧客苦情マネジメント戦略モデルの構築

顧客苦情調査研究組織として世界的に広く知られているTARP社（Technical Assistance Research Programs, Inc.：現在はTARP Worldwide社となっている）が米国消費者問題局（the U.S. Office of Consumer Affairs）の依頼を受けて行った全国消費者調査（1979, 1986）によれば、商品・サービスを購入した後に、32.4%の消費者が不満を感じ、その中の31.0%は決して不満を声に出さないといい。

しかし、不満を声に出さなかった31.0%の消費者のうち、63.2%（\$1-\$5の場合）、90.5%（\$100以上の場合）の消費者は、同じ会社から商品・サービスを買おうとはしないということが明らかにされた。一方、不満の声を苦情として表明した69.0%の者は、もし苦情が迅速に解決された場合、70.0%（\$1-\$5の場合）、54.3%（\$100以上の場合）が再びその商品・サービスを購入することも報告された。いわゆるこれが、「苦情を表明した顧客は、その迅速かつ適切な対応に満足すると、不平・不満を抱えながらも苦情を表明しない顧客よりも、商品・サービスの

再購入率が高くなる」という「グッドマン (Goodman, J.A.) の第一法則」と言われているものである。

また、サービス・マーケティングの世界では、「サービスの失敗に遭遇し、その対応に満足した顧客は、失敗を経験していない顧客よりも、サービスの再購入率や顧客ロイヤルティ (customer loyalty) が高くなる」(Andreasen and Best, 1977; Gilly and Gelb, 1982; Adamson, 1993; Andreassen, 1999) という現象があり、「サービス・リカバリー・パラドックス」(service recovery paradox) と呼ばれる。

こうした法則や現象を踏まえれば、民間クラブ組織が「生涯顧客づくり」(customers for life) の方法として、どのような顧客苦情マネジメント戦略を構築していくかを追究することは、これからの民間クラブの経営にとっては緊要の課題でもある。

ここでは、4. データの分析方法でも詳述したようなステップに従って、仮説的概念モデルの信頼性と妥当性について検証していきたい。

#### (1) 天井効果／フロア (床) 効果の確認

第1ステップとして、表1に示した7次元22項目からなるインディケータそれぞれの平均値と標準偏差 (SD) を算出し、天井効果 (平均値 + SD > 5) とフロア効果 (平均値 - SD < 1) が見られないかを確認した。

その結果、すべてのインディケータには、天井効果もフロア効果も見られなかったため、分析項目から削除する必要はなかった。

#### (2) 項目分析

第2ステップでは、①項目間相関分析、②項目 - 全体得点 (I - T) 間相関分析、および③上位 - 下位 (G - P) 分析といった3つの項目分析を行った。

##### ①項目間相関分析

はじめに、7次元22項目からなるインディケータに対する相関分析を実施した結果、すべてのインディケータ間には5%水準ないしは1%水準で有意な相関関係が認められた。したがって、分析項目としてインディケータを削除する必要はなかった。

##### ②項目 - 全体得点 (I - T) 間相関分析

続いて、22インディケータの全体得点と各インディケータとの相関分析を行った結果、すべてのインディケータには0.418~0.659を範囲とする相関係数が算出され、1%水準で有意な相関関係が認められたため、22インディケータを分析項目として妥当であると判断した。

##### ③上位 - 下位 (G - P) 分析

最後に、G - P 分析を行うために、22インディケータの全体得点 (最高点110点、最低点22点) の平均値76.23 (標準偏差は11.016) を基に、77点以上を「上位群」、76点以下を「下位群」として分類した結果、上位群が64 (48.5%)、下位群が68 (51.5%) といった形に分類された。

その後、22インディケータに対して2グループ間によるt-検定を実施した結果、すべてのインディケータに関して2グループ間で0.1%水準の有意差が認められたため、これらの22インディケータを分析項目として妥当であると判断した。

以上のように、第2ステップにおいて3つの項目分析を実施した結果、概念の操作化を行った7次元22インディケータは、民間クラブにおける顧客苦情マネジメント戦略の実現を測定する上で、妥当かつ信頼できる分析項目であると判断した。

#### (3) 探索的因子分析

第3ステップでは、仮説的概念モデルが実際にはどのような潜在変数 (共通因子) から構成されるのかを明確にするために、最終的な分析項目として精選された22インディケータに対して、主因子法と斜交回転プロマックス法を用いた探索的因子分析を実施した。表5は、探索的因子分析の結果をまとめたものである。

その結果、表5にも示しているように、21インディケータからなる5因子構造が得られ、全体的に洗練された因子構造となっていることが理解できる。また、初期の固有値の全分散も、回転前の5因子で21インディケータの60.993%の説明力を有していた。さらには、5つの因子間には正の相関関係 (0.217~

表5 顧客苦情マネジメント戦略インディケータに対する探索的因子分析の結果

因子名	構成概念	因子負荷量	主成分分析による 固有値・分散		Cronbach's $\alpha$
			固有値	分散	
[第1因子] A. 苦情情報フィードバック	A. 苦情情報フィードバック①	.965	2.746	68.655	.831
	A. 苦情情報フィードバック②	.689			
	A. 苦情情報フィードバック③	.823			
	C. 苦情処理・分析・報告④	.622			
[第2因子] C. 苦情処理・分析・報告	C. 苦情処理・分析・報告①	.775	2.103	70.106	.776
	C. 苦情処理・分析・報告②	.791			
	D. 苦情マネジメント技術①	.600			
[第3因子] P. 苦情哲学・苦情促進	P. 苦情哲学①	.499	2.923	48.714	.781
	P. 苦情哲学②	.629			
	P. 苦情促進①	.558			
	P. 苦情促進②	.712			
	P. 苦情促進③	.418			
	P. 苦情促進④	.416			
[第4因子] P. 苦情マネジメント体制	P. 苦情哲学③	.411	2.061	51.537	.679
	P. 苦情マネジメント体制①	.557			
	P. 苦情マネジメント体制②	.425			
	P. 苦情マネジメント体制③	.592			
[第5因子] D. 苦情対応プロセス	D. 苦情マネジメント技術②	.689	2.434	60.847	.777
	D. 苦情対応プロセス②	.437			
	D. 苦情対応プロセス③	.402			
	C. 苦情処理・分析・報告③	.438			

note 1 : 「D. 苦情対応プロセス①」は、因子負荷量が0.4以上にはならなかったため、削除された。

note 2 : 因子相関行列では、すべての因子間に正の相関関係（.217～.534）が認められた。

0.534）も認められた。

したがって、第1因子には、「20. 分析・処理された苦情内容・原因が苦情対応業務の質的向上・改善に活用されている」「21. 分析・処理された苦情内容・原因がクラブ経営の継続的改善に活用されている」「22. 分析・処理された苦情内容・原因が各種プログラムの開発や会員サービスの向上に活用されている」などの苦情情報フィードバックに関するインディケータが集約されていたので、「A. 苦情情

報フィードバック」と命名した。

なお、因子名の先頭には、PDCAサイクルのAction（反省・改善）に該当する戦略という意味で頭文字「A」を付記した。以下、同様の考え方で、Plan（計画）には「P」を、Do（実行）には「D」を、そしてCheck（評価・診断）には「C」を、それぞれ付記していきたい。

次に、第2因子は、「11. 会員の声を把握するために、定期的に会員調査を実施している」「16. 苦

情件数やその時間的推移が定期的に処理・分析されている」「17. 苦情内容やその原因について様々な角度から詳細に分析している」といった、クラブ会員の声や苦情などを分析・処理・報告するという活動から成り立っているので、「C. 苦情処理・分析・報告」と名付けることにした。

続いて、第3因子を構成する6項目には、「5. すべてのスタッフが苦情を『ビジネス・チャンス』として捉えている」「6. 苦情対応技術の向上が重要な事業目標・課題である」といった苦情哲学に関するインディケータと、「7. 些細なことでも、会員からの苦情にきちんと耳を傾けている」「8. 会員が苦情を言いやすい環境づくりを常に工夫している」などの苦情申し立てを促進するインディケータなどが含まれているので、「P. 苦情哲学・苦情促進」と呼ぶことができよう。

さらに、第4因子には、「2. スタッフが苦情対応に関する知識・技術を十分有している」「3. 苦情対応に関して、スタッフの適切な行動と判断が重視されている」「4. 苦情対応に関して、クラブ内で適切な役割分担がなされている」など、苦情マネジメント体制をいかにして整えていくかということに関するインディケータが集約されているので、「P. 苦情マネジメント体制」と命名することにした。

最後の第5因子は、異なる構成概念の下に設定されたインディケータ4項目が集まっているが、「12. 会員の声を理解するために、スタッフが会員とのコミュニケーションを密にとっている」「13. 各会員の状況に合わせた苦情対応を行うよう心がけている」「14. 苦情を申し立てた会員に対して公正な解決策を提供するようにしている」「18. 苦情内容やその原因について、クラブ内の会議等で定期的に報告・共有されている」といったように、顧客苦情に迅速かつ的確に対応していくための具体的な活動プロセスを示している点が共通しているので、「D. 苦情対応プロセス」と命名した。

以上のようなことから、7次元22項目からなる仮説的概念モデル(基本モデル)が、最終的には5次

元21項目へと修正・改良された。そのため、今後は5次元21項目からなる修正・改良モデルを「顧客苦情マネジメント戦略モデル」(以下、「戦略モデル」と略す)と呼ぶとともに、以下ではこうした探索的因子分析の実施によって得られた戦略モデルの構成概念妥当性について検討していきたい。

#### (4) 主成分分析と信頼性分析

第4ステップは、各因子の説明力(分散)と各項目の内的整合性を明確にする段階である。表5には、因子単位での主成分分析と信頼性分析の結果がそれぞれ示されている。はじめに、主成分分析では、いずれの因子においても第1主成分しか抽出されず、それぞれの分散の値も非常に高かった。

続いて、信頼性分析では、A. 苦情情報フィードバック、C. 苦情処理・分析・報告、P. 苦情哲学・苦情推進、そしてD. 苦情対応プロセスといった4つの因子(次元)におけるクロンバックの信頼性 $\alpha$ 係数がいずれも0.7以上であり、戦略モデルを反映する構成概念としての信頼性を担保できていることが明確にされた。しかし、P. 苦情マネジメント体制の次元については、 $\alpha$ 係数が0.679という低い値しか得られなかったが、0.5を下回るような値ではないので、要約的次元としての信頼性は確保しているものと思料される。

このようなことから、探索的因子分析の結果、つまり5次元21インディケータからなる戦略モデルの構造的安定性と信頼性が検証されたと言っても過言ではない。

#### (5) 確認的(確証的、検証的)因子分析

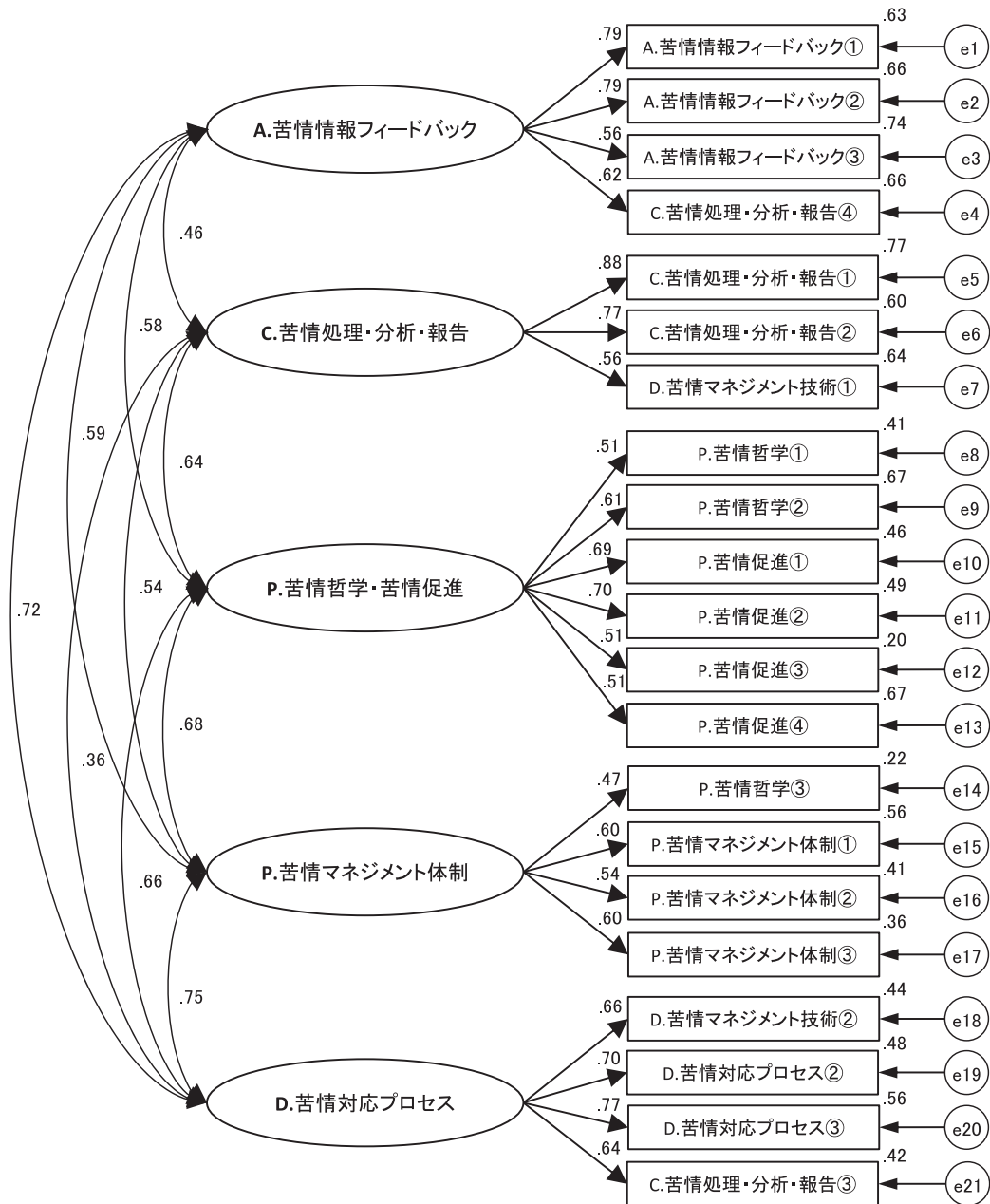
最後の第5ステップでは、第3・第4ステップで得られた戦略モデルの構成概念妥当性を検討するために、確認的因子分析を実施した(図5参照)。

詳細な結果の考察に移る前に、図5の見方について説明しておきたい。長方形(□)は実際に測定された「観測変数」(ここでは21項目)であり、楕円形(○)は直接観測されない「潜在変数」と呼ばれている。また、円形(○)は「誤差変数」で、潜在変数と同様に実測値をもたない非観測変数と呼ぶ

ことができる。さらには、潜在変数から観測変数へと結ばれている片方向き矢印（→）は、独立変数から従属変数に向けて結ばなければならない。したがって、ここでは戦略モデルを構成する5因子が独立

変数で、各21インディケータが従属変数に相当することになる。

一方、潜在変数間ないしは誤差変数間に結ばれる双方向矢印（↔）は相関関係（共分散）を意味し



note;カイ2乗値(自由度) = 295.549(179) p値 = .000

図5 顧客苦情マネジメント戦略モデルの確認的因子分析の結果

ており、こうした片方向き矢印や双方向矢印のことを「パス」と呼んでいる。したがって、片方向きのパスの傍らに示されている数値は標準偏回帰係数であるのに対して、双方向矢印に示されている数値は相関係数とすることができる。また、観測変数の右角上に示されている数値は重相関係数の平方で算出され、重決定係数または寄与率と呼ばれており、1に近似するほど説明力が高いと言われている。

このような見方で図5を考察してみると、すべての標準偏回帰係数及び相関係数において、0.1%水準あるいは0.5%水準で有意であることが認められた。また、適合度評価指標は、GFI=0.843, AGFI=0.798, CFI=0.891, RMSEA=0.071, AIC=399.549, であり、4. データの分析方法で示した完全基準にはやや満たないものであったが、許容範囲内と解釈することができよう。つまり、戦略モデルの構成概念妥当性が確認されたと言っても過言ではない。

しかし、確認的因子分析の結果、適合度評価指標が著しく悪く、実測データに対して不適切な場合、あるいはより適切なモデルへの修正・改良の余地がある場合、モデルの修正を実施することも可能である。本研究では、IBM SPSS Amos 21.0を共分散構造分析ソフトとして援用したこともあり、Amos独自の修正指数(Modification Index; M.I., 修正指標ともいう)に基づいてモデル修正を行うことができる。修正指数とは、相関を仮定していない変数間やパスを想定していない変数間に、もし相関やパスがあった場合にどれほどカイ2乗値が減少するかの推定値を示したものであり、修正指数が大きな値をとっている関係を設定することで<sup>5)</sup>、モデルの適合度が改善される(山本・小野寺, 2005, p.43)。いうなれば、「より適切なモデル構築のための手がかり」となる指標である。

したがって、参考までに修正指数を算出してみると、誤差変数e4-e21間のそれが8.936, e1-e4間のそれが7.706, およびe8-e16間のそれが7.596と最も高い数値であった。そこで、「C. 苦情処理・分析・報告④」のe4と「C. 苦情処理・分析・報告

③」のe21との間や、「A. 苦情情報フィードバック①」のe1と「C. 苦情処理・分析・報告④」のe4との間、および「P. 苦情哲学①」のe8と「P. 苦情マネジメント体制②」のe16との間の関係性を理論的に吟味してみると、e4-e21間は当初同じ次元であった点、e1-e4間は原因把握と質的向上・改善への活用という関連性、そしてe8-e16間はスタッフに関する事柄である点といったように、両者の関係性に共変動を仮定することには理論的に意味があるものと判断できる。

このように、誤差変数間の共変関係は、上述した3つ以外にも10の共変関係を抽出することができ、詳細は割愛するが、すべてにおいて理論的に意味があるものと思料される。図5では、それぞれの誤差変数間における双方向矢印のパスを省略しているが、合計13の共変関係を認めた上で再分析した結果、カイ2乗値(自由度)は200.125(166)で、有意確率p値は.036となるとともに、適合度評価指標は、GFI=0.883, AGFI=0.837, CFI=0.968, RMSEA=0.040, AIC=330.125となり、最初の指標よりもデータに適合した結果が得られた。

しかし、いずれにしても、戦略モデルの構成概念妥当性を確認することができたし、今後の分析にも大きな影響を及ぼすことは考えられない。以上のような結果から構築された「民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略モデル」が図6である。

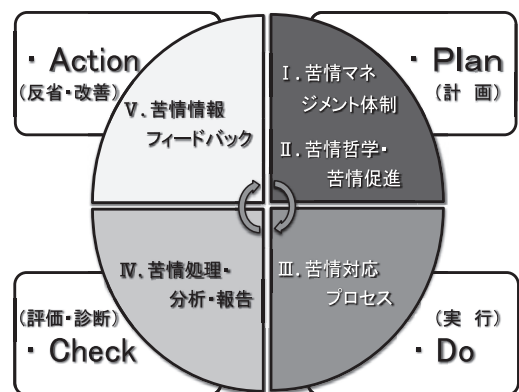


図6 顧客苦情マネジメント戦略モデルの提示



#### Ⅳ. 結 語

本研究の目的は、民間クラブの経営に焦点をあて、民間クラブ組織がクラブ会員からの顧客苦情をどのように認識しているのかを明確にするとともに、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略について体系化していくことであった。

本研究の結果は、以下のように要約することができる。

(1) 顧客苦情に対する民間クラブ組織の捉え方について分析した結果、民間クラブ組織の77.5%は顧客苦情を「抑制要因」や単なる「刺激要因」として認識しており、自クラブのスポーツ経営に「危機」感を持たせ、絶え間なるビジネス・イノベーションを起こすのに最適な「促進要因」としてポジティブに捉えている民間クラブ組織は18.8%に過ぎないということが明確にされた。

(2) 顧客苦情マネジメント体制の状況について吟味した結果、民間クラブ組織においては、苦情対応部門の設置や苦情担当責任者の配置などの組織体制は充実しているが、そうした組織体制を効率的かつ効果的にマネジメントしていくためのソフト・イノベーション（目的や業務内容、苦情対応マニュアルの作成、予算措置、苦情処理・分析ツールの開発など）については推進されていないということが明らかにされた。

(3) 「顧客苦情マネジメント戦略に関する仮説的概念モデル」を構成する7次元22インディケータの探索的因子分析を実施した結果、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略モデルが「A. 苦情情報フィードバック」「C. 苦情処理・分析・報告」「P. 苦情哲学・苦情促進」「P. 苦情マネジメント体制」「D. 苦情対応プロセス」といった5次元（21インディケータ）から構成されることが示唆された。その後、主成分分析、信頼性分析、および確認的因子分析を行った結果、顧客苦情マネジメント戦略モデルの構造的安定性と信頼性、および構成概

念妥当性についても十分な値が確認された。

以上のような結果から、本研究では、民間クラブ経営における顧客苦情マネジメント戦略モデルを構築することができたと言っても過言ではない。また、こうした顧客苦情マネジメント戦略モデルは、民間クラブ組織のスポーツマーケティング戦略や顧客関係性マーケティング戦略を構築する上での有益な視座を提示してくれるものと思料される。

しかしながら、本研究の分析と吟味を進めていく上で、いくつかの問題が今後の研究課題として残された。第一に、本研究では、ア・プリオリに設定された仮説的概念モデルの信頼性と妥当性を確認するために、民間クラブ組織を調査対象としたが、こうした顧客苦情マネジメント戦略モデルの汎用性をより一層高めていくためには、今後、多岐にわたるスポーツ組織においても広く調査を実施し検証作業を積み重ねていくことが必要不可欠であろう。

第二は、本研究が操作科学的アプローチに依拠しているために、仮説的概念モデルを構成する概念の操作化と測定のためのインディケータの客観性・妥当性・信頼性に関わる問題である。本研究では、理想的なモデル構築のために、22インディケータに対する探索的因子分析と確認的新分析を併用したが、とりわけ、確認的因子分析においては、適合度評価指標が許容範囲ではあるが、完全基準にはやや満たないものであった。それゆえ、測定のためのインディケータ項目の選択とその操作化、およびワーディングなどに関しては、今後、より一層の精緻化と修正が要求されるかもしれない。

第三に、本研究においては、組織規模・スタッフ特性や店舗形態・規模などの組織特性を考慮することなく、顧客苦情マネジメント戦略モデルの構成概念と各インディケータのみを分析した。しかし概して、民間クラブ組織そのものは小規模であることが多いため、日常的なスポーツ・フィットネスサービスの提供に追われ、こうした顧客苦情マネジメント戦略の策定にまでは至っていない民間クラブ組織も見受けられる。今後は、こうした組織特性なども考

慮に入れながら、顧客苦情マネジメント戦略のあり方を分析していくことが喫緊の課題であろう。

最後は、こうした顧客苦情マネジメント戦略モデルの構築と実践が、クラブ会員の顧客苦情行動のあり方やクラブ退会率、顧客満足の上昇や顧客ロイヤルティの獲得、およびサービス・リカバリー・パドックス現象に対してどのような影響を及ぼすのかについて検証することである。

したがって、今後、こうした研究課題を克服していくことによって、本研究で実証された顧客苦情マネジメント戦略モデルの妥当性と有効性がより一層高まり、民間クラブ組織をはじめ、多くのスポーツ組織において効果的なスポーツ経営戦略として積極的に活用されていくことが期待される。

## 謝 辞

本研究は、平成23-25年度 日本学術振興会 (JSPS) 科学研究費補助金 (基盤研究 (C) : 課題番号23500736, 研究代表者: 中西純司) の助成を受けたものである。

## 注

- 1) ここで、相関を仮定する斜交回帰を選択したのは、項目間相関分析において多くの項目間に有意な相関関係が認められたからである。
- 2) しかし最近では、実測データに矛盾しないモデルとして GFI や CFI には0.95前後以上という、より厳しい数値条件が求められ始めている (狩野・三浦, 2003, p.141)。
- 3) RMSEA が約0.08以下の値は妥当な近似誤差を示すものであると考えることもできる (Arbuckle, 2012)。
- 4) 顧客苦情内容の16カテゴリーについては、中西 (2010b) が不平・不満を持ったクラブ会員379名から自由記述回答方式 (第1位~第5位までの一部順位回答形式を併用) を用いて収集した不平・不満データ (自由回答テキストデータ) を「テキストマイニング」(Text Mining) によって吟味し分類した結果を採用した。
- 5) 修正指数の閾値は任意に設定できるが、5%水準でカイ2乗値が有意に変化するためには、3.84

以上の減少が必要となるため、3.84以上の値を設定することが多く (山本・小野寺, 2005, pp.120-121), 特にAmosではデフォルト値である4.0以上を設定して、モデル修正への手がかりを把握することが一般的である。

## 文 献

- Adamson, C. (1993) Evolving complaint procedures. *Managing Service Quality* 3(2): 439-444.
- Andreasen, A.R. and Best, A. (1977) Consumers complain—Does business respond? *Harvard Business Review* 55(4): 93-101.
- Andreasen, T.W. (1999) What drives customer loyalty with complaint resolution? *Journal of Service Research* 1(4): 324-332.
- Arbuckle, J.L. (2012) IBM SPSS Amos 21ユーザーズガイド (日本語訳版). IBM: 東京.
- Barlow, J. and Moller, C. (1996) *A complaint is a gift*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA. (バーロウ & モレール: 井口不二男 (訳) (1999) 苦情という名の贈り物—顧客の声をビジネスチャンスに変える. 生産性出版.)
- 独立行政法人国民生活センター (2013) 消費生活年報 2013. 独立行政法人国民生活センター: 東京.
- Gilly, M.C. and Gelb, B.D. (1982) Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. *Journal of Consumer Research* 9(3): 323-328.
- Goodman, J.A. (2009) *Strategic customer service*. Amacom Books: New York, NY. (ジョン・グッドマン: 畑中伸介 (訳) (2013) グッドマンの法則に見る 苦情をCSに変える「戦略的カスタマーサービス」. リックテレコム: 東京.)
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press: Cambridge, MA. (ハーシュマン: 三浦隆之訳 (1975) 組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤルティ. ミネルヴァ書房: 京都. / 矢野 修一 (訳) (2005) 離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応. ミネルヴァ書房: 京都.)
- 狩野 裕・三浦麻子 (2003) AMOS, EQS, CALIS に

- よるグラフィカル多変量解析（増補版）一日で見る共分散構造分析―。現代数学社：京都。
- Levitt, T. (1983) After the sale is over. *Harvard Business Review* 61(5): 87-93.
- Lovelock, C.H. and Wright, L. (1999) *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice - Hall: Upper Saddle River, NJ.
- 中西純司 (1994) スポーツ経営における消費者苦情行動論に関する研究：消費者苦情行動モデルの構築をめざして。体育学研究 39(2)：77-89.
- 中西純司 (2007) 民間スポーツ・フィットネスクラブにおけるヒューマン・サービス組織特性に関する実証的研究。体育学研究 52(3)：273-287.
- 中西純司 (2010a) 民間スポーツ・フィットネスクラブ経営における顧客苦情マネジメント分析。体育・スポーツ経営学研究 24：1-23.
- 中西純司 (2010b) 民間スポーツ・フィットネスクラブ経営における顧客苦情の定性的分析。日本体育学会第61回大会（中京大学 豊田キャンパス）予稿集・発表資料。
- 中西純司 (2012) 「スポーツサービス・マネジメント」理論の構築における課題と展望（Ⅰ）―「顧客苦情マネジメント」戦略フレームワークの設計―。日本体育学会第63回大会（東海大学 湘南キャンパス）予稿集・発表資料。
- 中西純司 (2013) 「スポーツサービス・マネジメント」理論の構築における課題と展望（Ⅱ）―民間スポーツ・フィットネスクラブ経営における「顧客苦情マネジメント」戦略モデルの構築―。日本体育学会第64回大会（立命館大学 びわこ・くさつキャンパス）予稿集・発表資料。
- 小塩真司 (2004) SPSSとAmosによる心理・調査データ解析―因子分析・共分散構造分析まで。東京図書：東京。
- 小塩真司 (2005) 研究事例で学ぶSPSSとAmosによる心理・調査データ解析。東京図書：東京。
- Smith, A.K. and Bolton, R.N. (1998) An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril? *Journal of Service Research* 1(1): 65-81.
- Stauss, B. and Seidel, W. (2004) *Complaint management: The heart of CRM*. Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing. 〈スタウス & シーデル：近藤隆雄（監訳）・山田和徳・塙 泉（訳）（2008）苦情マネジメント大全―苦情の受理から分析・活用までの体系。生産性出版。〉
- 消費者庁消費者政策課 (2013) 消費者意識基本調査（平成25年2月調査）。  
[http://www.caa.go.jp/adjustments/index\\_16.html](http://www.caa.go.jp/adjustments/index_16.html), (参照日2014年1月12日)。
- 田部井明美 (2001) SPSS 完全活用法―共分散構造分析 (Amos) によるアンケート処理。東京図書：東京。
- TARP (1979) *Consumer complaint handling in America: Summary of findings and recommendations*. White House Office of Consumer Affairs: Washington DC.
- TARP (1981) *Measuring the grapevine: Consumer response and word-of-mouth*. The Coca-Cola Company: Atlanta, GA.
- TARP (1986) *Consumer complaint handling in America: An update study*. White House Office of Consumer Affairs: Washington DC.
- Tax, S.S. and Brown, S.W. (1998) Recovering from learning from service failure. *Sloan Management Review* 40(1): 75-88.
- Tax, S.S., Brown, S.W., and Chandrashekar, M. (1998) Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing* 62 (2):60-76.
- 豊田秀樹 (1992) SASによる共分散構造分析。東京大学出版会：東京。
- 山本嘉一郎・小野寺孝義 (2005) Amosによる共分散構造分析と解析事例 [第2版]。ナカニシヤ出版：京都。
- Zeithaml, V. A., and Mary Jo. Bitner (2003) *Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (3rd ed.). Irwin Professional Publishing: Chicago, IL.

## An Empirical Study on Customer Complaint Management Strategy in Sport Management : Special focus on management of commercial sport and fitness clubs

NAKANISHI Junji<sup>i</sup>

**Abstract** : Levitt (1983) maintains that “complaints are a necessity, and one of the surest signs of a bad or declining relationship is the absence of complaints from the customer. Nobody is ever that satisfied, especially not over an extended period of time.” Exactly, “a customer complaint is a gift” (Barlow and Moller, 1996), and many such customer complaints can lead businesses to implement innovations. Therefore, many sport organizations should view customer complaint management as an essential sport marketing strategy for improving customer satisfaction and building customer loyalty.

The purpose of this study was to examine a hypothetical conceptual model of customer complaint management strategy (CCMS) in commercial sport and fitness clubs (CSFCs). From February 12 through April 30 in 2013, questionnaires containing 22 indicators were distributed to a total of 1,000 CSFC managers, and a total usable sample of 137 managers was collected, resulting in a response rate of 13.7%. The main statistical techniques employed were exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA) by using IBM SPSS Amos 21.0, principal component analysis (PCA), and Cronbach’s reliability analysis.

The main findings are summarized as follows:

- 1) Whereas a total of 77.5% of CSFCs recognized customer complaints as a constraining factor or a stimulus factor, only 18.8% of CSFCs viewed them as an effective factor.
- 2) Using EFA and PCA, a 5-dimensional model of CCMS emerged: “complaint information feedback,” “complaint processing/analysis/reporting,” “complaint philosophy/complaint simulation,” “complaint reaction process,” and “complaint management organization.” Also, the result of CFA was that the 5-dimensional model has a better fit for the data (GFI=0.843, AGFI=0.798, CFI=0.891, RMSEA =0.071, AIC=399.549).

In conclusion, the present findings suggest that the above 5-dimensional model can be a valid viewpoint of relationship marketing strategy for obtaining customer delight and customer loyalty. Additionally, this study was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 23500736.

**Keywords** : commercial sport and fitness clubs, sport management, complaints, consumer complaint behavior, customer complaint management strategy, PDCA cycle

---

i Professor, Faculty of Social Sciences, Ritsumeikan University