



ING オランダの「アジャイル」革命

元 CEO Nick Jue 氏に聞く

金融業界では、フィンテックなどの新規プレイヤーにディスラプティブな動きが見られるなか、既存の金融機関にはかつてないほどのスピードと柔軟性が求められている。ING オランダは、アジャイルの手法を取り入れることで新たな市場のダイナミズムに対応し、組織のあり方を全面的に変革したことで知られる。

現在ドイツの ING で CEO を務める Nick Jue 氏は 1993 年に ING に入社。現職に就任する前は、ING オランダの最高経営責任者 (CEO) として、同社が新たな競争に対応し、急速に変化する世界で新たな優位性を築くことをめざしてアジャイルな働き方を導入した。同社の変革の背景や成果、主な成功要因についてたずねたインタビューのダイジェストをご紹介します (聞き手は BCG アムステルダム・オフィスのマネージング・ディレクター & シニア・パートナー、Martin Danoesastro)。

——ING オランダで 3 つの異なるタイプのトランスフォーメーションの指揮を執られましたね。全体を通じての主な成功要因は何だったのでしょうか？

あらゆる変革に重要なのは、強い動機付けとなるビジョンを持つことです。なぜなら、この変革が従業員や顧客に何をもたらすかを正確に説明する必要がありますし、彼らにこの変革がなぜ重要なのかを理解してもらい、やりとげようという意欲を持ってもらわなければならないからです。

もう 1 つの要素は、変革の必要性についての事実に基づいた論拠です。トランスフォーメーションにより、自社の利益率や取引額がどう変化するのか、そしてさまざまな経済シナリオにおいてそれぞれが何をもたらすのかを把握している必要があります。事実を基にすることで、変革の必要性に説得力を持たせることができます。

最後に、変革を乗り越えるには強力なチームが必要です。プロセス全体を通して数多くの議論や討論をすることになるでしょう。しかし、トランスフォーメーションが実行モードに入る際には、ビジョンを完全に支持し、全力でそれに向かって進むチームが必要です。

——直近の変革では、社内のカルチャーと働き方を完全にアジャイルに移行させました。ING オランダの経験を「グレイハウンドと大きなゾウの競争」になぞらえてお話されたことがありますが、それはなぜでしょうか？

「グレイハウンドに追われるゾウ」の構図はまさに、人々から見た金融機関の現状です。金融機関は、常にフィンテックや他のスタートアップなどの「グレイハウンド」に追われている巨大で柔軟性に欠ける動物のようだと思われています。

私がやろうとしているのは、私たちの組織を、グレイハウンドのように速くて柔軟にするために訓練することです。ゾウが持つ力は維持したいので、ゾウのままでいたいのですが、速さと柔軟性も備えたいのです。

—— 金融機関がグレイハウンド並みに速くならなければならないのはなぜでしょうか？

世界は急速に変化しています。私たちの競争相手は伝統的な金融機関だけではないので、お客様を選んでいただける存在であり続けるために、イノベーションが必要です。インターネットバンキングやモバイルバンキングへの切り替えとともに、お客様が好むチャネルは変わり、お客様との接点は急増しています。

ですから、新たな技術と新たな競合に直面した私たちは、速いスピードで変革する必要がありました。過去にしがみついても将来何の役にも立たない、と考えたのです。

——しかし、世界がそれほど急速に変化する中で、進むべき方向をどうやって理解するのでしょうか？

それこそまさに私たちが自問したことです。方向がわからなければ、どの道を選びますか？ 新しい動きがあれば、そのすべてに飛び込みますか？ それとも一つの道を選んで進みますか？

トレンドが変わった時に柔軟に対応し、素早く適応できるように組織を変えていくという考え方もあります。私たちは、これを実践する唯一の方法は、アジャイルに移行して、アジャイルな働き方を始めることだ、という結論に達したのです。これが、トレンドや変化に素早く適応できる唯一の方法だったのです。

—— 社内での働き方に関して、何を変えようと思いましたか？

いくつかあります。1 つは協働(コラボレーション)です。チームと個人がより効率的に一緒に働けるように障害を取り除きました。

もう 1 つは権限移譲(エンパワーメント)、つまり社員により大きな責任を与えることです。自分自身で物事を決定できるようになると、人々は力に溢れ、さらに熱心に取り組むようになります。

そして最後はカルチャーです。社内体制と組織に加えて、強いカルチャーが必要で、しかもそれを組織の細部にわたって浸透させる必要があります。

—— ING オランダは、伝統的な企業が **end-to-end** でアジャイルな働き方に完全に移行した最初の事例の一つです。同じように働き方を変えたい企業に、何かアドバイスはありますか？

BCG は私たちを Zappos(アパレル関連の e-コマース企業)と Spotify(音楽ストリーミングサービスの運営企業)に連れて行ってくれました。両社は金融業界とは全く異なる業界の会社ですが、彼らのやり方は大きな刺激になりました。そのうえで、BCG は私たちがこの 2 社から得た着想に基づいてモデルを設計し実践するという形で私たちを支援してくれました。

これに付け加えるとすれば、大胆に考え、思い切って変革する、ということがあります。たとえば、社内の効率性を高めるための変革プロセスをはじめると、5%の改善を目指したのであれば、その結果はさらに小さい改善が徐々に表れるという形になるでしょう。しかし、50%改善するという発想で変革プロセス全体をはじめれば、おそらく最終的な結果は40%前後になるでしょうが、5%を目指すよりもはるかに大きな成果を得ることになります。

これから変革を行おうとする人にアドバイスするとしたら、外部に着想を求め、大胆に考え、思い切って変革しなさい、とお伝えしたいです。

Nick Jue

1965 年生まれ。既婚、2 人の娘の父。

学歴

- CEDEP、INSEAD(フランス・フォンテーヌブロー)
- マーケティング修士、ティルバーグ大学(オランダ)
- 経営学修士、エラスムス・ロッテルダム大学(オランダ)

主な職歴

- 2017 年から現在: ING-DiBa AG CEO、ドイツ、オーストリア、チェコ共和国 ING 責任者
- 2010 年から 2017 年: ING オランダ CEO
- 2006 年から 2010 年: ING Retail オランダ CEO
- 2005 年から 2006 年: ING グループ コーポレートコミュニケーション・総務部門ジェネラルマネジャー
- 2003 年から 2005 年: ING グループ コーポレートコミュニケーション部長
- 2002 年から 2003 年: ベルギー ING 保険 取締役

原題: *Nick Jue on Transforming ING Netherlands and Introducing an Agile Way of Working* (2017 年 7 月)

監訳

高部 陽平

BCG 東京オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

山形 佳史

BCG 東京オフィス パートナー

2020 年 4 月発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日、BCG の支援領域は、変革の推進、組織力の向上、競争優位性構築、収益改善をはじめとしてクライアントのトランスフォーメーション全般に広がっています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と企業変革を促進する洞察を有します。これらに加え、テクノロジー、デジタルベンチャー、パーパスなどの各領域の専門組織も活用し、クライアントの経営課題に対しソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じてクライアント組織に大きなインパクトを生み出しています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京オフィス、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

© Boston Consulting Group 2020. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。