

# 週刊 企業経営

MAGAZINE



# WEBマガジン

発行 税理士法人優和

## 1 ネットジャーナル

**Weeklyエコノミスト・レター 2014年5月30日号**

中国経済見通し

～鉄道建設など一連の対策で景気減速は止まるのか？

**経済・金融フラッシュ 2014年5月30日号**

家計調査14年4月

～駆け込み需要の反動の影響は5月以降も残る可能性

## 2 経営TOPICS

**統計調査資料**

平成26年5月

月例労働経済報告

## 3 経営情報レポート

勝てる市場で勝負する

ターゲット・マーケティングの実践法

## 4 経営データベース

**ジャンル:営業拡大** サブジャンル:営業マン教育

営業マンの養成

ゴルフでマネジメント

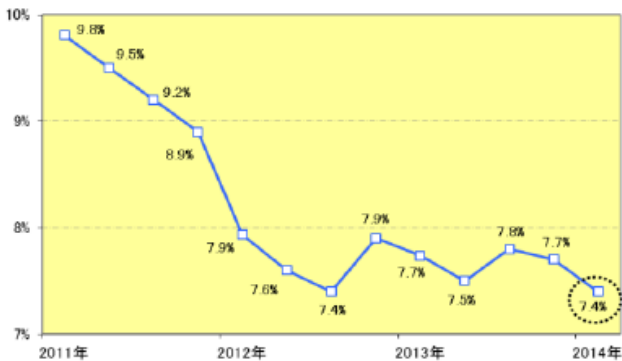
# 中国経済見通し

## ～鉄道建設など一連の対策で景気減速は止まるのか？

### 要旨

1 中国の経済成長率は、2014年1-3月期に前年同期比7.4%増と2 四半期連続で前四半期の伸びを下回り、前期比では1.4%増（年率換算すれば5%台後半）という極めて低い伸びに留まった。但し、工業生産など4月の生産（供給）面の経済指標は1-3月期よりやや上向いている。

実質 GDP 成長率（前年同期比）



（資料）CEIC（中国国家统计局）

2 4月の輸出は前年同月比0.9%増と1-3月期（同3.4%減）から若干のプラスに転じた。今後の輸出は、欧米経済の回復や人民元安が追い風となって伸びは高まるものの、新規輸出受注が50%前後で停滞するなど力強さには欠けるため、回復ピッチは緩やかなものに留まるだろう。

3 個人消費の代表指標である小売売上高は、4月は前年同月比11.9%増と1-3月期（同12.0%増）を若干下回った。今後の個人消費は、一人あたり可処分所得が成

長率を上回る伸びを示しており、自動車など耐久消費財に対する購買意欲も高いことから、底堅く推移すると思われる。

4 投資の代表指標である固定資産投資は、4月は前年同月比16.4%増と1-3月期の前年同期比17.6%増を大きく下回った。今後の投資は、消費サービス関連は高い伸びを維持するものの、過剰生産設備を抱える製造業は長期的な減速トレンドにあり、住宅投資は落ち込む可能性が高く、インフラ関連も財源難でやや減速、投資の伸び鈍化は避けられないだろう。

5 従って、中国の経済成長率は今後も緩やかに減速し、2014年は前年比7.4%増、2015年は同7.2%増、2016年は同7.0%増と予想している。但し、4-6月期の成長率は、欧米向け輸出の回復を受けて工業生産が上向いたことから1-3月期をやや上回る可能性がある。

6 景気が下ぶれするリスクとしては不動産投資が想定以上に落ち込むこと。株価はやや持ち直したものの、住宅市場では価格が下落する都市が増えてきており、リスクは依然として高い。当面は下方リスクに留意が必要な局面が続くと見られる。

# 家計調査14年4月

## ～駆け込み需要の反動の影響は5月以降も残る可能性

### 要旨

#### 1 駆け込み需要とその反動は前回増税時を上回る

総務省が5月30日に公表した家計調査によると、14年4月の実質消費支出は前年比▲4.6%（3月：同7.2%）となり、事前の市場予想（QUICK 集計：前年比▲3.2%、当社予想は同▲4.6%）を下回った。月々の振れが大きい住居、自動車などを除いた実質消費支出（除く住居等）は前年比▲6.6%であった。

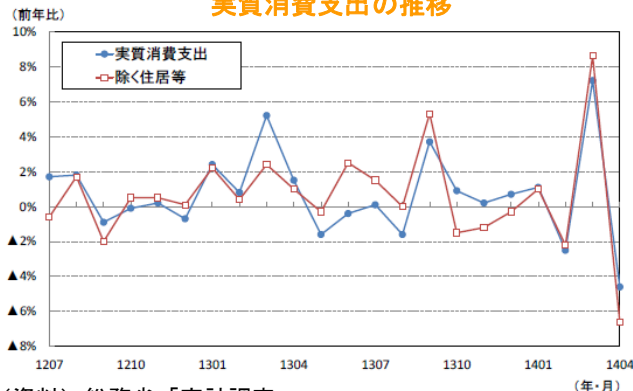
実質消費支出の動きを項目別に見ると、食料（前年比▲6.9%）、家具・家事用品（前年比▲18.7%）、被服及び履物（前年比▲6.0%）が大きく落ち込んだ。家具・家事用品は、電気洗濯機（3月：前年比361.7%→4月：同▲26.2%）、ポリ袋・ラップ（3月：前年比61.7%→4月：同▲18.9%）、トイレットペーパー（3月：前年比59.4%→4月：同▲32.4%）など、駆け込み需要が大きかった品目が多く、その分反動減も大きくなった。

前回の消費税率引き上げ時（97年3月：前年比5.8%→4月：同▲1.0%）と比べると、増税直前の増加幅、増税直後の減少幅がともに大きくなった。

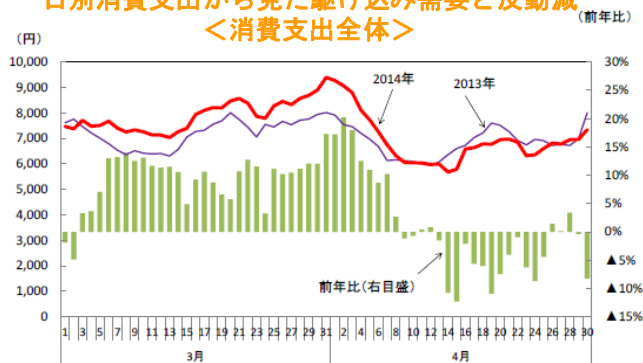
#### 2 5月以降も反動の影響が残る公算

駆け込み需要の反動減の状況を「家計調査」の日別消費支出から確認すると、4月末にかけては減少幅が縮小する兆しが見られるものの、反動の影響が一巡したとはいえない。特に、電気冷蔵庫、電気洗濯機、エアコンなどの家庭用耐久財は月末にかけても大幅な減少が続いている。また、14年4月は消費税率引き上げに伴う物価上昇によって金額がかさ上げされているため、実質ベースの消費水準はさらに下がっていることになる。反動による落ち込みの大きさは4月が最大となる可能性が高いが、5月以降も耐久財を中心にその影響は残る可能性が高いだろう。

実質消費支出の推移



日別消費支出から見た駆け込み需要と反動減  
＜消費支出全体＞



# 平成26年5月 月例労働経済報告

## I 概況

### 1 一般経済の概況

景気は、緩やかな回復基調が続いているが、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、このところ弱い動きもみられる。

- 個人消費は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、このところ弱い動きとなっている。
- 設備投資は、増加している。輸出は、横ばいとなっている。
- 生産は消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。
- 企業収益は、改善している。企業の業況判断は、このところ慎重となっているが、先行きは改善がみられる。
- 雇用情勢は、着実に改善している。消費者物価は、緩やかに上昇している。

先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により弱さが残るものの、次第にその影響が薄れ、各種政策の効果が発現するなかで、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。

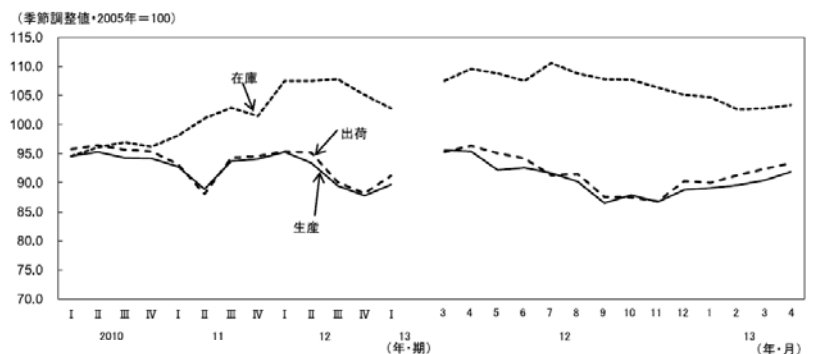
### 2 労働経済の概況

労働経済面をみると、雇用情勢は、着実に改善している。

完全失業率は、3月は前月と同水準の3.6%となった。また、15~24歳層の完全失業率は、前月比0.6%ポイント上昇し、6.4%となった。労働力人口、就業者数及び完全失業者数は増加した。雇用者数は増加している。新規求人数は増加傾向にあることから、有効求人倍率は上昇している。製造業の残業時間は増加している。賃金をみると、定期給与は底堅く推移している。現金給与総額はこのところ持ち直しの動きがみられる。なお、春闘を受けて賃金を引き上げる動きが広がっている。

先行きについては、着実に改善していくことが期待される。

#### ■ 雇用・労働力需給



資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査」  
(注) 完全失業率の2011年第I~III期は総務省統計局による補完推計値。

## II 一般経済

### (1) 生産は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。

2014年3月の鉱工業生産（季節調整済前月比、確報、以下同じ）は、0.7%上昇した。

業種別にみると、輸送機械は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響もあって、このところ弱含んでいる。はん用・生産用・業務用機械は緩やかに増加している。電子部品・デバイスも横ばいとなっている。出荷は前月比0.2%低下し、在庫は同1.4%上昇した。

生産の先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動の影響が残るものの、次第に持ち直しに向かうことが期待される。なお、製造工業生産予測調査においては、4月は前月比1.4%の低下、5月は同0.1%の上昇が見込まれている。

### (2) 最終需要の動向

#### ① 個人消費は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、このところ弱い動きとなっている。

二人以上の世帯の実質消費支出（季節調整済前月比、以下同じ）は、2月1.5%減の後、3月10.8%増となった。うち勤労者世帯では、2月1.1%減の後、3月12.1%増となった。勤労者世帯の平均消費性向（季節調整値）は2月75.9%の後、3月85.1%となった。消費者態度指数（季節調整値）の推移をみると、4月は前月から0.5ポイント低下し、37.0となった。3月の小売業販売額（季節調整済前月比）は6.4%増、大型小売店販売額（季節調整済前月比）は16.3%増となった。また、国内新車（乗用車、軽を含む）の登録・届出台数（前年同月比）は、3月16.7%増の後、4月5.1%減となった。

先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により弱さが残るものの、雇用・所得環境が改善するなかで、次第に持ち直していくことが期待される。

#### ② 設備投資は、増加している。

財務省「法人企業統計季報」によると、全産業の設備投資は、2013年7～9月期は季節調整済前期比0.2%、10～12月期は同0.3%減少（うち製造業横ばい、非製造業同0.4%減少）した。また、資本財出荷指数（除、輸送機械、確報）をみると、2014年3月は季節調整済前月比2.2%上昇した。

### ■ 設備投資

	(前年同期比・%)					
	2014年度 (計画)		上期 (計画)		下期 (計画)	
		修正率		修正率		修正率
全規模計	▲ 4.2	—	3.7	—	▲ 10.6	—
製造業	1.2	—	15.6	—	▲ 10.1	—
大企業	3.6	—	17.6	—	▲ 6.9	—
中小企業	▲ 16.0	—	▲ 2.8	—	▲ 28.3	—
非製造業	▲ 6.9	—	▲ 2.1	—	▲ 10.8	—
大企業	▲ 1.6	—	6.1	—	▲ 7.3	—
中小企業	▲ 28.9	—	▲ 27.3	—	▲ 30.6	—

資料出所 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（2014年3月）  
 (注) 1) ソフトウェア投資額は含まない。  
 2) 修正率は前回調査との対比。

今後の動向については、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（日銀短観、3月調査）では、2014年度の設備投資計画（前年度比）は、全規模では4.2%の減少、製造業では1.2%の増加、非製造業は6.9%の減少となっている。また、機械受注（船舶・電力を除く民需）は、2014年

2月は季節調整済前月比4.6%減少したが、3月は同19.1%増加した。国土交通省「建築着工統計」による非居住用建築物（民間）の工事予定額をみると、2014年2月は季節調整済前月比9.0%増加したが、3月は同3.1%減少した。

先行きについては、これまでの企業収益の改善等を背景に、増加傾向が続くことが見込まれる。

③ 住宅建設は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、減少している。

新設住宅着工戸数をみると、2014年2月は季節調整済前月比6.9%、3月は同2.7%減少した。3月は年率89.5万戸となった。着工床面積は、2014年2月は季節調整済前月比9.5%、3月は同4.1%減少した。先行きについては、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動により、当面、減少傾向が続くことが見込まれる。なお、建設労働者の需給状況には引き続き注視が必要である。

④ 公共投資は、堅調に推移している。

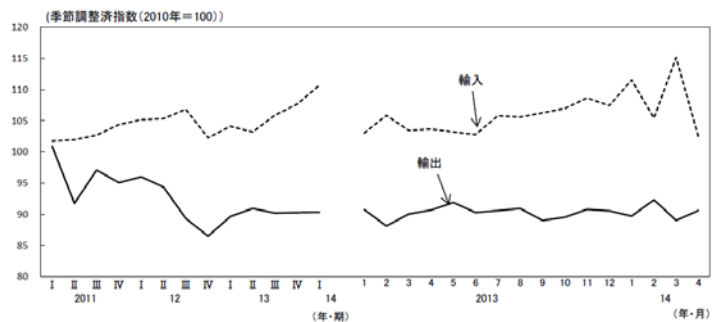
公共機関からの建設工事受注額は、2014年2月は前年同月比3.5%、3月は同23.5%増加した。また、公共工事請負金額（「公共工事前払金保証統計」）をみると、3月は前年同月比18.1%、4月は同10.0%増加した。公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、公共事業関係費について前年度当初予算比12.9%増（特別会計改革の影響等を除くと1.9%増）としている。平成26年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比4.2%増としている。

先行きについては、関連予算の執行により、強めの動きとなるが見込まれる。

⑤ 輸出は、横ばいとなっている。

通関輸出（数量ベース、季節調整済前期比）は、2014年2月は2.9%増加、3月は3.6%減少、4月（速報）は1.8%増加した。四半期別では、2013年10～12月期は0.1%、2014年1～3月期は0.1%増加した。地域別にみると、アジア、アメリカ、EU及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の底堅さ等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

■ 貿易統計



資料出所 財務省「貿易統計」

ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。輸入は、横ばいとなっている。通関輸入（数量ベース、季節調整済前期比）は、2014年2月は5.5%減少、3月（速報）は9.2%増加、4月（速報）は11.0%減少した。四半期別では、2013年10～12月期は1.7%、2014年1～3月期（速報）は2.8%増加した。地域別にみると、アジア及びアメリカからの輸入は、横ばいとなっている。EUからの輸入は、このところ増勢が鈍化している。先行きについては、当面、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動が残るものの、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

# 勝てる市場で勝負する ターゲット・マーケティングの実践法

## ポイント

- 1 ターゲット・マーケティングとは  
.....
- 2 市場を細分化するポイント  
.....
- 3 勝てる市場を特定する方法  
.....



### ■参考文献

- ・『ターゲット・マーケティング（同文館出版）』経営教育総合研究所 山口 正浩 監修
- ・『マーケティング実践講座（ダイヤモンド社）』須藤 美和
- ・『ヒットの経営学（日本経済新聞出版）』日本経済新聞社 編

# 1 ターゲット・マーケティングとは

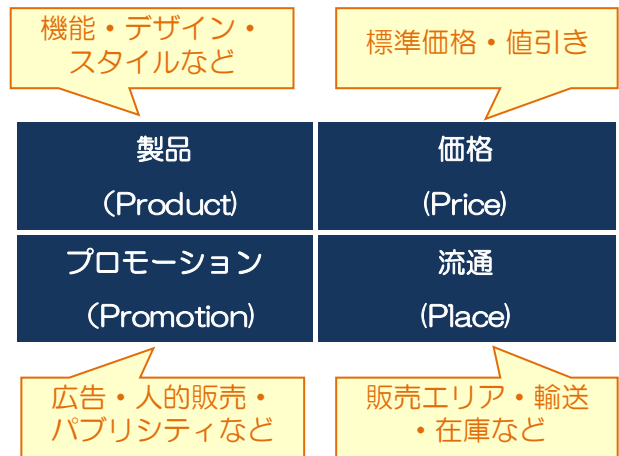
## ■ ターゲット・マーケティングの定義

ターゲット・マーケティングとは、自社が狙っている市場をターゲット（標的）として集中してマーケット活動を展開することです。P・コトラは下記のように定義づけています。

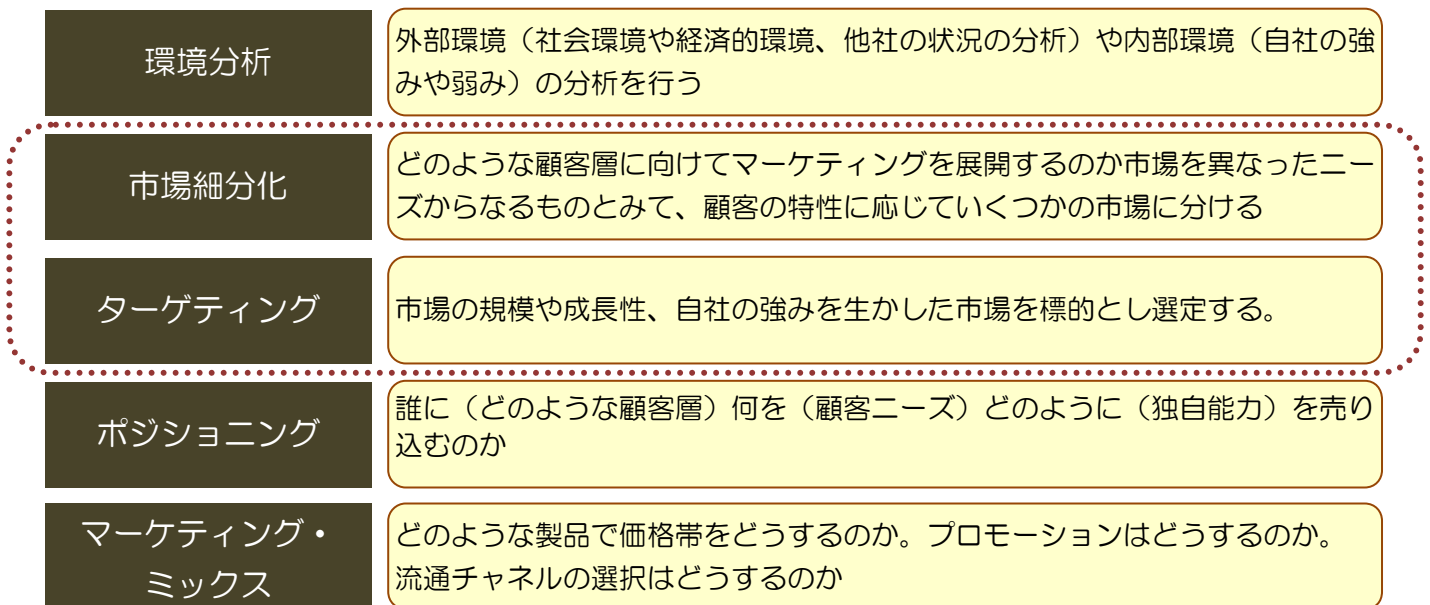
市場をさまざまなセグメントに区別し、これらのセグメントのいくつかを選択し集中化しそれぞれの標的市場のニーズに合った製品とマーケティング・ミックスを開発すること

● マーケティング・ミックスとは、目標を効果的に達成させるためのツールであり、4つのPに基づき方針を決めていくことです。

- ①製品 (Product)
- ②価格 (Price)
- ③プロモーション (Promotion)
- ④流通 (Place)



## ■ マーケティング戦略の策定プロセス



ターゲット・マーケティングは、マーケット戦略において、戦略の方向性を決める重要な位置付けとなります。どの市場にターゲットを当てれば時流に乗ることができるのか、顧客の支持を得ることができるのか、戦略策定において一番力を入れなければならない過程です。



## 2 市場を細分化するポイント

### ■ マーケティング戦略の策定プロセス

自社が狙うターゲットを明確にするには3つのステップがあります。

第1のステップは「セグメンテーション」です。ここでは、顧客分析を行い市場・顧客のグループ分けをします。第2のステップは「ターゲティング」です。ここでは、いくつかに分けたセグメントの中で自社が狙うマーケティング活動を中心とする顧客の選択を行います。このポイントは、そのセグメントの将来性、自社の強みが活かせるかという点が重要です。第3のステップは「ポジショニング」です。ここでは、自社を選択してもらうためには何をすべきか、という方針を決めます。

### ■ 自社が標的とするターゲットの特定

	セグメンテーション	ターゲティング	ポジショニング
実施項目	市場・顧客のグループ分け	標的とするセグメントの選択	競争優位性を達成のためのコンセプト決定
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 市場の細分化</li><li>● 顧客の属性・ニーズや購買パターンにより切り分けを行う</li><li>● ターゲティングにつながる基準を明確にする。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 顧客セグメントの評価</li><li>● セグメントの将来性</li><li>● 自社の強みが発揮しやすいか</li><li>● 顧客セグメントの選択</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 差別化の方針決定</li><li>● 差別化要因の明確化</li></ul>

### ■ 市場を細分化する方法 ～セグメンテーション

ステップ1はセグメンテーションです。セグメンテーションは、自社に最適な市場を絞り込むための市場の切り分けを行います。自社の目的に則した基準で切り分けを行っていきます。

市場を細分化しなければならない理由は、市場は1つではなく、市場ニーズは必ずしも同一ではないためです。市場は、多様なニーズで構成されています。これを認識することが市場細分化のスタートです。人は、1人ひとり嗜好が異なりますが、市場を構成する人々の何らかの共通点を見つけ出し、同じようなニーズを持つ集団に市場を細分化していきます。その上で全ての消費者に同じ商品売ろうとするのではなく、所得や年齢層、ライフスタイルに合わせた商品提供が求められます。

### ■ 購入時間にて消費者を区分

市場細分化の方法は様々ありますが、ひとつの例として購入時間により消費者を区分した事例があります。誰もが購入する缶コーヒーです。

今まで、性別、年齢を軸として市場細分化を行っていましたが、「飲む時間帯」により市場を細分化し、時間帯により商品開発が行われています。

## 3 勝てる市場を特定する方法

### ■ 標的市場を明確にする方法 ～ターゲティング

市場細分化の次のステップは、標的とするセグメントをいくつか特定することになります。ここでのポイントは市場の将来性と、自社の強みが十分に発揮するかできるかが重要となります。

#### ■ ターゲット市場の選定

##### ● 無差別マーケティング

市場セグメントの違いではなく共通点に注目して、同一の製品やサービスの提供を行う。いわゆるマスマーケティングのこと。

##### ● 差別化マーケティング

複数の市場セグメントをターゲットとして、それぞれ別々の製品やサービスを行う。

##### ● 集中化マーケティング

1つ、もしくは少数のセグメントに自社の経営資源を集中させることにより、限られた市場で効率のよりマーケティングを展開しようとするもの。

セグメントを選定するにおいて効率性を考慮すると、ある程度の規模のセグメントを選定する必要があります。しかし、規模が大きくても低価格でしか販売が出来ないようなセグメントであれば、コストを下げなければなりませんし、赤字になる可能性もあります。一般的に競合が多い、技術力が必要ないなど参入障壁が低いセグメントの選択は望ましくありません。

セグメントを選択することは非常に重要となります。これは、自社の事業ドメイン・企業理念とも密接にかかわる問題であるためです。自社は何をする会社なのか軸がぶれないように判断しなければなりません。中小企業においては、経営資源をいくつかに分けて細分化する必要性がある差別化マーケティングより、経営資源を集中させる集中化マーケティングが適していると言えます。

#### ■ ターゲット市場の選定基準

● 市場の規模と成長性

● 自社の強み

● 環境要因

● 製品ライフサイクルの段階

● 参入障壁

● 競合他社の戦略

#### ■ 新規標的市場を女性客としたコンビニエンスストア

コンビニエンスストアの顧客は男性が7割、女性が3割で圧倒的に男性が多い状況でした。客数全体、特に男性客が減少傾向にあり、流行に敏感な女性客を増加させ客数の安定を図ろうとしました。そこで、女性をターゲットとしオリジナルスイーツの開発を行い女性客の囲い込みに成功しました。商品には、女性がクリームをスイーツ選択の理由にするため、ロールケーキに絞り込んで展開を行っています。この結果、オリジナルスイーツの売上は6割増加し、女性の購入比率も3割から4割強へと増加させることに成功しました。

## ■ 自社の競争戦略を検討する ～ポジショニング

ポジショニングとは、顧客に対し自社の製品・サービスの他社との違いをアピールするための方策を立案することです。

### (1) 差別化の種類

#### ①商品の差別化

商品の機能、品質、デザインはどうかといったことです。例えば、機能面、特に耐久性における差別化として、ナイフでも切ることが出来ないビジネスバックが該当します。

#### ②サービスの差別化

デリバリー・アフターサービスなどのサービスが行き届いているかということです。具体的には、注文のしやすさ、配達の速さ、メンテナンス等のアフターサービス、顧客に対し商品を適切に使用できるようにすることが挙げられます。

#### ③人の差別化

人を通じた差別化は、教育された従業員による差別化です。これは、「技能や知識」「礼儀」「迅速な対応」「信用できる一貫したサービス」などの提供による差別化です。

#### ④イメージの差別化

イメージの差別化は、商品のステータス、使用感など情緒的な価値で差別化することです。イメージを直接的にコントロールすることは難しいのですが、企業からの活動、情報発信により、自社の商品のいいイメージを消費者の心に残るようにすることです。

自社の方針を明確にし、それを実現するために何をしなければいけないのか、コストはどのくらいかかるのか、利益を確保することができるのか検討しなければなりません。差別化を選択するには、競合他社よりも的確に顧客のニーズや購買プロセスを理解し、より多くの価値を提供することが出来るか否かの判断が必要となります。競争優位性を確保するために、製品、サービス、スタッフ及びイメージの差別化を図りますが、更に、いくつかを組み合わせた差別化を図る必要があります。いくつかの差別化を選択した場合においても消費者に売り込みを行う時には、自社製品がナンバーワンであることを売り込んでいくことが効果的です。

### (2) マッピングによるアプローチ

差別化をどのように行うのかの方針決定をするにおいて、マッピングによるアプローチが有効です。これは、いくつかの軸をとりマップを作成し、自社や他社の製品をマッピングする方法です。他社と競合する製品と比較し、自社製品と他社製品の違いを明確にすることで、今後の方針決定に効果があります。マッピングに空白箇所があれば、新製品で差別化を図ることも可能ですし、自社製品と同じカテゴリーに複数の製品が有る場合には、それぞれの製品の特徴を見極める方針を決定します。

# 経営データベース 1

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 営業マン教育



## 営業マンの養成

営業マンに力をつけさせたいのですが、何から始めたらよいでしょうか。



営業成績を上げるには量と質のバランスが必要です。いくら質が良くても、お客様数（見込み）が少なければ、売上には限界があります。

逆にお客様数が多くても、営業の質が悪ければ、取りこぼしが多く、好業績は狙えません。つまり、力をつけるというのは、量と質を両方高めることを言います。

営業は個人に任されている部分が大きいです。「行ってきま〜す」と会社を出たら、営業マンは一人です。喫茶店でコーヒーを飲んでいようが、靴をすり減らして訪問しようが、上司はわかりません。

無論、毎日・毎月・四半期・半年・1年で一定の見込み量を確保するための行動管理はマネージャーの必須業務と言えます。個人の能力やタイプに合わせた適切なアドバイス、集団全体のベクトル合わせやモラルの向上、システムでのサポート等です。

それにも増して重要なのは営業マン個人の能力アップと行動管理です。常に工夫を凝らし成約率を上げる意識と行動です。その為には武器を与えることが必要です。無手勝流で戦えと言われても成果は上がりません。成約率を上げる能力要件とその能力を上げるツールが必要なのです。

例えば、自動車販売では、カタログ・パンフレット・展示車・試乗車・ショールームがハード面でのツールとなります。これらが、営業マンをバックアップしてくれます。同じように、ソフト面でのテクニック（ツール）も必要です。お客様に対する効果的アプローチ、つまり買う気をも高めるテクニック（ツール）です。お客様は人間です。

人間の心理を理解し、どういうコミュニケーションをとれば成約率が高まるか、というコミュニケーションのテクニックのことを指します。例えば、「お客様に質問をしてニーズを掘め」とはよく聞く言葉ですが、具体的にどのタイミングでどのように質問をしたら、お客様は本音を話してくれるのでしょうか？ この場合質問のテクニック（ツール）を知らなければ、お客様からの良質の回答は望めません。このように、武器を教え、使い方を教えれば、営業マンが成約率を上げる可能性は非常に高まります。当然ストレスは激減します。お客様に信頼されるようになりますから、営業が楽しくなってきます。

つまり勝ち癖がつくのです。すると尻を叩かなくとも、叱咤激励しなくとも、営業マンは自立的に行動するようになります。マネージャーは要所でアドバイスを行うだけでよくなるのです。

比重は異なりますが、大体どんな業種・業態でも右の6つの力を啓発することによって成約率が高まり業績を上げることができます。

- ① 仮説の設定力
- ② 信頼関係構築力
- ③ ニーズを明確にする質問力
- ④ 効果的説明を行うプレゼンテーション力
- ⑤ 疑問／反論対処力
- ⑥ 決断を促すクロージング力

## 経営データベース ②

ジャンル: 営業拡大 > サブジャンル: 営業マン教育



### ゴルフでマネジメント

管理職の管理能力に問題があるような気がします。特に部下育成を苦手としているようなのですが、何か良い方法はないでしょうか。



南カリフォルニア大学の行動科学者ウィリアム・モブリー氏は面白い研究をして、管理職のマネジメント能力向上の指針としました。ご紹介しましょう。

きっかけはゴルフでした。何故、あきもせずゴルフをするのか？ ということです。周囲のゴルファーに聞くと「健康のため」「つきあい」「家にいても飽きる」「人と競い合うスリル」「気分が爽快になる」等の答えが返ってきました。が、果たしてそれだけなのだろうか？ とモブリー氏は考えたわけです。

ゴルフというゲームに備わっている特に効果的な動機付けの要因を分析し、それを仕事の動機付けに応用することを考えたわけです。仕事を頭におきながら、教授があげる5つの要因を見てみましょう。

#### ①目標の明確さ

目に見えるピン（具体的、象徴的目標）がある。

簡単には達成できないが、達成不可能ではない。自分のスコアと他の人のスコアがどれくらい差がついているのかが明確である。プレイヤー同士での競い合いも熱中の要因。

#### ②ゲームの完結性

ティーからグリーンまで完全に責任を持たされる。

最終ホールまで自分の腕次第。ゲームの終了と結果が明確である。

#### ③フィードバック

各ショットごとに、各ホールごとに、旨くいったか行かなかったかが明確である。

また9番18番ホールの後に、スコアというデータでフィードバックされる。

#### ④多様な技能を駆使できる

ホールによってコンディションが異なる。または自分の判断や技量でクラブの種類を選んで使うことができる。また肉体的・精神的両方の要素が必要とされる。

#### ⑤判断

距離の判断、グリーンを読み、クラブを選ぶ、スタンスを決める、グリップを整える、スイングを考える等、判断し実行を行うことができる。

確かに長時間に渡るプレーを持続させるだけの動機付けが揃っていると言えるでしょう。もしゴルファーの目にピンが見えず、パーを知らされず、年間の成績以外にはフィードバックを与えられず、一種類のクラブしか使えず、自分の判断を奪われたら二度とやる気は起こらないでしょう。

あなたは、そしてあなたの部下はこのような動機付けを与えられ仕事をしていますか？ 参考になさってみてください。