



[www.silkroad.com/jp](http://www.silkroad.com/jp)

## 【導入事例】株式会社ジェイエヌ（JIN）

360°評価の活用で風通しの良い企業文化を形成

株式会社シルクロードテクノロジー

# 株式会社ジェイアイエヌ

## WingSpan の 360°評価機能を活用して、 独自の 3D フィードバック制度を実現

気づきによる自律的成長と風通しの良い企業文化づくりを目指し、実施率 100%をクリア

機能的でおしゃれなメガネ J!NS を、常識を突き破った手頃な価格で SPA(製造直販型小売)する株式会社ジェイアイエヌ。超軽量メガネ「エア・フレーム」、PC やスマホのブルーライトから眼を守る「J!NS PC」、花粉から眼を守る「J!NS 花粉 CUT」など、誰もが思いつかなかったアイデアで、アイウェアの世界を変えてきました。少子高齢化、人口減少という逆風のマーケットのなかで、こうした機能性メガネや多様なデザインのファッションブルなメガネまで幅広い商品を取りそろえ、2012 年は対前年売上比 160%を超えて急成長しています。国内店舗 184 店舗、また中国では 9 店舗を展開して、グローバル化を推進中です。今回は急成長企業ジェイアイエヌで組織・人材の施策を一手に担っている執行役員 香川憲昭氏にお話を伺いました。



株式会社ジェイアイエヌ  
執行役員 香川憲昭氏

### ■ BACKGROUND : 背景

「ジェイアイエヌは 2009 年から『よく見える』機能だけでなく独自に開発・製造した『眼を守る』機能も備えた機能性アイウェアを市場に投入し、成長を加速してきました。店舗数が急激に増加し、社員も増え組織が拡大してくると、現場からは『管理の目が行き届かない』という声が上がってきました」。香川氏は、急成長期における組織と人の課題について、このように切り出しました。

「店長とスタッフ、またスタッフ同士のあいだでお互いを高めようとする事ができているのか。店舗や職場によっては緊張感のない状況に陥ったり、そうなりかねない状況も見られるようになりました。創業時から大切にしてきたジェイアイエヌとしての価値観や文化が、共有されにくくなってきたのです」（香川氏）

### ■ CHALLENGE : 挑戦

こうした状況に危惧を抱いたのが、創業者である田中仁社長だと香川氏は言います。常識を覆してイノベーションを起こし続け、市場拡大を進めてきた田中社長は、急成長中の社内の仕組みにもイノベーションが必要であると考えたそうです。

「全社員が自分自身の成長を望み、結果を積極的に受け入れ、成長につなげる機会にしてほしい。常に適度な緊張感をもって仕事に臨めるような環境を作りたい」（田中社長）

そうした田中社長の想いは、役員会で議論され、『一人ひとりの成長が企業の成長に繋がるという共通認識を醸成して、風通しの良い企業文化の形成につなげる』という、実現すべき組織の姿に集約されました。

## ■ SOLUTION : 解決

ジェアイエヌでは人事コンサルティング会社、株式会社セレブレインの支援を得て、目指す企業文化の実現方法を検討しました。その結果、上司、同僚、部下といった3方面すなわち3D（スリーディー＝3 Dimension の略）から、お互いに相手の成長を促すフィードバックをするという仕組みを採用。これが『3Dフィードバック制度』です。

「一般的に360度評価と呼ばれるものですが、ジェアイエヌではこれを処遇に結び付く人事考課とは切り離して、純粋に“人材育成施策”として位置づけたことが特徴です」と香川氏。またこの制度の開始にあたっては、トップの想いを社員に浸透させることが重要であったと言います。

田中社長は、「他者評価というと、批判されるのが嫌だという意見もある。でも本当に自分が成長したいと思うなら、同じ職場の仲間の声を真剣に聞き、上司なら部下の言葉を真摯に受けとめると思います。オープンで風通しの良い組織風土、企業文化を創りたい。その実現のために社

長としてこの制度にコミットしました。トップの私が本気だということ」と語り、トップダウン体制でプロジェクトが走り出しました。

プロジェクト実現のためのインフラについて、香川氏は「ジェアイエヌではこの制度導入前から業績評価をエクセルで実施してきましたが、企業規模が拡大するにつれて、回収・集計作業に多大な労力がかかっていました。そうしたことから、今回新規導入した3Dフィードバックでは当初からシステム化を考えおり、将来的には業績評価も同じシステムで実施することを想定してシステム選定に入りました」と語ります。そして複数のシステムを検討の結果、シルクロードテクノロジーのWingSpanを選定しました。

## <WingSpan 選定理由>

3Dフィードバックを実現するシステムとして、WingSpan が選定された理由は以下です。

### 1. エンドユーザー視点

- ・普段あまりパソコンに慣れていない店舗のスタッフにとって、直観的にわかりやすいユーザビリティである
- ・店舗でPCが使えない場合に、スマートフォン、タブレットでも入力が可能である

### 2. 組織視点

- ・国内のJINS直営店（122店舗/2011年9月導入時）への導入・運営が容易なクラウド型である
- ・中国の店舗、今後の展開によりアジアなど海外でも活用できるように、中国語、英語、その他アジアの言語に対応可能である

### 3. 運営視点

- ・新規導入する3Dフィードバック制度を適用できるだけでなく、現行Excelで実施している業績評価制度も実現可能である
- ・今後、目標管理やキャリア開発など人材管理業務の適用範囲を増やすことが可能な統合的なタレントマネジメントシステムである
- ・今後適用範囲を拡大しても、コスト増にならずに運用が可能である

## ■RESULTS：結果

WingSpan の導入設定は、ジェアイエヌ人事チームと、セブレイン、シルクロードのコンサルティングチームが一丸となってプロジェクトを推進しました。3D フィードバックを実施するために必要なデータ項目要件を洗い出し、WingSpan に実装。設定したデータを確認しながら追加や修正を行っていくスパイラル方式で、プロジェクトが進められました。WingSpan の柔軟なカスタマイズ機能により、わずか 2 ヶ月ですべての導入作業を終了することができました。

執行役員 香川憲昭氏は3D フィードバック・プロセスの現場への展開について、こう語っています。

「店舗運営を行いながら時間を調整して、一人ひとりがPC やモバイルで入力を実施するのです。最初は戸惑うこともあるかもしれませんが、しかし成長し続ける組織をつくるための施策ですから手を抜くわけにはいかない。当然、目標は実施率 100%です。そして結果、本当に実施率 100%を達成しました。対象者は約 600 人でしたから、自己評価だけでなく、上司、同僚、部下の評価も行うため、のべ 2800 人分の入力を 3 週間で実施できた。この制度を牽引してきた私にとって、本当に嬉しいことでした。実施率 100%という成功そのものが、組織力向上の布石となったと確信しています」

実施率 100%には、2つの理由があると香川氏は言います。

「1つは WingSpan がシンプルでわかりやすく、社員が入力しやすいシステムであること。特別な教育や説明会はありませんでしたが、現場での混乱もなく実施できました。もう一つは、WingSpan の管理機能により日次で進捗を管理できたこと。本部からグループごとに連絡し、会議や朝礼でアナウンスを繰り返した、という運用面の工夫です。教育や管理面では、運営にかかる実質的なコストセーブもできたと思います」

入力結果は WingSpan の集計機能で自動集計され、個人ごとのフィードバック結果がシステムで表示されますが、ジェアイエヌでは一工夫してオリジナルの結果面談フォーマットを作成しました。自分・上長・その他の観察者という3者の評価の違いのパターンを、動物になぞらえたものです。「たとえば、自己評価が高く上長とその他の観察者が低い評価だと、“自信たっぷりの黒ヒヨウさん”といった具合です。自分のタイプが印象づけられて、いろんな気づきがありますから、自律的な成長を支援できると思います」（香川氏）

以来、ジェアイエヌでは、年間1回、この3Dフィードバックを実施しています。店舗ではフィードバック結果を店長がスタッフに面談によって行い、自らの強み・弱みを認識して社員の自己変革・自己成長につなげています。

### プロジェクト概要

#### BACKGROUND 背景

- ・組織の急成長に伴う人材管理力の低下、企業文化の共有の不足
- ・風通しの良い企業文化の醸成をめざす
- ・気づきにより自律的成長を促進

#### CHALLENGE 挑戦

- ・「3Dフィードバック制度」（360°評価）導入
- ・対象者 600 人、被評価者のべ 2800 人、国内 160 店舗での実施
- ・WingSpan360°機能の導入・活用

#### RESULT 結果

- ・2ヶ月で WingSpan 導入完了、システム利用による省力化
- ・2週間で評価入力 100%実施
- ・オリジナルフィードバック活用による自律的成長の促進、企業文化の醸成

#### KEY OF SUCCESS 成功要因

- ・WingSpan のシンプルでわかりやすい入力機能
- ・トップダウンによるプロジェクト推進
- ・事務局による日次進捗管理（WingSpan 管理機能）

## エンドユーザーの声

### 阪急梅田三番街店（大阪） 店長 太田 佳氏

スタッフ総数 23 名、元気でさわやかな若手スタッフが迎えてくれる阪急梅田三番街店。次々とご来店されるお客様に対応すべく、陣頭指揮をとっている太田店長に、3DフィードバックとWingSpanについてお聞きしました。



#### ■ 3D フィードバックについてどのように感じますか？

3D フィードバックは副店長のころに第 1 回がはじまって、店長になってから第 2 回目を経験しました。最初は目的をよく理解していなくて、戸惑いがありました。でもやった結果として、上司・同僚・部下からの評価がもらえる。グラフで自己評価と他者評価が見える化して、ギャップがわかるんです。フリーコメントもあって、職位などに関係なく意見が言えるのがいいと思いました。部下は店長である私には、直接は言いにくいこともあるんですね。それも含め、すごく気づきになって、自分の成長につながったのが大きかったです。もっと頑張ろう、とモチベーションが上がります。

#### ■ 3D フィードバックは役に立っていますか？

すごく役に立っています。3D フィードバックが無かった頃は、自分としても何がいけないのか、ほかの人はどう思っているのか、というのが見えてなかったです。3Dフィードバックでは目で見えるし、動物でタイプ分けされていて自分に足りないものが明確になる。こういうことをしていったらいいという方向性がわかるようになりました。自分が見られているという緊張感が私自身も高まりましたし、お店全体にも感じられるようになったと思います。

#### ■ 店舗運営にどのように活用していますか？

スタッフの育成には、3D フィードバックの結果を印刷して面談しています。グラフをみて、自分と他者評価のギャップに対してこれからの対策と目標設定をします。他者からの評価が高いところも認識するといいですね。あわせてお店、会社の方針も伝えていく。これが店舗経営の道しるべになっていると思います。

#### ■ WingSpan の使い勝手はどうでしたか？

WingSpan は、お店のパソコンでメールに書かれた URL をクリックして、簡単に始められました。「やることリスト」に自分が評価するシートがでているので、やり方がすぐにわかりました。スタッフからも、わからないという声は全然なかったし、とてもスムーズに実施できました。

わかりやすいマニュアルも用意されていたので、最初は確認のために見て行いました。画面を見て直観的にわかるので、すごく使いやすいですし、指導の手間もかからないので、これなら継続できると思います。