

# イノベーションを生み出す知られざる交渉術



EQ パートナース株式会社 シニアコンサルタント・講師  
株式会社フローワン代表取締役  
**若林 計志** (わかばやし かずし)

日本最大級の海外オンラインMBAを立ち上げ、事務局長を約11年間務めた後、独立。ビジネスパーソンのマネジメントカアップ、学習システム/アプリの開発等に取り組んでいる。TOCIE国際認定コース修了。コロンビア大学大学院 ICCCR Dr.Fisher による交渉術講師認定コース修了  
著書に『MBA 流 チームが勝手に結果を出す仕組み』(2013年)、『プロフェッショナルを演じる仕事術』(2011年)がある。

EQ パートナース ホームページ：<http://eqpartners.com/>  
E-mail：[qa@eqpartners.com](mailto:qa@eqpartners.com)

## イノベーションは交渉から生まれる

イノベーションの重要性が叫ばれて久しい。あらゆる市場がレッドオーシャンに染まり、利益を出すのが難しくなっている現在、新しいバリューを訴求し、ブルーオーシャンで勝ちたい、という思いはどこでも同じだ。

しかし(当たり前だが)企業の業績を劇的に改善し、世の中にインパクトを与えるようなイノベーションはなかなか出てこない。では、イノベティブなサービスや製品を継続的に世に送り出している企業は、どんなプラクティスを行っているのか。今回は「交渉術」という観点からその要諦をひもといてみたい。

交渉術は、価格交渉をはじめとする「駆け引き」のイメージが強いが、本質的には「利害が一致しないステークホルダー間でのコンフリクト(対立)を解消するための技術」である。したがって「調整」と呼ばれる社内交渉をはじめ、ビジネス、プライベートのあらゆるシーンで日々交渉が行われている。もちろんイノベーションを巡るやりとりも例外ではない。

多くの場合、本当にイノベティブなアイデア

ほど、社内外でコンフリクトを引き起こす。なぜなら、新しく提示されたコンセプトは、しばしば既存のやり方やエコシステムを全面否定してしまうからだ。(むしろコンフリクトを引き起こさないなら、それはイノベーションとは言えない。)もちろん、これまでのやり方を否定された側も黙っていない。したがってコンフリクトが必然的に発生することになる。

詳しくはクリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』等の著書に譲るが、多くの企業でイノベーションが生まれにくい理由を交渉術的に表現すれば、アンチイノベーション派が、イノベーション派との交渉に勝利してしまっているからである。もっといえば、イノベティブなアイデアの種が絶えず生み出されているにもかかわらず、交渉の結果によって、ことごとくその芽がつままれてしまっている現状がある。

皮肉なことに、社内で否定され、封印されたかに見えたイノベーションの種が、巡り巡って他企業で花咲くこともよくある。3Dプリンタをはじめ、原理や仕組み自体を日本企業がつくり出したにもかかわらず、外国企業によって商業的に成功してい

る例は枚挙にいとまがない。つまり、イノベーションマネジメントに失敗しているのである。

### イノベーション派が交渉で負ける原因

では、なぜ多くの組織で、イノベーション派は交渉に負けてしまうのか？ その要因のひとつは「イノベティブなアイデアを採用する意思決定をする」より、「それを否定する（もしくは時期尚早だと保留する）」ほうが低リスクだからだ。イノベーションの成功確率は決して高くない。したがって、意思決定を見送ったほうが、管理職として組織内での勝率が高くなるのである。

そして、そうした戦いを生き残った人々が昇進を重ね、イノベティブなアイデアについて判断を下す側に回ったら、結果は見えている。多くの企業で社内事業提案制度が頓挫しているのも、組織が「ピーターの法則」と呼ばれる現象に陥るのも、本質的原因は同じところにある。

若き日の松下幸之助や稲盛和夫が、当時勤めていた会社で自分のアイデアを上司に全面否定され、それをきっかけに起業したのは有名な話だ。つま

り彼らは交渉に負けて起業したのだが、もし彼らが交渉に勝つような仕組みがあったら、違う未来があっただろう。

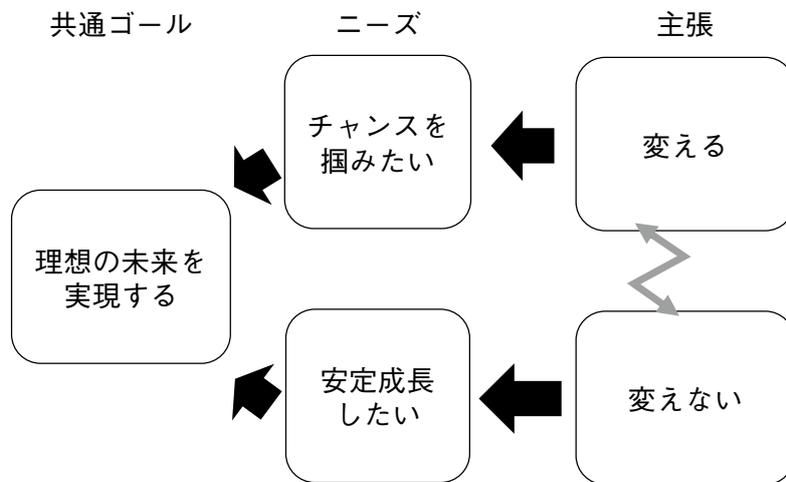
また株式会社における資本は株主から預かったものであるため、マネジメントはより確実なリターンを見込める案件に投資する意思決定を常に迫られる。結果として「破壊的イノベーション」よりも、投資効率が予想しやすい「持続的イノベーション（＝改善）」にシフトせざるを得なくなるのも事実だ。

### 目先の対立を乗り越える方法

それでもなお「イノベーションを起こし続ける企業」は存在する。そうした企業は何をやっているのか？ ひ弱なイノベーションのタネをどう育てているのか？

答えは、対立している両者を結びつける目標を設定している点にある。例えば、「（現在のやり方を）変える」「変えない」というのには普遍的なジレンマ（対立）がある。

図表 制約理論（TOC）の「クラウド」による対立構造図



出所：『全体最適の問題解決入門』（岸良裕司）

