

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：スピニアウト

会社制へ

ES社はN県S市の湖のほとりで生まれた大手精密機械メーカーである。ES社は東京証券市場一部に上場し、子会社、関連会社は200社を抱えている。本社は東京に、営業機能は全国に販売会社を持つが、現在もここS市を生産の本拠地としている。

1990年S市の工場の隣の敷地にES社およびグループ会社向けの研修センターが作られた。約1000人の宿泊施設、大小50の会議室、および700人が収容できる大講堂を要する巨大センターである。ここではES社グループの従業員の新人教育、階層別教育、技術教育、マーケティング教育・・・などさまざまな教育がなされてきた。

ES社は2002年に持ち株会社制へと移行した。ESホールディングカンパニーのもとに、事業部、子会社、関連会社を整理して、時計などの精密機械メーカー、プリンターなどのIT機器メーカー、半導体と中心とするエレクトロニクスメーカー、コンデンサーなどの電気部品メーカー・・・など20の会社に整理統合した。あわせてES社グループの各社が持っていた総務、経理、人事などスタッフ機能をESマネジメントスタッフという独立した会社にまとめ、ESグループの各社に有料で各種事務などのサービスを提供することとした。

教育を別法人に

ESマネジメントスタッフで1つ問題となっている業務があった。それは教育である。ESグループ各社の教育は教育ベンダーへ約50%を外注していた。新人教育、階層別教育、技術者教育など定型的なものは各社の教育担当が行っていたが、スポット的なものは教育ベンダーの教育メニューの中からそれぞれ選定して利用していた。

教育部門がESマネジメントスタッフの一員となれば、巨大研修センターを

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

引き取らざるを得ず、そうなると、このコストに引きづられて ES マネジメントスタッフはそう簡単には黒字化できない。だからといって教育料金を上げれば、完全に独立企業体となっている各社は教育をやめたり、外部の教育ベンダーに直接発注するかもしれない。

そこで ES マネジメントスタッフは教育事業だけを別途、ES エデュケーションという ES マネジメントスタッフの子会社として法人化することとした。そしてその社長には元 ES 社人事部教育グループリーダーの中山が任命され、ES グループの教育担当者が ES エデュケーションに集約することになった。総従業員数約 50 名であり、ほとんどの人が教育スタッフ兼インストラクターである。

教育を外販

ES エデュケーションは ES グループ以外の会社にも積極的に教育を外販し、5 年以内に黒字化するように、ES ホールディングカンパニーから社長の中山に指示が出ていた。

中山は悩んでいた。

「ES グループで今までやってきた教育は、従来の内部振替費用に少し管理費を加えたくらいの価格で実施していくしかないだろう。しかし各会社のコスト管理は当然厳しくなっており、教育の実施を絞ってくるだろうなあ。しかも今度は振替ではなく出銭のようなイメージがあるしなあ。仮に今やっているグループ内の教育をすべてやっても研修センターのランニングコストが高く、とても黒字にできない。外部から教育を受注するといっても、専任の営業員がいるわけでないのにどうやって取ってきたら良いんだ。『人材教育の ES』といわれるくらいだから、他社に比べればうちの教育は高品質だとは思いますが、どうやってそれをアピールしたら良いんだ？」

課題

課題 1. コンサルタントとして ES エデュケーションを経営コンサルティングする。