慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	おもしろい人は営業ができるのか：証券営業員を対象として
Sub Title	
Author	田島, 幸樹(Tajima, Koki) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3067号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3067

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文　（　2015　年度）

論文表題

おもしろい人は営業ができるのか
―証券営業員を対象として―

指導教員	小幡　績
副指導教員	斎藤　卓爾
副指導教員	林　洋一郎
副指導教員	

学籍番号	８１４３０７４１	氏　名	田島　幸樹

論 文 要 旨

所属ゼミ	小幡　研究会	学籍番号	８１４３０７４１	氏名	田島 幸樹

（論文題名）

おもしろい人は営業ができるのか
―証券営業員を対象として―

（内容の要旨）

本研究では、営業職という領域に着目し、証券会社の営業マンの個人特性を分析した。その中でも、笑いが営業成績にどのような影響を与えるか、その関係性を明らかにしようとする研究である。その結果をもとに、営業マン自身またはそのマネジャーである上司、営業組織をもつ企業に対して提言を行う。

なぜ、今さら営業という領域を研究対象にしたかというと、3 つの理由が挙げられる。1 つは、営業職に従事する人口の多さである。今、日本国内での労働人口はおよそ 6000 万人ほどであるが、そのうちのおよそ 800 万人が、営業または販売という職種に従事している。マーケティングや IT の進歩から、営業は不要になるという声も多いが、実際には、その数が減少する傾向は今のところ見られていない。販売従事者が依然として多いという事実は、ここに改善の余地が大きく存在しているということが示唆されている。2 つ目の理由は、営業の現場の旧態依然とした習慣である。生産の現場は改善に改善が進んでいるが、営業の現場とは、その特性からか大きな改革ができていない状況にある。最後の理由は、営業が人生そのものであることにある。営業の本質を研究することは重要なテーマであると考える。

本研究は、1.研究の目的、2.先行研究の紹介、3.仮説、4.検証、5.考察、最後に 6.提言の手順で進める。また本研究は、営業の個人特性を探る際に「おもしろさ」という尺度を結びつけたことが最大の特徴である。

本研究の、最も重要なポイントは、おもしろい人は営業成績も高かった、という点である。さらに高業績者 12 名へのインタビューを行い、「仕事は顧客から学んだ」ことと「しゃべらせ上手である」ことが彼らの共通点であることがわかった。これらの結果を受けて、おもしろさを営業職という仕事においても意識して活用すべきである、という提言を行っている。また企業に対しては、人材の獲得、配属、教育、訓練対象者の選抜・教育・訓練プログラムの適正化などで活用できることを提言している。

目次

要旨……2
目次……3
第1章　本研究に関して
1-1 はじめに……4
1-2 問題意識……5
1-3 研究の目的……9
第2章　文献調査
2-1 営業職に関する研究……10
2-2 ユーモアに関する研究……12
第3章　仮説と検証方法
3-1 仮説の導出……16
3-2 検証方法……17
第4章　検証結果
4-1 データの概要……18
4-2 仮説の検証……20
4-3 インタビュー結果……23
第5章　考察
5-1 営業成績とユーモアに関する考察……26
5-2 全体的な考察……28
第6章　提言
6-1 営業マン個人への提言……30
6-2 営業組織への提言……31
6-3 終わりに……32
謝辞……33
参考文献……34
付録……35

第1章 本研究について

１－１　はじめに

世の多くの人は営業という仕事を経験したことがあるのではないだろうか。筆者もおよそ３年間の証券営業を経験した、そのうちのひとりである。自身で営業を行うと同時に、多くの新入社員の育成を担当してきたことから、営業を科学することができないかと考え、営業という仕事を研究対象とした。ここでいう営業とは「特定の商品を、金銭を対価として買ってもらうこと」を指す。

図１営業マンはつらいよの図[1]

ところで、営業ほど固定観念にあふれている職種は他にないのではないだろうか。上記図のように、知らない人に電話をかけまくり、いらないものを売りつける嫌なヤツ、等のイメージが持たれているのが残念である。営業職は結果が数値として明確に表され、個々人の業績のバラつきが大きい仕事である。果たして自分の懐ばかり気にするのが営業マンの真の姿なのか。業績の差はいったいどのような理由で発生しているのか。以上のような、ありきたりな疑問からこの修士論文はスタートした。

[1]出典「不動産営業マンはつらいよ」http://seminar-gakari.com/post-1496.html

１－２　問題意識

モノが売れない時代と言われている。しかし、本当にそうであろうか。当然だが、売れるものは売れるし、売れないものは売れないのだ。作れば売れる時代は終わったのである。このようなモノが売れない時代に重要な役割を果たすのが営業職であると考える。また、営業職という領域ほど未解決の問題が多く、着手されていない分野はない。いわば、語りつくされた、古くて新しいテーマである。

図 2 営業本は多数出版されている[2]

営業における個人の特性とパフォーマンスの関係を明らかにしようとした研究は数知れないが、いずれも一貫した内容ではない。なぜなら、ひと口に営業といっても、業界によって取り扱う製品は多岐にわたり、それに伴って多くの構成要素が変わってくるからだ。また、書店にいけば営業本がずらりと並んでいる。成功した営業マンによる営業本は、成功談に終始しがちで属人性が強く、取り入れることは難しくなっている。

毎年、新しく営業本が出されてはまた、名前を変えて出版され、書店に並ぶことになる。アマゾンにおいて「営業」と検索をかけると 94,336 件のヒット(2015 年 12 月現在)が出る。

それにしてもなぜこれほど営業本が書店に並ぶのであろうか。そこにニーズ

[2] 出典　アマゾン画面を筆者撮影

があるからであろうか。

職業分類	労働者数（万人）	割合
事務従事者	1098.1	18.4%
専門的・技術的職業	863.4	14.5%
生産工程従事者	847.1	14.2%
販売従事者	800.4	13.4%
サービス職業	684.5	11.5%
運搬・清掃・包装等	370.6	6.2%
建設・採掘	267.6	4.5%
農林漁業	232.8	3.9%
輸送・機械運転	208.8	3.5%
管理的職業	142.0	2.4%
保安職業	106.5	1.8%
分類不能の職業	339.2	5.7%

図 3 販売職従事者数[3]

上記図のように世の勤め人の大半は営業という仕事に従事している、もしくはしたことがあることが想像される。そして、営業という仕事に就いたことが

[3] 出典「平成 22 年国勢調査」より

ある者なら、程度の違いはあれ、各々の営業哲学や営業スタイルを持っている。誰もが営業成績を現状より上げたいと想いを持っていて、その勝ちパターンの再現性を求めているのだ。しかしながら、小手先の営業テクニックを取り入れたとしても、何ら役に立たないことは営業を経験したことがある者ならばわかるはずである。

営業の改革も進んでいない。生産の現場で合理化が進んでいるが、販売の現場ではどうだろうか。一部では、提案型営業を進めようとする企業もあるが、果たして本当に実践できている企業はどのくらいいるのであろうか。筆者の前職の証券会社でも、顧客第一主義を掲げており、営業員はコンサルタントという肩書であったものの、その実態は顧客主義とはほど遠かった。マネジメントの手法も、売上を上げろ、訪問回数を上げろの一点張りである。しかし、手つかずの分野だからこそ営業職という分野は改善の余地が大きい。企業と市場との境界の連結者である営業員が果たせる役割は大きいのである。それにも関わらず営業を教えようとする学問は存在しない。営業員の役割は年々少なくなって、いずれなくなるとでも言うのだろうか。

企業は、いま一度、営業という職種の役割を考え直すべきである。真実は、末端の現場にある。生産と販売。企業が存続していくために必要なテーマである。

それにもかかわらず、営業という職種ほど好き嫌いがはっきりと分かれる職種も少ない。営業と聞いた人のイメージ、反応はたいてい良くないものだ。営業職は絶対にやりたくないという学生も社会人も、筆者の周囲に多い。一方で、営業こそが本物の仕事であり、世界を動かしているという考える人もいる。企業の活動とは端的に言えば、何かを売ることだ。売ることは商売の原動力であり、営業員はその最前線にいる。それにもかかわらず、その仕事は軽く見られ、後ろめたいものだと思われている。果たして、企業の卑しい目的のために人間の尊厳を捨てて売り込むことが営業なのだろうか。筆者が出会ったなかには、くそ野郎だと思う営業マンもいれば、大好きな営業マンもいる。きっと、誰もが晴れやかな気分になるような良い買い物の経験をしたことがあるのではないだろうか。過度な金銭的インセンティブの存在が営業マンを暴走させるというものもいる。しかし、金銭的インセンティブがあっても無くてもしっかりと話を聞いてくれる営業マンもいる。誰もが売り込まれるのは嫌いだが、買い物は大好きだ。一方は支配的で一方は従属的なものである。なぜ、逆の立場になるとそれができなくなるのか。本当は、誰もが素晴らしい営業マンになれるというのが筆者の考えである。

広義の意味では、人間は生まれた時から営業という行為をおこなっている。

ここでいう広義の「営業」とは、「自分の信じることを相手に伝え、行動を起こしてもらうこと」である。思い返してみると前職の会社を退職した後も、筆者は広義の意味での営業に大半の時間を費やしてきた。営業員でない人だって、毎日のように、自分自身に、家族に、友達に、同僚に、何かを売り込んでいる。プレゼンテーション、就職活動、チームでの議論、はたまた恋人になってほしいと自分を売り込む。売り込みをしない人間などいない。

だいぶ遠回りをしたが、営業の本質を考えることは、人生を生きていく上で重要なことを発見できるテーマだと確信している。営業とは何なのか、重要な示唆を求めて研究を進めていきたい。

１－３　研究の目的

本研究の目的は、以下の通りである。

「営業マンのどんな特性が、営業成績に良い影響を与えるのかを明らかにする」こと。そのうえで、その特性がパフォーマンスに与える影響が安定的なものであれば、個人にとって、また企業にとって、採用や、育成、仕事のアサインメントに何らかの工夫をすることが有用であることを主張する。最後に、以上の検討の結果をふまえて、具体的な提言を行うこととする。

第2章 文献調査

文献調査を行うにあたっては、本研究の目的にしたがい、営業研究の概観を全体的に俯瞰し、調査をおこなった。

営業の研究は大まかに①営業員個人に焦点を当てた研究と、②営業員を取り巻く環境に焦点を当てた研究が存在する。さらに①営業員個人の研究は、パーソナリティの研究、営業員のスキルの研究に分けられる。②営業員を取り巻く環境の研究は、さらに顧客との関係性に焦点を置いているものと、営業と会社組織にフォーカスしているものに分けられる。本研究では主に、①営業員個人に焦点を当てた研究を紹介したい。

２－１　営業員に関する研究

営業員に焦点をあてた研究は、さらにいくつに分類することができる。例えば、営業員の動機付けや報酬に焦点をあてている研究、営業プロセスに焦点をあてた研究、営業員のパーソナリティに焦点をあてた研究、また、営業員の知識や技法、それらを向上させる教育方法に焦点をあてた研究などである。

本研究で扱う、営業マン個人の善し悪しについて考えてみると、営業マンとしての成否はその人のパーソナリティに依拠しているという主張がある。たとえば、フランス人心理学者のラパイユ（Rapaille,1982）は優秀な営業マンを「ハッピーな負け犬」と呼ぶ。断られた「ノー」の数が多いほど、売上の金額も多いことから、営業マンの拒絶に対する打たれ強さや積極性、つまり、失敗への受容性を見るべきだとした。また、営業マンとして成功する人のパーソナリティとして、マクマリー（McMurry,R.N.,in Kotler,P, 1972）によると、営業マンにいちばん大切なのは求愛力だとしている。そのほかの 5 つの特徴として①エネルギッシュであること、②自信家、③金銭への執着、④自制心と勤勉さ、⑤障害をやりがいあると受け入れる姿勢を挙げた。しかし、このようなパーソナリティが本当に営業マンの成否を決定するのであろうか。もしそうであったとしても、営業マンの向いている、向いていない論から抜け出せなくなる。また営業員の知識に着目した理論として、営業の知識理論(Kotler, 1972)が挙げられる。営業員の知識は、①自社への知識と理解、③製品知識、顧客、競争相手についての知識、④販売方法の知識、⑤販売管理の知識の 5 つから構成され、営業員に必須な知識を提示した。

その他にも以下の論文に代表されるように、営業員を研究対象として様々な研究がなされている。

- 役割認識が優秀なセールスの共通特性(Churchil et al,1985)
- ノーの数が多いほど高業績(Rapaille,1982)
- 共感力と自我を兼ね備えていることが必要(Greenberg,1964)
- 楽観性と高業績に正の相関(Seligman,1985)
- 帰属特性-楽観性は学習することができる(Seligman,1994)
- 楽観的なグループは離職率が低い(Shulman,1995)

営業の研究は、様々な視点からなされているが、問題は現実とのギャップである。私の所属していた会社では採用や配属の段階で、これらの性格特性を考慮することは当然皆無であった。また、育成やマネジメントの段階においても、営業の現場は精神論から抜け出せていない。かといって、理論を見てもいまいちどのように行動をとればいいのかが、見えてこない。こうしたギャップを埋めるような特性を探し出すべきだと考えた。

２－２ユーモアに関する研究

営業の先行研究を踏まえたうえで、営業マンに必要な特性として、ユーモアがあるのではないかと考えた。そのため、ユーモアの研究に関しても先行研究を同時に見ていった。

それでは、なぜ営業マンに必要な特性としてユーモアを選択したのか。まずは以下の広告をご覧いただきたい。

図 4 としまえんの広告　ユーモアの好例[4]

タレントのデーブスペクター氏が微笑みながら、「一刻も早くすべりたいです」と語りかける。これは、としまえんアイススケートリンクの広告であり、

[4] 出典「としまえん　広告ギャラリー」http://www.toshimaen.co.jp/aboutus/ad.html

けっしてデーブスペクター氏自身のギャグのことを言っているわけではない。この広告はユーモアを使った好例であり、人をクスッとさせる笑いは記憶に残る上に、なんとなく行きたくなる気分に駆られないであろうか。余談ではあるが、筆者はこの広告を見て、行ってみたいなと感じた。ユーモアはビジネスにおいても、円滑なコミュニケーションに必須だと筆者は考えるのである。

また、日本国内でのお笑いブームが止まる気配もない。テレビ上でお笑い芸人を見ない日はない。笑いは、主として快適な感情の表れとされ、人々に喜びを与えるとされている。この笑いを引き起こす最大のメカニズムとして、ユーモアがある。他者とのコミュニケーションにおいて、笑わせようとする、喜ばせようとすることがあるが、その最も有効な手段がユーモアを引き起こすことである。そしてこの相手を笑わせようとする姿勢や能力は説得を行おうとする営業職においても不可欠なのではないかと考えた。

ユーモアと笑いに関する研究は、おおまかに 3 つの流れに分類される。1 つは、「人はなぜ笑うのか？」というメカニズムを解明しようと、文化人類学、心理学、文学などの分野で研究が進められてきた。2 つ目に、「おもしろい人とはどんな人なのか？」という疑問に対する研究がある。おもしろい人にはどのような特徴があるのかと、ユーモアのセンスと個人特性との関連が研究されている。そして最後に、「コミュニケーションにおけるユーモアの果たす役割・効果」の研究である。

本論文ではユーモアのある人と営業成績の関係性を調べる目的から、「コミュニケーションにおけるユーモアの果たす役割・効果」という先行研究に関して述べていきたい。

まず、上野(1992)は、ユーモアを「おもしろさ、おかしさという心的現象を示すもの」、ユーモア刺激を「ユーモアを引き起こす個々の刺激事象」、ユーモア表出を「ユーモア刺激を表出すること」、ユーモア感知を「ユーモア刺激を感知すること」とそれぞれ定義した。そのうえでユーモアを遊戯的ユーモア、攻撃的ユーモア、支援的ユーモアの 3 つに分類した。

まず、遊戯的ユーモアは「陽気な気分、雰囲気を醸し出し、自己や他者を楽しませることを動機づけとして表出されるユーモア」である。これは陽気な気分、雰囲気を醸し出し、自己や他者を楽しませることを動機づけとして行われるものある。遊戯的ユーモアは、ダジャレなどの言葉遊びや、冗談、あまりメッセージ性のないものなどが含まれ、この効果としては、気分や雰囲気を明るくすること等の気分転換の効果が強い。

第二に、「他者攻撃を動機づけとして表出されるユーモア刺激によって生起されるユーモア」である攻撃的ユーモアがある。攻撃的ユーモアによって、攻撃の動因の充足や優越感が引き起こされるとし、攻撃による一時的なカタルシスの効果がもたらされる。

最後に、支援的ユーモアは「自己や他者を励まし、勇気づけ、許し、心を落ち着けさせることを動機づけとして表出されるユーモア刺激によって引き起こされるユーモア」である。主に、自己客観視によって自己を含む状況からユーモアを見出したり、ユーモアとして提示することにより、状況や事故に対する統制感を強く得させる方法が利用される。特に、ネガティブな状況において、主体性を失うことを防ぎ、落ち着きへのきっかけを与える効果をもつとしている。

	表出の動機づけ	主に利用されるユーモア刺激	効果
遊戯的 ユーモア	自己や他者を 楽しませる	ダジャレなどの言葉遊び ありふれた日常のエピソード 内容自体にはあまりメッセージの ないもの	気分転換
攻撃的 ユーモア	自己や他者を 攻撃する	風刺 ブラックユーモア 皮肉 嘲笑・からかい 自虐	優越感の獲得 攻撃によるカタルシス
支援的 ユーモア	自己や他者を 励まし、許し、 心を落ち着ける	自己客観視・自己洞察を含む刺激 問題を軽くみる刺激	主体性の維持 気分の平静

図 5　上野(1992)[5] によるユーモアの 3 分類をもとに筆者作成

また、パーソナリティとの関連で、内向性-外向性の軸で表される社会性と情動的-安定的の軸で表される情動性が、ユーモアとそれぞれ関連することが指摘されている(Ziv,1984)。(Ziv,1984)は、パーソナリティの基本となる社会性の高低と情動性の高低との組み合わせ 4 タイプによって、ユーモアの好みが異なることをみている。

日本においても関東と関西のユーモアに関する比較において、関西への居住

[5]上野行良、ユーモア現象に関する諸研究とユーモアの分類化について、社会心理学研究、7、112-120、1992

年数の多い人のほうが、心理的距離のある他者に対してより表出を行うということが明らかになっている(宮戸・上野,1995)。同じ調査において、関西のほうが、「ボケ」と「ツッコミ」の役割分担で笑いを生んでいるということも指摘される。しかしながら、ユーモアを表出することの積極性に関して、関東と関西で明確な違いは見られないとされている(宮戸・上野,1995)

井上(1984)や井上・昇・織田(1997)では、商人文化である大阪と、武士文化であった東京を中心に、関東と関西では笑いやユーモアが異なるとされている。商売を行う上で協調的雰囲気を醸し出すことが関西では必要で、上下関係を重んじてきた関東では笑いとユーモアが抑制されるとしていた。一方で、ユーモアセンスにおいて関東と関西で比較した結果、地域差は見られなかったと結論づけられている(谷・大坊,2008)。

ユーモアが受け手の態度や行動にどのような影響を与えるかという問題は、スピーチ研究における(Lull,1940)の研究に始まり、多くの実験研究が行われている。(牧野,1999)は説得に及ぼすユーモアの効果を概観した。その結果、得られたユーモアの効果の方向性は、説得効果の促進の方向で一貫していた。(牧野1999)の論文において、説得に及ぼすユーモアの促進効果が見られた研究には、ユーモアの効果に関しては刺激のタイプと量が影響をもつことが示唆された。また、説得場面においてユーモアが促進効果をもつことや、ユーモア刺激が段階を経て態度に変化の影響を及ぼすことはある程度支持されるが、実験が完全に成功していないという結果から、媒介過程については想定される結果が出ていないことが示唆される。

上記でいくつかの先行研究を挙げたように、ユーモアはある程度説得場面に効果があるのではないかということが示唆されている。以上のことを踏まえたうえで、次章において本研究の仮説を提示する。

第3章 仮説と検証方法

３－１　仮説の導出

仮説①
「営業マンのユーモア度と営業成績に正の相関がある」

仮説を構築するにあたって、まずは営業員へのインタビューを複数回行い、営業マンの行動を調査した。その中で、好業績営業マンは、コミュニケーションにおいて特段面白い話はしないが、ユニークな表現を使ったりしながら、その場をなごませるような傾向があることを感じた。そのため面白くしようとする意識、ユーモア度合いと営業成績に相関関係があるのではないかとの仮説を立てた。

以上の仮説を踏まえて、次項でどのように仮説を検証するかについて説明したい。

３－２　検証方法

研究方法等について

・研究方法：某証券会社で営業経験のある従業員へのアンケート、およびインタビュー
・アンケート実施日：2015 年 11 月～12 月末
・アンケート協力支店：7 店舗 60 社員

新宿支店	12 名
本店（丸の内）	10 名
神戸支店	4 名
虎ノ門支店	11 名
仙台支店	10 名
大阪支店	13 名
福岡支店	10 名

・アンケート回収数：60 名
・アンケート内容：巻末資料参照
概要：①属性などの基礎的な質問
②宮戸、上野(1992)[6]をもとにしたユーモア度調査
ユーモア志向尺度は、支援的ユーモア志向尺度、遊戯的ユーモア志向尺度、攻撃的ユーモア志向尺度の 3 尺度からなる。各々8 項目からなり、“あてはまらない”から“あてはまる”までの 5 件法によって回答を求めた。本尺度は宮戸、上野により構成概念の妥当性と信頼性が確認されている。

・インタビュー実施場所：新宿、丸の内、銀座
・インタビュー協力店舗：新宿支店、虎ノ門支店、本店の営業員 12 名

上記の検証方法によって、次章から仮説の検証にうつりたい。

[6]上野行良、ユーモア現象に関する諸研究とユーモアの分類化について、社会心理学研究、7、112-120、1992

第 4 章　検証結果

４－１　データの概要

アンケートは大手証券会社に勤務する現役/元営業員計 60 名より回収することに成功した。その概要について説明したい。

まず、本研究の目的となる営業成績に関しては、直近 1 年間の営業予算の目標達成率を目的変数とし、全体の目標達成率の平均は 106.43%となった。勤続年数に関係なく、目標予算はある程度公平に設定されているとし、目標達成率を営業成績とした。

性別に関しては、男性が 46 名、女性が 14 名である。そして平均営業年数は 6.9 年となった。

回収数	性別	平均目標達成率	平均営業年数
60 人	男 46 名 女 14 名	106.43%	6.9 年

図 6　基本概要　筆者回収のアンケート結果に基づき作成

その他にも、下記図のように、属性情報などをデータとして回収した。

営業成績	性別	勤続	体型	容姿	学歴	声量	ユーモア	支援的	遊戯的	攻撃的
5	1	3	3	5	4	2	4	4	4	3
4	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4
3	1	5	1	4	3	3	3	3	3	4
1	1	5	2	3	4	2	3	3	3	3
1	1	5	1	1	4	1	2	2	3	2
3	2	5	3	3	2	4	3	4	4	3
3	2	5	2	4	3	3	3	3	3	3
3	1	7	4	2	3	3	3	3	4	3
2	1	6	1	1	3	2	3	2	3	3
5	1	12	4	2	3	5	3	3	4	2
5	1	10	4	3	2	5	3	4	3	3
5	1	6	4	2	4	5	3	3	3	3
5	1	16	2	3	4	5	3	3	3	4
3	1	5	1	3	3	2	3	3	3	2
3	2	7	4	4	2	2	3	3	3	2
5	2	12	2	3	2	4	3	3	3	4
4	1	5	3	4	3	4	3	3	4	3
4	2	7	4	4	3	3	3	3	4	2

図 7　質問紙によって測定したデータの一例　筆者が EXCEL 化したもの

上記図はサンプルの一例であるが、勤続年数、容姿[7]、学歴、声量[8]、心理尺度によって測定した総合的なユーモア度合い、支援的ユーモア度、遊戯的ユーモア度、攻撃的ユーモア度の 9 つを変数として測定することに成功した。

以上の回収・測定されたデータを基に、次項から仮説の検証にうつっていきたい。

[7] 筆者による 5 段階評価
[8] 筆者による 5 段階評価

４－２仮説の検証

「営業マンのユーモア度と営業成績に正の相関がある」

上記仮説を、アンケート結果に基づいてその関係性を確認する。本研究の仮説を検証するための分析方法として、相関分析、重回帰分析およびｔ検定を用いた。ユーモア尺度、支援的ユーモア尺度、遊戯的ユーモア尺度、攻撃的ユーモア尺度それぞれについては、項目得点を合計することで各尺度得点を算出した。

最初に、相関関係の分析結果を以下に示す。

	営業成績	勤続	肥満	ルックス	学歴	声量	ユーモア	M	SD
営業成績	—	.353**	.299*	.214	-.275*	.516**	.596**	3.32	1.33
勤続年数		—	.079	.052	-.105	.303*	.104	6.90	3.56
肥満			—	.131	-.296*	.229	.301*	2.83	1.03
ルックス				—	-.158	-.014	.164	3.00	1.01
学歴					—	-.335**	-.225	2.87	0.85
声の大きさ						—	.497**	3.25	1.19
ユーモア							—	3.08	0.31

＊ｐ＜.05，＊＊ｐ＜0.01

図８　統計解析結果２　各測定値の基礎統計量と相関係数[9]

その他の勤続年数、肥満度合い、ルックス、学歴、声の大きさの各得点の平均値および、標準偏差、尺度得点間の相関係数も上記図８に示されている。図に示されている通り、営業成績はユーモア尺度得点、声の大きさ、勤続年数、肥満度合いと 1%水準で有意な正の相関を示した。また、学歴は営業成績と有意な負の相関を示した。

まずは相関分析から、ユーモア度合いと営業成績の間に、高い正の相関が認められた（$r = .596, p > 0.01$）。ここから先はユーモア尺度に着目して分析を続

[9]SPSS の結果を基に筆者作成

けていく。

次に、営業成績を従属変数、ユーモア態度尺度の 3 つを独立変数とする回帰分析を行った。下記図 9 に示されている通り、ユーモア下位尺度の独立変数間の相関係数は中程度以下であり、多重共線性の問題はないと考えられる。なお、変数は強制投入とした。

	営業成績	支援的ユーモア	遊戯的ユーモア	攻撃的ユーモア	M	SD
営業成績	—	.565**	.294*	.318*	3.32	1.334
支援的		—	.386**	.185	3.05	0.461
遊戯的			—	－.73	2.88	0.709
攻撃的				—	3.08	0.312

** p < .01
* p < . 05

図 9　統計解析結果 2　ユーモア態度尺度の相関係数[10]

重回帰分析の結果、決定係数は.440 であり、0.1%未満で有意な値であった。それぞれの独立変数への標準編回帰係数は、下記の通りである。

図 10 に示されているように、支援的ユーモアから営業成績への標準編回帰係数は 0.1%水準で有意にあり、攻撃的ユーモアは 5%水準で有意であった。

	β
支援的	**0.409 *****
遊戯的	**0.178 ns**
攻撃的	**0.269 ***

＊ p < .05 , *** p < 0.001

図 10　統計解析結果 3　重回帰分析結果[11]

さらに、営業成績を下位と上位グループに分け、その差を検討するために、ユーモア尺度と下位尺度得点について t 検定を行った。その結果支援的ユ

[10]SPSS の結果を基に筆者作成

[11]SPSS の結果を基に筆者作成

ーモア尺度(t=4.24、df=58、p < 0.001)と攻撃的ユーモア尺度(t=2.31、df=58、p < 0.05)に関して、下位グループよりも上位グループの方が優位に高い得点を示していた。また、遊戯的ユーモア尺度に関しては下位グループと上位グループで得点差は有意ではなかった(t=1.52、df=58、n.s.)。

	営業成績				
	下位群		上位群		
	M	SD	M	SD	t値
支援的	2.8	0.43	3.42	0.33	4.24 ***
遊戯的	3.07	0.36	3.05	0.53	1.52
攻撃的	2.68	0.66	3.09	0.71	2.31 *

＊p＜.05 , ***p＜0.001

図 11　統計解析結果 4　営業成績下位・上位グループの t 検定結果[12]

以上の分析から、「営業マンのユーモア度と営業成績に正の相関がある」という仮説は支持された。おもしろさに対する意識の高い営業マンほど、営業成績が高かったのである。ただし、単なるダジャレなどではなく、自己や他者を励まそうとする支援的ユーモアが特に重要であるということが明らかになった。また、営業成績の高いグループと低いグループを比較した際に、支援的ユーモア尺度と攻撃的ユーモア尺度で有意な差が見られた。

この結果と併せて、次項ではインタビューにおける検証も試みている。

[12] SPSS の結果を基に筆者作成

４－３インタビュー結果

インタビューでは主に、「実際に営業の場面でユーモアを活用しているのか/していないのか」、またその場合、「どのように活用しているのか」を確かめることを目的として行われた。そして、好業績者 12 名に聞いたところ、10 名が実際に営業や会社内でユーモアを活用していると答えた。以下に、好業績者 12 名へのインタビューを通じて得られたいくつかの事例を紹介したい。

「はじめて会う人とか、自己紹介のときとかでちょっとおもしろくしようとしている。第一印象が大事だから、印象に残ってもらえるようにしている」
(勤続年数 5 年、男性)

「ユーモア、というかまじめになりすぎないようにといったところは常に意識している。まじめすぎるとつまらないし、自分も疲れちゃうから」
「商品説明のときとか、まじめになりすぎないように、身近なコトにたとえたりしている。たとえ話でクスッとするようなことはよく使う」
(勤続 10 年、男性)

「ユーモアは自分自身への暗示みたいな感じで使ったりしている」
(勤続 5 年、女性)

「おもしろい、という意味では、自分の行動がおもしろいかということを考える。具体的には、まじめにやっても、正攻法で行っても営業はできるんだろうけど、それじゃ突き抜けた成績は残せない。すごいことやろうと思ったら何かおもしろいことをやらなきゃいけないと思う」
「例えば、新規開拓をしようと思ったら、一軒一軒住宅街をピンポンしてもわっていたら、まあそれなりにできるんだろうけど、すごい結果はでない。そうじゃなくて、医者でもないのに医師会に潜入するとか、他社のセールスを尾行をして大手顧客が誰なのか突き止めたり、人から見て、おもしろいなって思われるような行動をとってきたからこれだけの成績を残してこれたんだと思う」
(勤続 5 年、男性)

インタビューの結果からも、好業績者は仕事上でも積極的にユーモアを活用していることがわかった。12 名全員から重要な話を聞き出せたが、中でも多かったのが自分自身への励ましで使う支援的ユーモアについてである。困難な状

況でユーモアを忘れないという人が多かった。
　その他にも「なぜユーモアが高い人は営業成績が良いのか」というユーモアの効果と、「なぜユーモアを仕事上でも活用するのか」、最後に「どのように活用しているのか」という 3 点を明らかにするために行われた。
　以下は得られた回答を、3 つの視点に分類したものである。1 つ目は顧客に対する効果、2 つ目は自分自身への効果、3 つ目は営業組織に対する効果である。それぞれの詳細について見ていきたい。

① 顧客への効果
「冗談を言ったりすることは、あくまで顧客との信頼関係を構築するためである」
「なんでユーモアを使うかというと、単純に顧客が喜んでくれるから。成約率も高くなるし、信頼関係ができて取引しやすくなる」
(勤続 7 年、男性)

「笑わせられるってことは、（お客さんが）喜ぶことを知っているということ。どんな生き方をしてきて、どういう人なのか、知らないとできない。普段からお客さんの話を聞いているから、聞くことができる人は営業ができると思う」
「笑うことは協調関係を作るため。投資は相場との戦いでつらいし、そんななかで営業マンとお客さんで対立していたらもっとつらいと思う。（顧客と一緒に笑うことで)投資をしていく上での仲間みたいな、感覚を作り出すことができると思う」
(勤続 10 年、男性)

「まじめな人(営業マン)はいくらでもいるけど、あいつおもしろいなとか、ちょっと変わったヤツだなって思われなきゃ、この仕事はやっていけない」
「(他の営業マンより)目立つために、印象に残るために、笑いをとる」
(勤続 5 年、男性)

「普段から笑っている人とか、場を明るくできるような人は、それだけでお客さんに選ばれると思う。」
(勤続 5 年、女性)

② 自分自身への効果

「冗談を言ったり、多少ふざけていないと営業なんてやってられない。くそまじめだと疲れてしまう」
(勤続 20 年、男性)

「常にユーモアをもって、ものごとを考えるようにすると、前向きになれる気がする」
(勤続 5 年、女性)

③ 組織への効果
「笑顔が絶えない課(チーム)は営業の成績もいい。成績がいいから笑えてるのかもしれないけど」
(勤続 7 年、女性)

「上司が明るい人だと、成績がよくなくても(外回りから)帰ってきやすいし、元気がでる」
(勤続 5 年、男性)

上記はインタビューから得られた意見を、抽出して分類したものであるが、実に示唆に富んでいる。

また、インタビューではユーモアのこと以外にも自身の成功要因についても聞いてみた。すると、成功要因として「顧客の話をよく聞いたこと」を 12 名全員が挙げた。また、最初からよく聞けたかというとそうではなくて、さまざまなタイプの顧客と出会ううちに、話が聞けるようになったとしている。そして営業が出来るようになったきっかけとして「顧客に鍛えられたこと」が 6 名から聞かれた。

これらのインタビューで得られた示唆を基に、ユーモアと営業成績の関係性について、次章で考察をする。

第５章　考察

５－１　営業成績とユーモアに関する考察

本研究の目的は「ユーモア度合いが証券営業担当者の営業成績に与える影響を明らかにする」ことであった。そして、ユーモア度合いがパフォーマンスに与える影響が安定的なものであれば、企業にとって、採用や、育成、仕事のアサインメントに何らかの工夫をすることが有用であることを主張することとした。

そして先行研究と自身の経験から構築した仮説が「営業マンのユーモア度と営業成績に正の相関がある」というものであった。

本研究では、支援的ユーモアと営業成績との関係について、アンケートとインタビューに基づく事実と、統計的結果から正の相関があることが確認された。この事を踏まえて、本項ではユーモアを使うことの効果、ユーモアと営業成績の関係性に関して考察していきたい。

本研究の目的はおおむね達成された。ユーモア度合いが高い営業マンは営業成績も高いのである。

サンプルと分析手法に多少の違いはあっても、アンケート結果を基にした重回帰分析とインタビューでの分析での発見は類似している。

重回帰分析によれば、営業成績はユーモア度合い、特に支援的ユーモアの要因によってとくに強く規定されている。他方、インタビューの分析でも、好業績者はユーモア、おもしろさを仕事に持ち込んでいる傾向が強いことがわかった。高業績者が多用するユーモアとして、自己や他者を励ますようなユーモア（支援的ユーモア）や自虐ネタ（攻撃的ユーモア）が多いことがわかった。

また、なぜユーモアを使う人は営業成績もよいのかという点について以下のような発見があった。

ユーモアを活用するメリット

・相手の好きなことを聞こうとすること、見極めること（信頼関係の構築）
・営業マンと顧客と、一歩間違えれば対立する関係の中で、協調関係を構築すること
・顧客からの印象が良い（イメージの形成）
・困難な状況でも自分自身が前向きになれること（失敗への受容性）
・おもしろいことを考えることは他者との差別化

・正しいことよりもおもしろいことをする

　これらのことを踏まえると、本研究におけるユーモアのある人というのは、他者への配慮ができるサービス精神旺盛の人ではないか。インタビューをした12名全員に顧客の視点が常にあったのが印象的であった。

５－２　全体的な考察

これまで得られた結果はユーモア度の高さと営業成績の正の相関である。中でも自己や他者を励ますようなユーモアが重要であることがわかった。他にも、声の大きさ、勤続年数の長さ、肥満気味であること、学歴の低さなどで相関が見られた。声の大きさは自信の表れ、説得力の付与という点で営業に有効であると考えられる。

その他にも、これまでのインタビューを通じて高業績者にはいくつかの共通点があることがわかった。「顧客の話をよく聞く」ことと「仕事は上司や同僚よりも顧客に学んだ」ということである。これに関しては筆者にも思い当たるフシがある。

顧客を理解し、自分も理解してもらう。簡単に言うと、人に好かれるか、かわいがってもらえるかどうか、が最も重要である。いや、お客さんとの人間関係をうまくやるなどとは、実におこがましい。筆者のみならず、営業マンはみな、お客さんから仕事を教えられて育ってきた。筆者もやはり、お客さんから最も多くのことを教わってきたという実感がある。

前職の証券会社に入って、最初にやらされたのは名刺集めである。支店に配属され、右も左もわからないまま、街に放り出される。誰かがあらかじめ筆者のために名刺を用意してくれるなんてことは無い。いきなり通行人や会社に訪ねて、名刺を交換しましょう、時間をとって話をしてくれませんか、あわよくば口座を開いてくれないかと言うのだ。そもそも筆者は、声掛けの時点からして気分は絶望的であった。そんなの OK してくれるわけがないじゃないかと。こちらは謝礼を払うだけではなく、相手にしてみれば何のメリットもないどころか、大学出たての新入社員にいきなり声をかけられて、株を買おうものなら、下手をして損をかけられてしまう。もし相手が投資のベテランであったら、新人営業マンに投資事情を教えてやらなくてはならない。

しかし最初は苦労したものの、1 週間後にはなんとか名刺を 100 枚以上集めることができた。最初はみんな、「なんで名刺を交換しなきゃいけないんだ」とか「ムリ」とか「帰れ」とか冷たいことを言うのだが、こちらが粘っているとしょうがないといった感じで名刺交換をしてくれ、話をしはじめる。そう、人間誰でも、自分のことはしゃべりたいのである。そのことに気がついてから、お客さんの前で自分のことや商品のことをあれこれ喋る訓練なんかするよりも、聞き上手、喋らせ上手になるほうが断然いいのだと楽になった。できる営業マンはみな、聞き上手、喋らせ上手であった。

会社の上司に教わったこともないではない。しかし、なんといってもお客さんに教わることのほうが強烈で、楽しさ苦しさ両面で一番記憶に残っている。もちろん、上司がウソを言っているのではない。しかし、営業の現場で「真実の瞬間」を実際に体験することからの学びの方がはるかに良質だ。

そういう意味では、できる営業マンは顧客から学ぶ素養がないといけない。自分のスタイルを押しすぎる営業マンは、はまれば強いが、顧客を選んでしまう。できる営業マンは闊達自在。基本的なスタンスは受け身で、顧客に合わせていくものなのであると考えた。

最後になるが、意外なことにトップセールスたちは特別なスキルなどは持ち合わせていなかった。インタビューの際、共通するスキルやモチベーションの話を聞き出そうとしたが、みな一様に口を揃えて、特別なことは何もしていないと言う。

「商品説明だとか、話法だとかのスキルに関して、中身をきっちり詰めることは当たり前。それよりも、目の前の顧客が何を考えているのか、感じているのかを感じ取る力が大事」
(勤続 5 年、男性)

すべての仕事の第一義はその中身作りにある。しかし、営業のトップセールスたちは、提案の中身作りはほどほどにし、顧客との人間関係で勝負していたのである。程度の差こそあれ、世の中のほとんどのものが他社との差別化に限界がきていて、いずれも似たようなものを売っている。そうなると中身作りは第一義ではなくなるのだ。つまるところ、すべての仕事は、結局、人間関係をうまくやれるかどうかなのである。

第６章　提言

６－１　営業マン個人への提言

ユーモア度合いと営業成績の研究過程で、アンケートとインタビューを通じて営業の本質を見つけることができた。営業とは「顧客と営業マンの相互理解」なのである。その中で、ユーモアは顧客を喜ばせようとする心構えであり、営業において非常に有効な手段である。最も重要なポイントは、顧客とともに笑うことは協調的関係の構築に役立つどいうことだ。営業マンはともすれば、顧客と対立関係になりがちだが、協調的関係を醸成することで相互に理解しあうことが容易になり、成約の可能性は一気に高まる。

そしてできる営業マンは顧客から学ぶという事実がある。すべての仕事に顧客は存在する。そして何らかの問題を解決、あるべき姿と現状のギャップを埋める、ことでその対価をもらう。顧客の問題を解決するためには、顧客の言葉や言語化されない行動や態度から自ら学び取らなければならないである。それが「顧客から学ぶ」ということなのだと結論づけた。

営業は提案の中身作りも当然ながら、人間関係が最も重要である。人間関係とは相互の理解である。

そのために営業マン個人へ、ユーモアを仕事上でも発揮することを提言したい。具体的な方法については他の文献に譲るが、ユーモアが目的なのではなく、あくまで社内外での円滑なコミュニケーションを達成するための手段として活用することに留意しておきたい。

６－２　営業組織への提言

本論文での発見は営業マン個人のみならず、営業組織においても活用できる。被調査会社にとって、さまざまな分野に適用である。たとえば、人材の獲得、配属、教育、訓練対象者の選抜・教育・訓練プログラムの適正化、人事考課方式の改善などである。

採用に関する結論としては、営業マンの採用に関して、面接官の好き嫌いで判断してみてはどうか。最低限、中身作りさえできれば、結局、仕事の大部分は人間関係での勝負なのだから、意外と当たるように思える。

また育成においては、何よりも厳しい顧客を新人につけることを提案したい。何事もはじめてのことをするときは苦労するものだ。しかし、先輩や同僚のアドバイスは役に立つことは少なかった。これがなにを意味するかというと、アドバイスにも聞く段階、タイミングがあるということだ。そのため、まずは感覚をつかむためにも現場での実践あるのみである。新人が伸びるスピードは早いにこしたことはない。

６－３　終わりに

最後に、本研究上、また研究結果で起こった問題を含め、今後のさらなる研究のためにも、研究の基本的な課題の見地から述べておきたい。

本研究の限界と今後の方向性

・アンケートの手法、検証方法に改良の余地が多数あること。
本研究目的の達成のためには、サンプルの数と特性を慎重に考慮しなければならない。ここでは、勤続 3 年以上の営業経験者で、有効回答者を 60 名得たが、一口に営業といっても、さまざまな業界があり、会社によっても、さまざまな違いが存在している。このようなさまざまな違いをグループ化し、十分なサンプル数を分析できれば、もっと正確な結果と発見が出たであろう。
・そのためにも会社組織と共同での調査が必要である
・ユーモア度合いと営業成績の間のメカニズムを解明すること
・また、時間軸も含めた分析が必要である。時間軸を含めた分析とは、営業マン個人がどのように成長していったのか、その成功要因は先天的なものなのか、後天的に身に着けたものなのか、その過程を動態的に観察することである。
・トップセールスは人間関係で勝負するとした場合に、顧客と営業マンの関係性や相性を研究する方向性も考えられる。

最後に、今後さらなる営業の研究がおこなわれ、実務に活かされることを期待して終わりとしたい。

謝辞

本論文の審査をいただきました、小幡績准教授、斎藤卓爾准教授および林洋一郎准教授に対し、心より謝意を表明する。さらに、アンケートにご協力いただきました、某証券会社の社員 60 名と、インタビューに快く応じていただきました 12 名の方々にも謝意を表明する。営業員の研究において、現場の声は不可欠であり、とても貴重な参考意見をいただいたことに厚く感謝する。

最後に、論文作成にあたり沢山の貴重な意見をくれたゼミ生の仲間、安氏、棚橋氏、小川氏、百石氏、綱島氏、徳山氏にも厚く感謝をする。

参考文献

- Antonis ,et al ,Salesforce Behavior: In Search of Motivational Determinants , 1996
- Frank H.Beach , TEXTBOOK OF SALESMANSHIP , 1924
- Gilbert A Churchill, et al , The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis , 1985
- 石井淳蔵、嶋口充輝、営業の本質、有斐閣、1995
- 上野行良、ユーモア現象に関する諸研究とユーモア の分類化について 社会心理学研究、7、112-120、1992
- 上野行良、ユーモアに対する態度と攻撃性及び愛他 性との関係　心理学研究、64、247-254、1993
- 上野行良、ユーモアの心理学―人間関係とパーソナ リティ―、サイエンス社、2003
- 江尻弘、営業の知識、日本経済新聞社、1988
- 清宮政宏、営業活動における動態性分析に向けた視座について、彦根論叢、第 391 号、pp. 168-181、2010
- 田村正紀、機動営業力、日本経済新聞社、1999
- 田村正紀、マーケティング力、千倉書房、1996
- マーティン・セリグマン、オプティミストはなぜ成功するのか、パンローリング社、2013
- 牧野孝志、説得に及ぼすユーモアの効果とその生起メカニズム、風間書房、2010
- 松尾睦、経験からの学習―営業における熟達化―、『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 1 号, 6-27 頁. 2006
- 松尾睦、内部競争のマネジメント、白桃書房、2002
- 宮戸美樹、上野行良、ユーモアの支援的効果の検 討一支援的ユーモア志向尺度の構成一、心理学研究、67 、27 0- 277、1996

付録

アンケート内容

アンケートご協力のお願い
※本アンケートは、意識調査目的であり、その他目的以外での使用はいたしません

① 基本情報に関する質問

1 氏名
2 性別
3 営業の経験年数
4 出身校
5 営業成績(直近 1 年間の平均目標達成率)

② ユーモア意識調査に関する質問

“あてはまる”から“あてはまらない”の 5 件法
1 単純でわかりやすいユーモアが好きだ
2 笑いには多少毒があった方がおもしろい
3 ちょっと寂しそうな人がいると冗談などを言って笑わせたくなる
4 もっと人を笑わせたい
5 友人を軽く皮肉ったりして楽しむことがある
6 人をなぐさめるために、自分の失敗をおもしろおかしく語ることがある
7 人のものまねを見るのが好き
8 過激な冗談が好きだ
9 友人を励ますために笑わせようとする
10 だじゃれを言うのが好きだ
11 ブラックユーモアが好きだ
12 人を救うようなユーモアが好きだ
13 ささやかな日常をおもしろおかしく描いた漫誼が好きだ
14 きついことを言って人を笑うのは嫌いだ※
15 嫌なことがあっても笑いとばせる
16 人間くささのある笑い話や、ユーモアが好きだ

17 変わってる知人の話をよく笑いのタネにする
18 あわてたり、騒いだりしている自分を漕稽に感じて人と笑うことがある
19 ドタパタな漫題やお笑い番組が好きだ
20 人を傷つけるような笑いは嫌だ※
21 人が喧嘩を始めそうなとき、ユーモアを使って仲をとりもつ
22 もっと笑いたいなと思うことがある
23 まじめな話をよくちゃかす
24 気がめいるようなときでも、ユーモアで自分を励ます

ご協力ありがとうございました。