

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 6 月 8 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01929

研究課題名(和文)幅広い人材を育成するための人的ネットワーク活用に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical research on the use of personal networks to develop a wide range of human resources

研究代表者

宮本 大 (Miyamoto, Dai)

同志社大学・経済学部・教授

研究者番号：30434682

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究における主たる研究成果は以下の通りである。  
まず社内だけでなく社外、とりわけ仕事に関係ない知人などを含めた多様な人的ネットワークを活用して仕事の相談や情報収集している営業担当者ほど営業目標の達成度などの仕事パフォーマンスが高いことが示された。また、こうしたネットワーク多様性の形成には出向や海外赴任などの社外経験や、また営業チームにおける積極的なコミュニケーションや情報共有が関係していることも明らかとなった。  
こうした知見より、企業は人的ネットワークの効率的な活用のために、営業チームの在り方や社外経験を積ませることなどの取り組みが求められる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本において人的ネットワークの効果に関する研究は十分な蓄積がなく、また少ない研究の中心は研究者や技術者である。また本研究は、今日ナレッジワーカーとしてのスキルが求められる営業担当者を研究対象として人的ネットワークがどのように活用され、そして仕事パフォーマンスにどのような効果をもたらすのかを検討した。結果は研究者や技術者とそん色のない効果が示されている。

本研究は、人的ネットワークの効果について、日本のケースを取り上げ、国内研究成果を強化した点、さらに、従来の研究対象と異なる職種を取り上げ、人的ネットワークの幅広い普遍的な効果を確認した点に学術的、社会的な意義があると考えられる。

研究成果の概要(英文)：The main research results of this study are as follows.

First, it is shown that salespersons who use diverse personal networks, not only within the company but also outside, especially those who are not related to work, such as acquaintances, to consult and collect information on their work have higher work performance like the achievement of sales targets. In addition, it is also revealed that external experiences such as secondment and overseas assignment, as well as active communication and information sharing within the sales team, are related to the formation of network diversity.

From these findings, companies are required to take measures such as the way of sales teams and providing external experiences in order to efficiently utilize human networks.

研究分野：人的資源管理

キーワード：営業職 人的ネットワーク 仕事パフォーマンス 情報収集活動

## 1. 研究開始当初の背景

バブル経済崩壊以降、日本企業が教育訓練費用および機会を削減する一方、今日の企業活動では革新的な財・サービスの創出や顧客の抱える問題のソリューションなど新たな価値創造がこれまで以上に求められるようになり、多くの産業において創造性の豊かな人材が求められている。このように育成コスト抑制という制約のもと創造性の豊かな人材を育てるために、企業にとって、これまでの教育訓練の枠にとどまらない効率的な人的資本蓄積のあり方を検討することは重要な課題となっている。

この課題への取り組みとして、我々は2012年度以降、科研費の支援を受けながら研究開発者を分析対象とする人的ネットワークに関する研究を行ってきたが、こうした問題意識は、研究開発者だけでなく、幅広い職種に当てはまり、それゆえに分析対象を別の職種に広げることが必要との意識をもつことになった。新たな職種として営業職担当者を取り上げることにした背景は以下の通りである。

まず日本における営業社員数の推移から確認する。総務省統計局「労働力調査」において販売従事者を営業社員とみなすと、営業社員は、1976年に800万人弱であったが、90年代に入り増加傾向が鈍化したものの80年代以降増加し、2001年には968万人とピークを迎える。2000年代に入り、漸的に減少傾向を示し、最近の2021年では848万人となっている。事務職や専門・技術職が近年増加傾向にあるのとは対照的である。営業職が減少しているのはIT化やAI技術によって代替が進んでいることとも一因と考えられるが、その一方で代替されていない営業職は従来よりも高いレベルでの仕事遂行が要求される可能性がある。

次に、営業職に就いた大学新卒者の推移を見てみよう(図1)。なお対象は社会科学系の学部卒業者である。2000年代は5万人に届かなかったが、2010年代後半は5万人を超える学生が営業職に就き、近年は増加傾向を示している。また大卒者数に占める営業職割合は男女計で30~35%程度、男性はより高い傾向を示し、35~40%程度の水準で推移している。社会科学系出身の大卒者の職業キャリアにおいて営業職は最も多く選択されており、こうした傾向は最近の20年間は大きな変化は見られない。

このように営業職全体としては近年減少傾向にあることが示唆されるものの、社会科学系大卒者が就職する最大の受け皿となり、さらには増加傾向もみられることから大学で培った専門性や創造性が求められる傾向が強くなっている可能性がある。こうした点から本研究では営業担当者を対象として取り上げる。

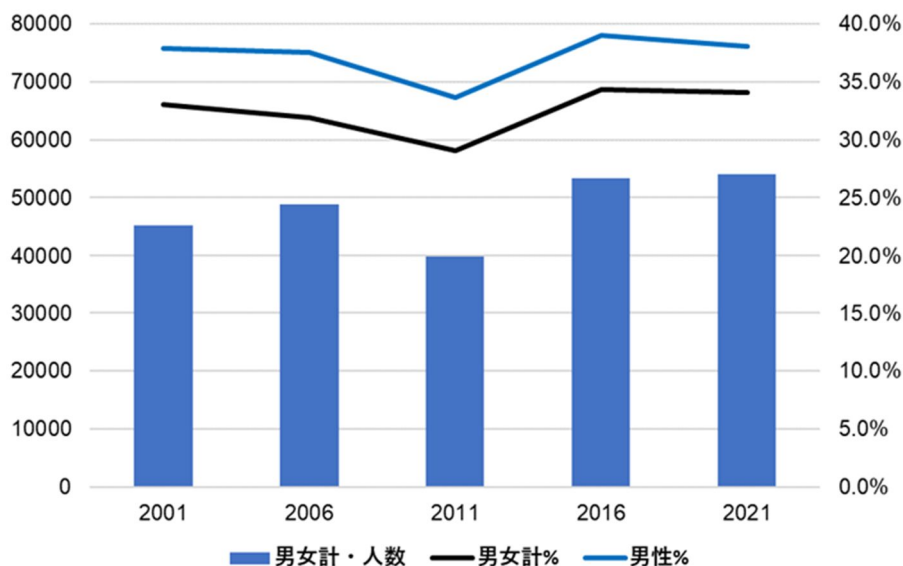


図1. 社会科学系学部卒業者における営業職従事者の推移

出展：文部科学省「学校基本調査」各年

## 2. 研究の目的

本研究は、これまで申請者が研究開発者を対象として行ってきた人的資本や仕事成果の向上に対する人的ネットワークの効果を検証した分析枠組みを利用し、研究対象を新たに営業担当者に設定することで人的ネットワークの効果をより広く一般的な知見として明らかにすること

を目的とする。さらに人的ネットワークの形成要因に関する分析も行い、得られた知見から人的ネットワークの構築による効果的な人材育成のあり方を提言する。

### 3. 研究の方法

本研究では、データによる実証的な数量分析を中心に先の目的にアプローチする。分析に利用するデータは本研究において営業担当者を対象に実施した3つのアンケート調査から得たものである。実施したアンケート調査の内容は以下の通りである。

まず人的ネットワーク活用状況、とりわけ個人と法人などの顧客タイプの違いによってネットワーク活用の違いを把握するためにプレ調査を実施した。実施時期は2021年11月、回収は個人、法人別に、それぞれ回答数250の合計500である。次に、プレ調査の結果を踏まえ、個人顧客営業、法人顧客営業に分けて調査をそれぞれ実施した。いずれの調査も2023年1月に実施し、回収数は個人営業調査が2000、法人営業調査が2175である。

### 4. 研究成果

研究成果については、コロナ禍の影響を受け、調査の実施が2023年1月となったため、現在も分析を継続中である。それゆえ研究成果は暫定的なものであることに注意が必要である。なお、研究成果が整理でき次第、学術雑誌にて公開していく予定である。

またプレ調査において個人顧客営業と法人顧客営業では人的ネットワークの活用や情報収集に位置づけが異なるほか、収集する情報の内容も一部異なるケースが見られたため、顧客タイプごとに合わせて収集する情報の内容を調整し、それぞれ調査を実施した。したがって調査データによる分析結果は法人顧客営業と個人顧客営業とに分かれている。

#### (1) 本研究の中心的な指標の外観

最初に営業担当者の人的ネットワークの特徴からみていこう。調査では、人的ネットワークを過去1年間に営業の仕事遂行に関して相談した相手について尋ねる形で把握を試みた。また相談した相手については、1.所属部署の上司、2.同じ所属部署の営業職社員(上司以外)、3.同じ所属部署の営業職でない社員(上司以外)、4.社内の別部署の営業職社員、5.社内の別部署の営業職でない社員、6.他社の営業職社員、7.他社の営業職でない社員、8.仕事に関係のない友人や知人、の8つに分類し、それぞれの人数、仕事遂行において重要な情報が入手できたかを問うている。ここでは、ネットワークの量的な指標として相談人数計、多様性の指標として相談経路数(8つの分類のうち、相談した分類の数)、重要性の指標として重要な情報を得た経路数の三つの視点から人的ネットワークの特徴を概観しておく(表1)。

相談人数計は、法人営業が21.9人、個人営業が24.8人であった。また相談経路数は、法人顧客が4.9経路、個人顧客が5.2経路、そして重要な情報入手経路は、法人顧客が2.4経路、個人顧客が3.2経路と、相対的に個人顧客の営業担当者のネットワークが量的に大きく、多様性に富み、重要性の高い情報を入手する経路が多い傾向が示唆された。

表1. 担当顧客別人的ネットワークの特徴

	平均値	標準偏差
法人顧客営業 (N=2175)		
相談人数計	21.9	20.3
相談経路数	4.9	2.4
重要な情報入手経路数	2.4	2.7
個人顧客営業 (N=2000)		
相談人数計	24.8	21.9
相談経路数	5.2	2.4
重要な情報入手経路数	3.2	2.9

次に営業担当者の営業成績について概観しておく(図2)。営業成績は、直近の1年間の人事考課や目標管理において受けた営業目標の達成度評価の回答を利用している(60%未満から140%超まで)。法人、個人の分布は、どちらも概ね正規分布に従っている。また平均達成度は法人94.1%、個人は95.0%とほぼ同水準であった。

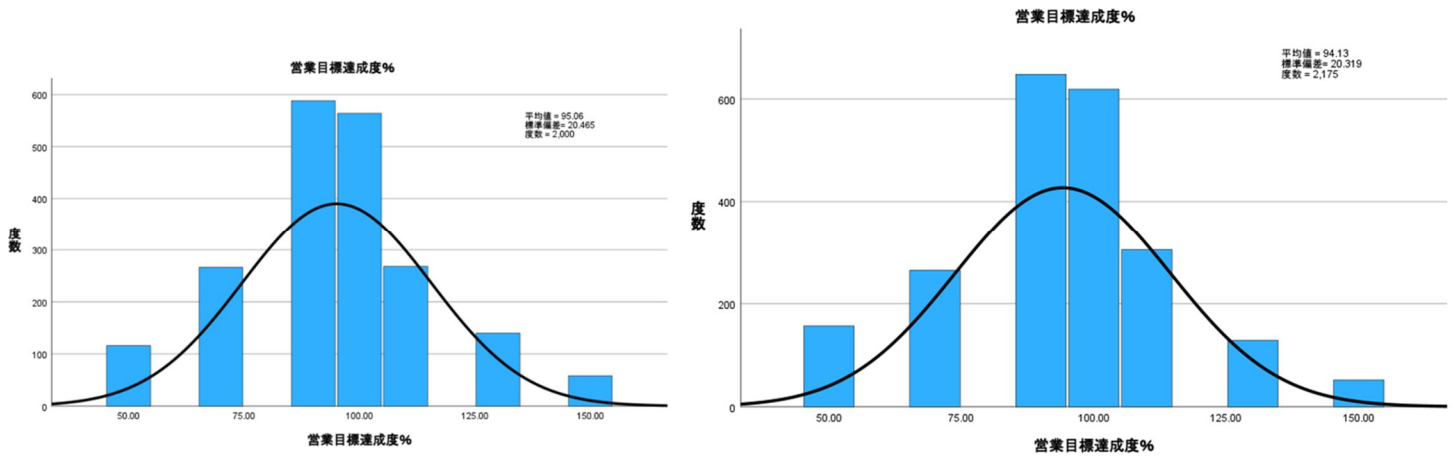


図2. 営業目標の達成度の分布（左：個人顧客営業、右：法人顧客営業）

### (2) 人的ネットワークと営業成績との関係

人的ネットワークと営業成績との関係については、宮本(2019)において行った研究開発者を対象とした分析モデルと基本的に同じモデルを用いて分析を行った。分析結果は下表の通りである。法人顧客、個人顧客ともにネットワークの量が多く、多様性や重要性の傾向が強いほど営業目標の達成度が高いことが確認できる(表2)。この分析結果は、研究開発者を対象とした分析結果と重なる部分が多く、幅広い職業においてネットワークの多様な活用が仕事成果を高めることが示唆される。

表2. 人的ネットワークと営業成績の関係  
従属変数：営業目標達成度(%)

人的ネットワーク指標：	法人顧客営業		個人顧客営業	
	相談経路	重要経路	相談経路	重要経路
人的ネットワーク指標	0.439**	0.954**	0.515**	0.620**
年齢	-0.233	-0.224**	-0.233**	-0.222**
女性 D	1.953+	1.628	0.936	0.938
大卒 D	1.797	1.330	2.362*	2.128*
係長・主任 D	3.778**	3.382**	3.988**	3.887**
大規模 D	3.397**	3.676**	1.777	1.721
Off-JT 時間	0.057+	0.046	0.085*	0.082*
Off-JT 時間	0.141**	0.135**	0.066+	0.061
サンプルサイズ	2175	2175	2000	2000
F 値	5.800**	6.756**	4.676**	4.917**
Adj.R2	0.068	0.080	0.057	0.061

注) \*\*:p<0.01、\*:p<0.05、+:p<0.1

Off-JT は営業・マーケティングスキルに関する訓練、Off-JT は情報分析スキルに関する訓練  
このほか産業コントロールも行っている。

### (3) 誰が人的ネットワークを活用するのか

最後に、こうした人的ネットワークはどのような個人属性の営業担当者が活用しているのか。またどのような組織環境と関係があるのかについて分析を行った。結果は下表の通りである。人的ネットワーク活用の背景には出向や海外赴任などはネットワークの多様性を広げ、また営業チーム内でコミュニケーションや情報共有を積極的に行うほどネットワークが外部へも広がる傾向が確認できた(表3)。

出向や海外赴任などの社外経験を積ませることは個人の人的ネットワークの幅を広げ、結果的に仕事における重要な情報入手を可能とすることにつながり、それが営業成果の向上に寄与することを考慮すると、従来からの社外経験を積ませる人事処遇は依然として効果的であると考えられる。またコミュニケーションや情報共有が人的ネットワークの広がりをもたらすことから営業チームにおけるコミュニケーションマネジメントに企業は取り組む必要があると考えられる。

表3. 人的ネットワークの形成要因

従属変数:	法人顧客営業		個人顧客営業	
	相談経路	重要経路	相談経路	重要経路
年齢	-0.42**	-0.028**	-0.043**	-0.057**
女性 D	-0.064	0.247+	-0.272*	-0.307*
大卒 D	0.374**	0.642**	0.124	0.510**
係長・主任 D	0.510**	0.578**	0.126	0.261+
大規模 D	0.535**	-0.065	0.080	0.172
出向回数	0.224**	0.078	0.196**	0.277**
転職回数	-0.004	0.092*	-0.091+	-0.034
海外赴任年数	0.054+	0.040	0.126**	0.107**
仕事の自己裁量	-0.338**	0.221**	-0.430**	-0.387*
チーム内コミュニケーション	0.439**	0.406**	0.566**	0.766**
サンプルサイズ	2175	2175	2000	2000
F 値	5.392**	10.780**	5.714**	9.022**
Adj.R2	0.070	0.143	0.080	0.129

注) \*\*:p<0.01、\*:p<0.05、+:p<0.1  
このほか産業コントロールも行っている

参考文献:

宮本大(2019)「研究開発者の情報交換ネットワークの効果と形成要因」、村上由紀子編著『グローバル研究開発人材の育成とマネジメント』中央経済社、第5章、pp.111-133.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Kazuo Nishimura, Tadashi Yagi and Dai Miyamoto	4. 巻 Vol.9, No.3
2. 論文標題 Education for Enhancing the Abilities of Engineers: A Survey Conducted in Japan and Its Analyses	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Education and Learning	6. 最初と最後の頁 37-46
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5539/jel.v9n3p37	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------