

情報技術の匠

Professional

第29回
「セッションリーダー」の匠

営業改革のコンダクター

「誤解されそうなので、あまりこの話はしたくなかったのですが…」

日本IBM管弦楽団でコントラバスを担当している三輪は、少しだけ困ったような顔をして、それでも話を続けてくれた。「実は家を建てたときに演奏室を造りまして、完全防音の広い部屋にグランドピアノとコントラバスが置いてあります。プロジェクトで壁の大型スクリーンにオーケストラの演奏風景を映しながら、フルート吹きである妻と一緒に練習できるようになっているのです。真夜中でも思う存分に楽器を弾くのが夢だったものですから」

練習熱心なコントラバス弾きならではのエピソードといえるだろう。

人に知られて困るような話とは思えないが、とんでもない豪邸に住んでいると勘違いされるのが嫌なのだという。「傾斜地に家を建てたので、水平を確保するために、普通なら半地下の車庫にでもする基礎部分を演奏室にただけのことなので」と照れながら説明する。

それほどコントラバスに入れ込んでいるということだ。

三輪が、コントラバスの魅力を知ったのは、高校2年で初めてオーケストラの生演奏を聴いたとき。

生のチャイコフスキーの交響曲第5番は、レコードの音とはまったく異

なっていた。中でも、ホール全体に響きわたるコントラバスの低音には度肝を抜かれた。なんてすごい音なんだ。「コントラバスが入った瞬間に、音楽がとて大きくなります。逆にいえば、コントラバスの音がなくなったとたん、音の広がりがなくなるのです」

三輪は、中学・高校とブラスバンド部でクラリネットを吹いていて、コントラバスの経験はなかったが、大学のオーケストラでは迷わずこの楽器を選んだ。「初心者でもかまわないといわれたので、クラリネットは捨てました」と笑う。

「コントラバスは舞台の右隅であり目立つこともありませんし、地味な楽器ですが、機会があれば演奏者のことをじっくりと観察してみてください。ゆったりと演奏しているようで、意外と動きが激しいことに気付くはずですよ。実際、演奏が終わったときには汗でびしょりです。とにかく体力の必要な楽器です。」

バイオリンやピオラ、チェロと比べると弦が長いので、隣の指で半音しか取れません。必然的に腕の動きが大きくなります。バイオリンやピオラがミリ単位なら、われわれはセンチ単位で勝負しているのです（笑）。しかもベートーベンあたりは、チェロと同じことをさせますからね。それどころか、例えば『田園』の



三輪 哲也（みわ てつや）

日本アイ・ピー・エム株式会社
インダストリアル事業
インダストリーソリューションズ
インダストリーマーケティング
部長

【プロフィール】

1985年入社。入社以来製造業を担当するシステムズ・エンジニアに従事。1993年「SE of the year」受賞を機にサービスビジネスを推進する営業に転進。セッションリーダーとして、お客様のプロジェクトを立ち上げるお手伝いを100件以上実施。IBMの価値を再発見する強力なツール「DISCOVER IBM」の発案者であり編さんの責任者でもある。

第4楽章の『嵐』の部分では、チェロが5連符でF#からCまで動く間に、コントラバスは16分音符でF#からBまで動くのです。まるで指のサーカスです。演奏が終わったときには、本当にくたくたになります」

「実は、子供のころは指揮者になりたいと思っていました。コントラバスにほれ込んだのも、『オーケストラは指揮者がいなくても困らないが、コントラバス抜きでは話にならない』といわれるほどであり、オーケストラの演奏全体を支えることに魅力を感じたからかもしれません。指揮者になりたいという夢をずっと持っていたことから、セッションリーダーという仕事にも魅力を感じたのでしょう」と三輪は語る。

セッションとは、コンサルティングの技法の一つであり、彼はその進行役であるセッションリーダーを1989年から始め、今日までに100回以上も務めている。1994年にはその経験・知識を体系化した「BPS (Business Planning Session) セッションリーダーガイド」という著作もまとめている。日本アイ・ピー・エム株式会社 (以下、日本IBM) 随一のセッションリーダーなのである。

セッションでは、ある課題を解決しようとするメンバー全員が2泊3日で泊まり込んで、徹底的に討論を繰り返す。参加者はセッションリーダーを中心にそれぞれいすに座って議論する。机は用意されないし、ノートを取ることもない。メンバー全員が頭をフル回転させるとともに、討論に集中するためだ。進行に当たっては「全員の合意を取る」対案が

なければ賛成と見なす」とその場で決定する」というセッション独自のルールがある。A案に反対ならばB案を出さねばならず、さらにA/B案のいずれを選ぶか、あるいはその中間に落とすかを、全員で合意するまで話し合う。「重要な問題だからもっと時間をかけて検討したい」ということは認められず、その場ですべてを決定していく。

それだけに、進行役のセッションリーダーの役割は重要である。全員が合意して次々と話がまとまっていくかどうかは、進行の巧拙に懸かっているからだ。

「オーケストラの指揮者とセッションリーダーの役割は本当によく似ています。

指揮者はタクトを振るだけで、実際に楽器を演奏するのはオーケストラのメンバーです。でも、いい演奏になるかどうかは指揮者で決まります。指揮が良ければ、演奏家はどんどん乗ってきますし、いい音を出しますから。同様に、セッションリーダーも、議論を進行させるだけで、自分自身でコンテンツを作り出すわけではありません。しかし、成果が上がるかどうかはセッションリーダー次第です。指揮者もセッションリーダーも、いかにしてメンバーの心をつかみ、全員が前向きの姿勢になる雰囲気を作り出すことが大切なのです」

三輪は、2003年に始まった「オンデマンド・ワークスタイル・パイロットタスク」のプランニングリーダーとして、営業改革の「指揮」も執っている。

従来、日本IBMの営業担当者は、自宅、サテライトオフィス、箱崎事業

所、お客様のオフィスという四つの環境を行き来して仕事を進めるのが一般的であった。チームオペレーションのために箱崎事業所に集まらなければならないことも多く、移動時間や会議の待ち時間など、無駄が生じることが少なくなかった。

そこでブロードバンドを活用して四つの環境を臨機応変に使い分け、効率的に作業を進めるという営業改革に取り組んだのである。このオンデマンドワークスタイルでは、営業担当者の作業をコーチング、コミュニケーション、コラボレーション、コンセントレーション(集中)の四つに大別する。箱崎事業所はコーチングとコミュニケーションとコラボレーションの場、すなわちチーム活動のための場と位置付け、コンセントレーションする場としてサテライトオフィスや自宅を積極的に利用することにした。この結果、お客様との面談時間を飛躍的に増やすことに成功し、お客様にも喜んでいただいている。

自宅が仕事の場にもなるということは、一見すると労働強化につながるようであるが、無駄な時間を削減することで、むしろ1日の生活にゆとりが生まれることになる。三輪にとっては、演奏室で過ごせる時間が増えることも意味する。

お客様により充実したサービスを提供するために、そして組織を超えたチームオペレーションを実践するために、さらにはコントラバス弾きである自分自身のために、三輪は今日も営業改革のタクトを振る。