

月イチ読書会

「ビジネスでの対立
を変容する」

2025.8.27
第3部：220p～

SPEAK PEACE
IN A WORLD OF CONFLICT
WHAT YOU SAY NEXT
WILL CHANGE YOUR WORLD

目の前のつながりから、
共に未来をつくる
コミュニケーション・NVC

マーシャル・B・ローゼンバーグ 著
Marshall B. Rosenberg

今井麻希子 鈴木重子 安納献 訳

対話への勇気がわいてくる。

「どちらが正しいか」の先へ——

世界各地の個人・組織・社会に広がる新しいアプローチ「NVC」
その実践のエッセンスを、豊富な事例とともに描き出す。

「わ
か
り
あ
え
な
い」
を
越
え
る

ビジネスでの対立

▶ 全員のニーズを特定し、明確に表現する

- ・今の状況で満たされていないニーズはなにか？
- ・人としての感情、ニーズ、人間らしさを見る

▶ 批判せず、評価する方法を学ぶ

- ・相手側の人間らしさを「ただ聴いてもらうだけ」が難しい
- ・診断の基となっている観察を特定する

▶ 当事者たちが顔を合わせる

- ・互いの人間らしさを見られるような創造的な工夫(ロールプレイ等)

ミディエーションの流れ

(対立を調停するプロセス)

- ▶ 満たされていないニーズが表現される
 - ・相手のどこが間違っているのかを指摘、診断する言葉をニーズに翻訳する
- ▶ お互いの感情とニーズを聴き合う
 - ・翻訳した言葉を当事者同士で実際に伝え返す
- ▶ 全員のニーズを満たす方法を見つける
 - ・「相手の犠牲をもとに自分だけ恩恵を受けることはできない」と双方が理解する

「評価を交えずに観察する能力は 人間の知性として最高のあり方」

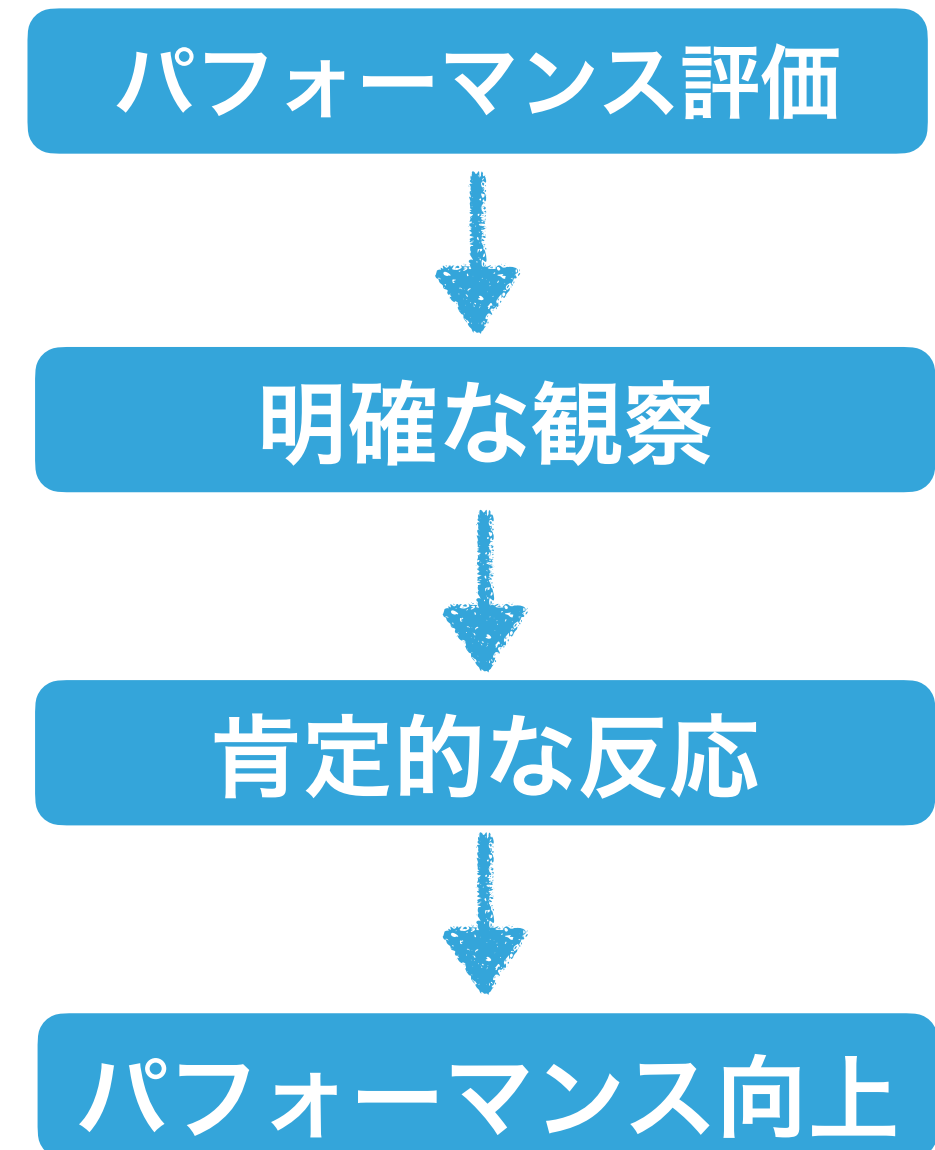
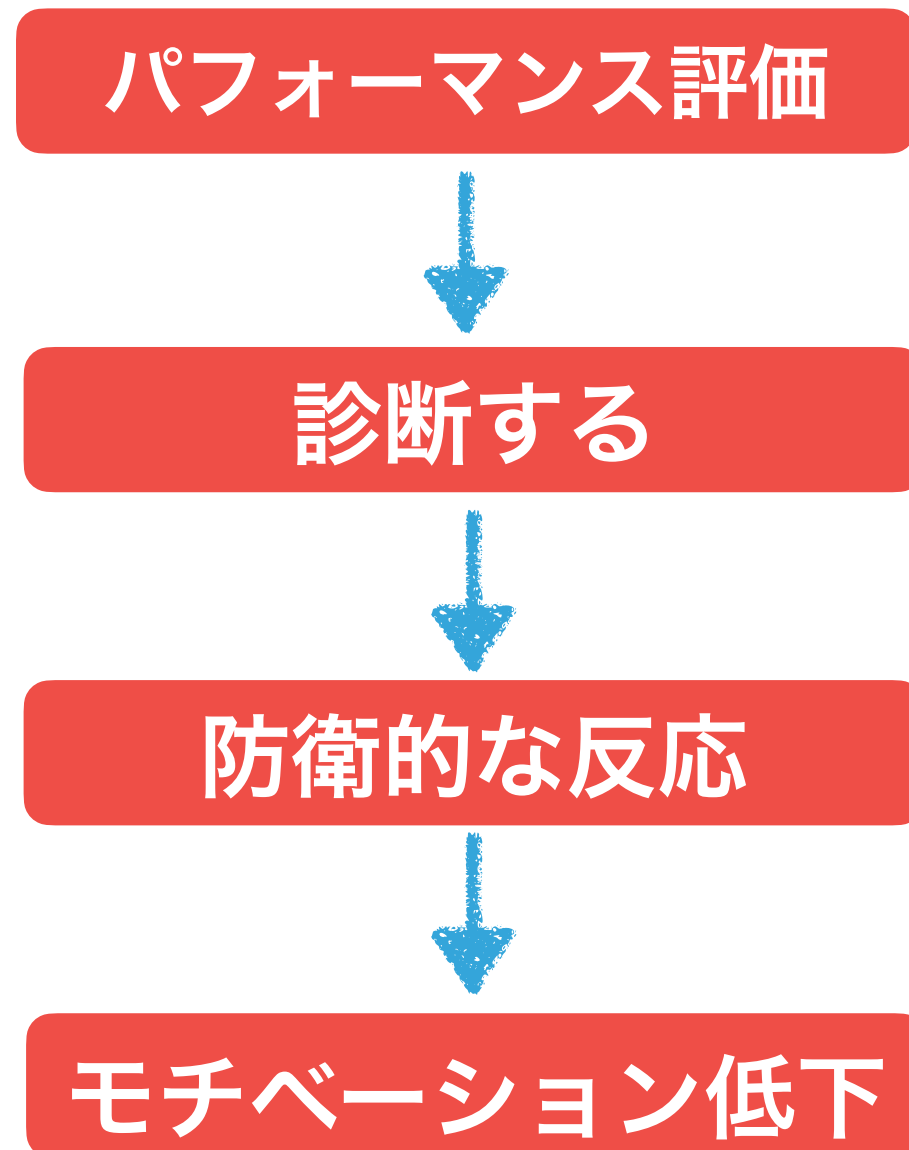
By クリシュナム・ルティ

「人間らしさが重視されない会社は、社員の意欲に加えて、生産性という点でも**代償**を支払うことになる。

なぜなら、社員が自分の**感情とニーズ**が**理解**されていると信じられるようになった時こそ、**生産性は上がる**からです。」

By マーシャルローゼンバーク

診断と観察



トップダウン、階層型組織、成果主義

||

報復的正義

目的達成のためのコミュニケーション

短期的な結果(利益)を優先したスピード重視のプロセス

個人としてではなく、役割として振る舞う組織文化

効率化

×

最大化

=

マネジメント型組織

NVC (Nonviolent Communication)



修復的正義

心理的安全を育むコミュニケーション

自分、相手、組織を置き去りにしない関係性重視のプロセス
お互いのちがいを伝え合える、安心・信頼のある組織文化

尊重



信頼



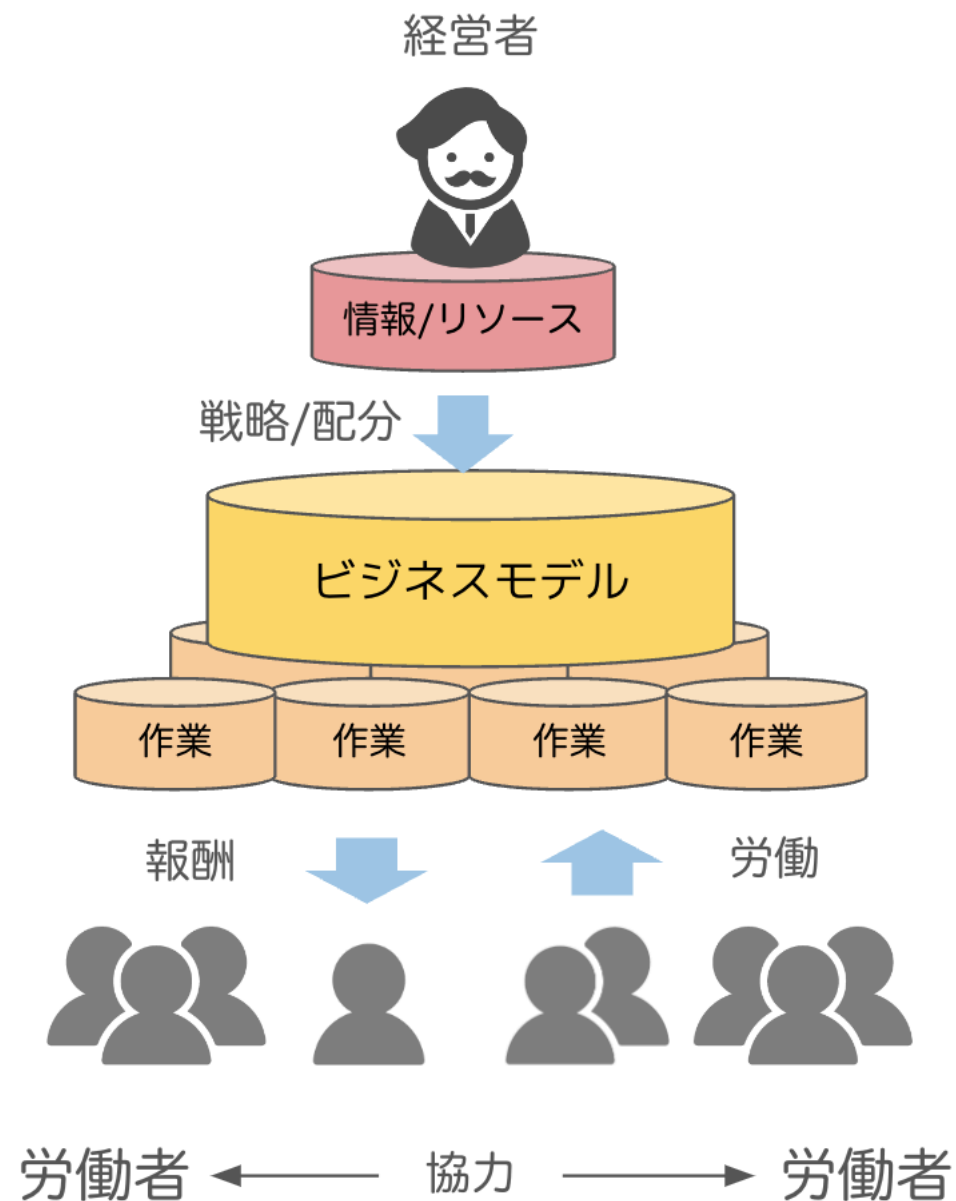
自律的な
全体性のある組織

アプリ(評価制度、マネジメント方法 etc...)の
アップデートではなく
新しいOSをインストールする



※OSのインストール = 組織文化、構造、意識レベルでのパラダイムシフトが起きること

システム移行前



POWER OVER

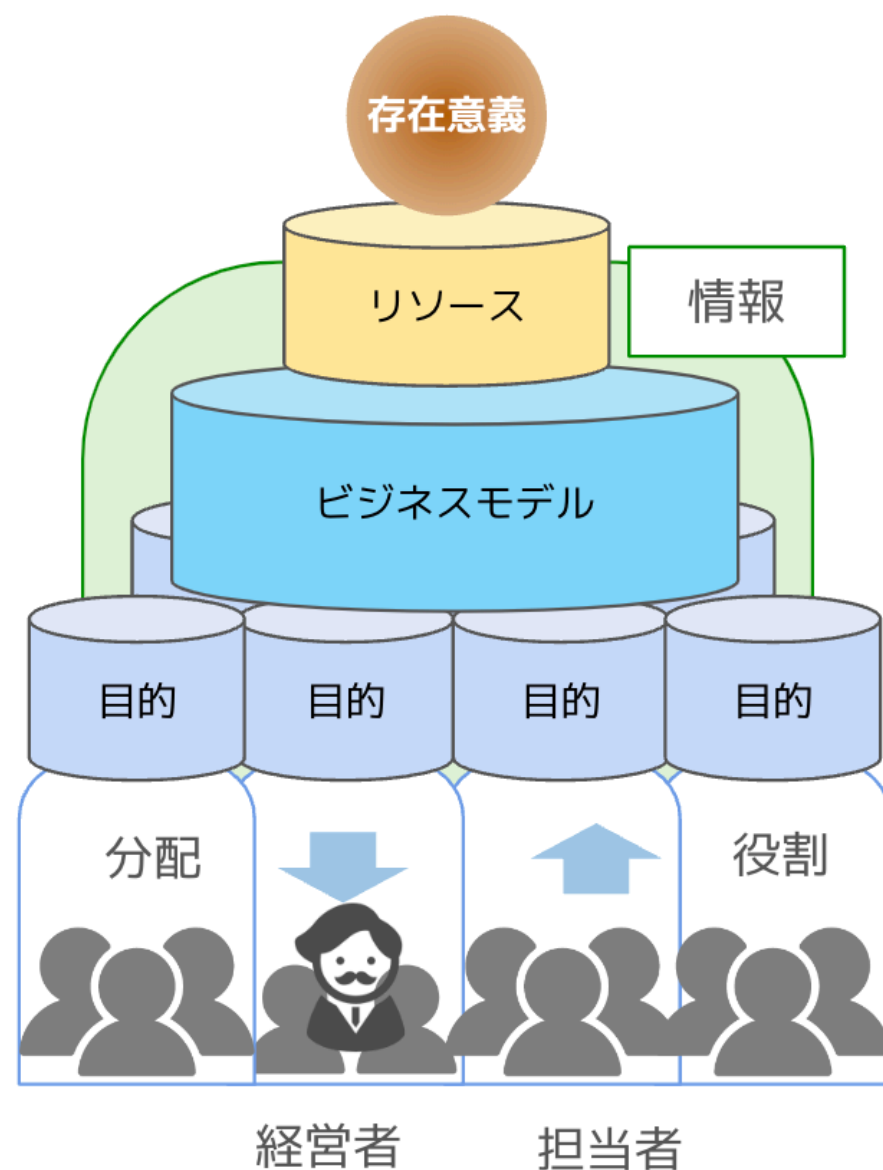
懲罰や報酬を用いて、相手を服従させて何かをさせること。
自分自身のニーズ > 相手のニーズ



POWER UNDER

自分自身のパワーや責任を相手に預けてしまうこと。
自分自身のニーズ < 相手のニーズ

システム移行後



POWER WITH

相手に進んで行動を起こしてもらうこと。
自分自身のニーズ⇔相手のニーズ

個人と組織(システム)の葛藤

オレンジ
達成型

アンバー
順応型

レッド
衝動型

■管理型 OS



■同意型 OS



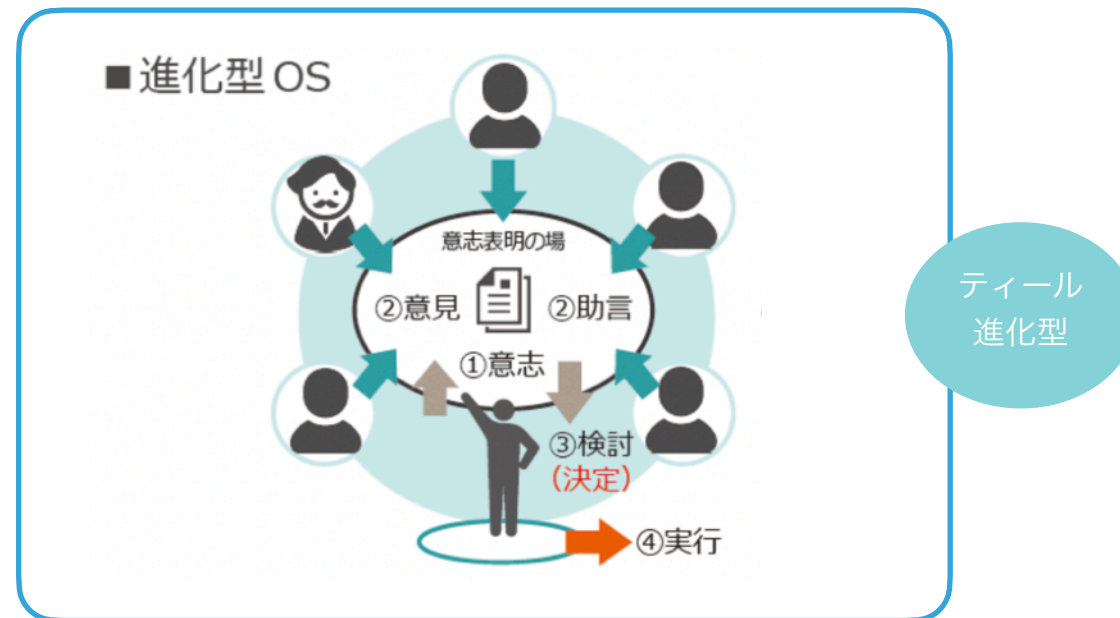
グリーン
多元型

■進化型 OS



ティール
進化型

個人と組織(システム)の葛藤



GOOD !

多様性の尊重

主体性

ボトムアップ

対等

目的達成

リーダーシップ

POINT

- 「組織を"1つの生命体"として捉え、目的を果たすために各自が意志決定を行う」
- 「組織の目的と各個人の目的が共鳴するため、自発的に行動できる」
- 「上下関係ではなく、変化する目的を実現するためにお互いが関係しあっている」