

建設機械アフターサービス事業拡大のための グローバルなサービス提供力の品質維持・強化に関する取組み

宗 陽一郎（株式会社神戸製綱所 技術開発本部）

【キーワード】 サービスマン育成、グローバル、プラットフォーム

1. はじめに

筆者は 90 年代後半より教育現場や企業の人材育成手段としての IT 活用に取り組み始め、2008 年より当社建設機械事業における全世界規模でのサービスマン育成手段としての IT 活用に取り組んでいる。本取組の課題は、教育水準や IT 等公共インフラ整備状況、及び国土面積等の違いも含め、経済成長段階が異なる複数の市場参入国やエリアのサービスマン育成を、同時に一元的に扱う点にあると考える。グローバル市場環境の変化や各エリアの経済成長変化も考慮し、グローバルとローカルの両面から最適なサービスマン育成体制や手法の在り方を探りながら、同時に IT を効果的に活用した高費用対効果な人的資源投資手法を探究する必要がある。加えて対象人材の高流動性・高離職率も考慮する必要がある。

一方事業経営の観点では、当社建設機械事業の持続的成長実現には安定収益源としてのアフターサービス事業の拡大・強化が課題であり、本アクションとして全世界約 6 千人のサービスマン育成体制を再構築し、グローバルなサービス提供力強化に取り組んでいる。

本稿では、当社建設機械事業のサービスマン育成に関する取組み変遷を紹介しながら、グローバルなサービス提供力強化実現手段としての、全世界共通プラットフォーム構築の進め方と導入展開の狙い・期待する効果について報告する。

2. 当社建設機械事業のサービスマン育成に関する取組みの変遷（2008 年以降）

建設機械業界では「1 台目の機械は営業マンが売るが、2 台目以降はサービスマンが売る」と言われている。商材の利用環境や利用ユーザの特殊性もあり、サービスマンはお客様との顧客接点的役割を果たしており、お客様資産である建設機械の「かかりつけ医的存在」ともなっている。機械整備技術に加え、顧客との対話能力、機械の状態分析診断能力及び点検整備に関する営業提案能力が求められる「高度プロフェッショナル人材」とも言える。故に、体系的かつ段階的（中長期的）にサービスマンを育成していく体制・仕組みの構築は、建設機械メーカーにおける競争優位源泉の 1 つではないかと筆者は考えている。

本業界のアフターサービスでは、一般に、メーカーとお客様との間に直接的資本関係を持たない代理店／サービス工場と呼ばれる間接サービス流通網を介した体制が敷かれる。

当社の IT を活用したサービスマン育成体制構築に関する取組みは約 10 年経過したが、事業環境の変化の中で 3 段階の変遷を経てきた。以下に整理する。

【新興国市場成長時】 初級サービスマン大量育成手段としての IT 活用（08～12 年）

サービスマン育成は高度プロフェッショナル人材の育成であり、08 年に日本市場でサー

ビスマン育成での IT 活用検討を開始した時点では、ベテラン指導員による対面形式研修が主体であり、IT 活用の出番は、質よりも、量（教育機会）やスピード感が求められる教育内容や育成場面に限定する形での導入となった。日本では、新機種上市時に実施される製品知識教育に展開した。一方海外市場では、2008 年のリーマンショック後、新興国を中心に世界経済の成長・発展が進む中、中国や東南アジア地域において新規機械販売が好調となり、新興国市場でのシェア獲得を狙いに新規機械納品対応要員として、初級レベル・サービスマンを多量・早期に育成する必要性が高まった。この時点での新興国の教育水準には未だバラツキがあったことから、日本国内サービスマン教育での基礎技術教育用教材を翻訳し教材及び教育手段として展開した。

【新興国市場成長鈍化】サービス提供力強化のための育成制度導入検討（13～15 年）

新興国市場では、各国・エリアが経済成長／発展を遂げる中、サービスマン賃金も上昇し、そのためサービスマン 1 人当たりの売上単価を高めることが事業課題となった。

日本では、当社建設機械の点検整備が行えるサービスマンを代理店／サービス工場に一定人数以上育成・雇用して頂くため、「1 級サービスマン」と呼ばれるインセンティブ制度を導入している。これはメーカーによるサービスマンのスキル認定制度とも言えるが、一定の業務経験年数を経たサービスマンに当社指定の研修を修了して頂き、当社主催認定試験（更新制）に受験・合格すると 1 級サービスマンとして認定される。当社から点検整備工事を業務受託する代理店／サービス工場では、1 級サービスマンが点検整備を実施した場合は通常サービスマンより高い工賃等が支払われる制度となっている。1 級サービスマン制度は、もともとは当社機械の点検整備を行って頂く代理店／サービス工場数を確保・維持するための流通戦略と言えるが、前記新興国市場におけるメーカー・アフターサービス提供力強化策とも捉えられる。前記課題に対する新興国市場でのアクションプランとして、まず一定人数の 1 級サービスマンを早急に育て上げること、次に人材の流動性（高離職率）が高い市場環境においても、1 級サービスマン候補をコンスタントに育て続けられる育成体制を構築することが実行された。一定数の 1 級サービスマン候補を早急に育て上げる具体的な施策として、豊富なアフターサービス業務経験を有する日本人ベテラン・サービスマンを新興国サービスマン指導役として派遣駐在させ、OJT 形式での育成を推進した。その上で日本の 1 級サービスマン認定試験方式を導入し、具体的に輩出させるに至った。

【新サービス人材育成体制構築】全世界共通プラットフォーム導入検討（16 年～）

新興国市場の国・エリアの一部で、日本での 1 級サービスマンに相当する人材の輩出が実現されたが、その国・エリアのサービス提供力の指標値ともなる「1 級サービスマン」を、定常的に輩出し続けられる HRM (Human Resource Management) システム（仕組み化）までは実現できていない／道半ばである。海外拠点では、各拠点で雇用された現地トレーナーにより代理店サービスマン人材育成／トレーニングが行われているが、現地トレーナー一人材も十分に雇用確保できていない状況にもあり、限られたトレーナー要員で、日本よ

り地理的に広いエリアをカバーしながら、効率的・効果的に、代理店サービスマンの技術指導とグレード管理を行うための仕組みの整備が急務となっている。その打ち手案の1つとして、16年度よりITを活用した、全世界共通トレーニングサービス・プラットフォーム構築に取り組んでいる。共通プラットフォーム構築では、IT先進国でもある欧米トレーナー陣（欧米トレーナー陣は海外競合グローバル企業出身者が多い）の人材育成業務経験や人材育成手法に関する知見／考え方も参考にしながら進める方針をとった。

現状の当社建設機械事業のグローバル展開状況は、稼働機台数で見た場合には、日本市場と日本以外の海外市場全体でほぼ同数ではあるが、アフターサービス売上におけるサービスマン1人あたりの売上単価で見た場合には、日本市場のビジネスパフォーマンスがかなり高い。ビジネスパフォーマンスだけを見た場合には、日本式サービスマン育成手法をグローバル展開した方がよいのではないかと考えられる。しかし国民性や組織文化面、業務環境としての地理的条件等と踏まえた場合、欧米式の考え方・手法をベースに共通プラットフォーム化を進め、その上で現地適合を図っていく方が、海外市場におけるアフターサービスのビジネスモデル面での親和性からも効果的ではないかといった仮説を筆者は持ち、全世界共通プラットフォーム構築では、一旦欧米モデルをベースに進めることとした。

欧米トレーナー陣が主張・期待するトレーニングシステム・プラットフォームは、ITを可能な限り駆使した効果的な育成システム構築を要望し、例えば、知識インプットを中心とした教育シーンでは徹底的にIT活用を進め、かつモチベーションが低い学習者に対してもモチベーションを喚起し学習が完了できるような教材や教育手法を期待する傾向が強かった。サービスマンの現状レベルや研修受講後の到達度合を定期的に確認し、不足分に絞り次トレーニングメニューを提示し受講させながらスキルレベルを高めていき、一定レベルに到達した人材を対象に効果的に対面研修を実施する形態を望む傾向が強い。こういった背景には、日本人トレーナー陣に比べ人数も少なく、かつ広範囲な地域をカバーする必要があるためと考える。加えて、日本に比べサービスマンの流動性が高く、それ故サービスマン職種は高度なプロフェッショナル人材ではあるが、技術専門職的側面が強い職種と捉えられているからではないかとも考える。欧米トレーナー一人の意見を参考にしながら開発した全世界共通プラットフォームは、以下のような基本仕様とした。

- ①利用開始時に、サービスマンとして必要とされる基本技術分野の知識レベルを確認するアセスメントテストを受講させ、その結果をもとにシステムにて仮のスキルレベル（サービスマングレード）を自動推定し、各自の現状スキルレベルに応じた研修メニュー内容を自動作成・推奨しトレーニング受講を促す。
- ②研修メニュー受講フローでは、最初に現状スキルレベルで不足している技術知識をオンラインで学ばせ、その後対面研修で確認・定着を図ることを基本サイクルとする。
- ③サービスマンが現状グレードの全トレーニングメニューを修了したら自動グレード昇級し、再度次段階トレーニングメニューを自動生成・提示し、受講を促す。

3. 全世界共通プラットフォーム導入展開の狙い・期待する効果と、今後の展開

18年1月より、全世界共通トレーニングサービス・プラットフォームの、全世界8拠点（日本、米国、豪州、欧州、東南アジア、印度、中国、中東）での導入を開始した。各拠点ニーズに沿った教材制作も同時に行いながら進めている。導入展開では、現地トレーナー及び現地駐在日本人スタッフから、各拠点での人材育成上の課題をヒアリング・再確認した上で、まず各拠点の足元課題解決にフォーカスしたプラットフォーム導入案を協議し、一部ローカライズ化（現地適合）も行いながら展開を進めている。以下に、共通プラットフォーム導入展開の狙い・期待する効果と、今後の展開について説明する。

共通プラットフォーム導入展開の狙い・期待する効果

建設機械業界におけるサービスマン育成は高度プロフェッショナル人材育成と考える。例えば、サービスマンのグレード階層をジュニア／ミドル／シニアの3階層とした場合、アフターサービス事業の拡大・強化の実現とは、各国・エリアの経済成長と当社製品群の市場内シェア・ポジショニングを制約条件に、お客様が期待するアフターサービス提供内容（価値）を提供可能とする3階層グレード最適要員構成を実現すること、シニア層人材の能力を最大化するための人的レバレッジ問題と捉えられる。その上で、共通プラットフォーム導入展開の狙いは、激動するグローバルなビジネス環境下に対応する形で、各国・エリアにおける最適要員構成を、可能な限り実現可能とするための全世界共通 HRM (Human Resource Management) システムの実現にあると考える。その実現のためには、各グレードのサービスマンに求められるスキル要件と、各グレード人材育成において効果的な教育内容（教材）と教育手法を炙り出し、それらをグローバル基準化する必要がある。共通プラットフォームという手段を通じて、各国・エリアの人材育成（人づくり）の実態と過程（プロセス）をデータ化しそれらを分析することで、将来前記のようなグローバル基準を定めることこそが導入展開の狙いであり、期待する効果であると考えます。

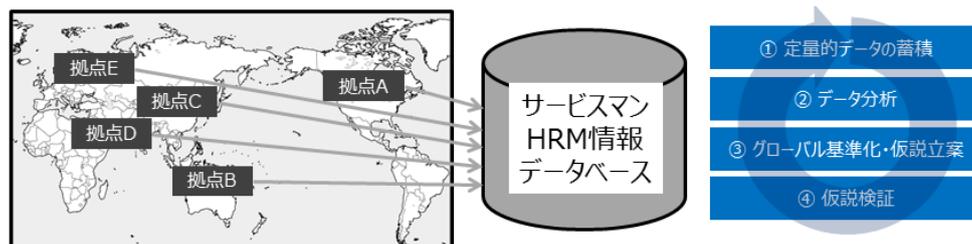


図1 全世界共通プラットフォームによるグローバル基準化実現サイクル

今後の展開

欧米モデルをベースに共通プラットフォーム構築を進め、全世界展開を進めているが、今後日本サービス業務における高生産性（ハイ・ビジネスパフォーマンス）のメカニズムを解明し、欧米モデルに日本の優位点を融合させたモデルを探っていきたいと考えている。

*最後に本活動を共に推進しているコベルコ建機 CS 部研修グループ関係者及び全世界のトレーナー陣／駐在員に対し、今回の報告機会を頂いたことを深く感謝申し上げます。