

## 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

海士の風

# 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「ただ聞いてもらうだけ」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」

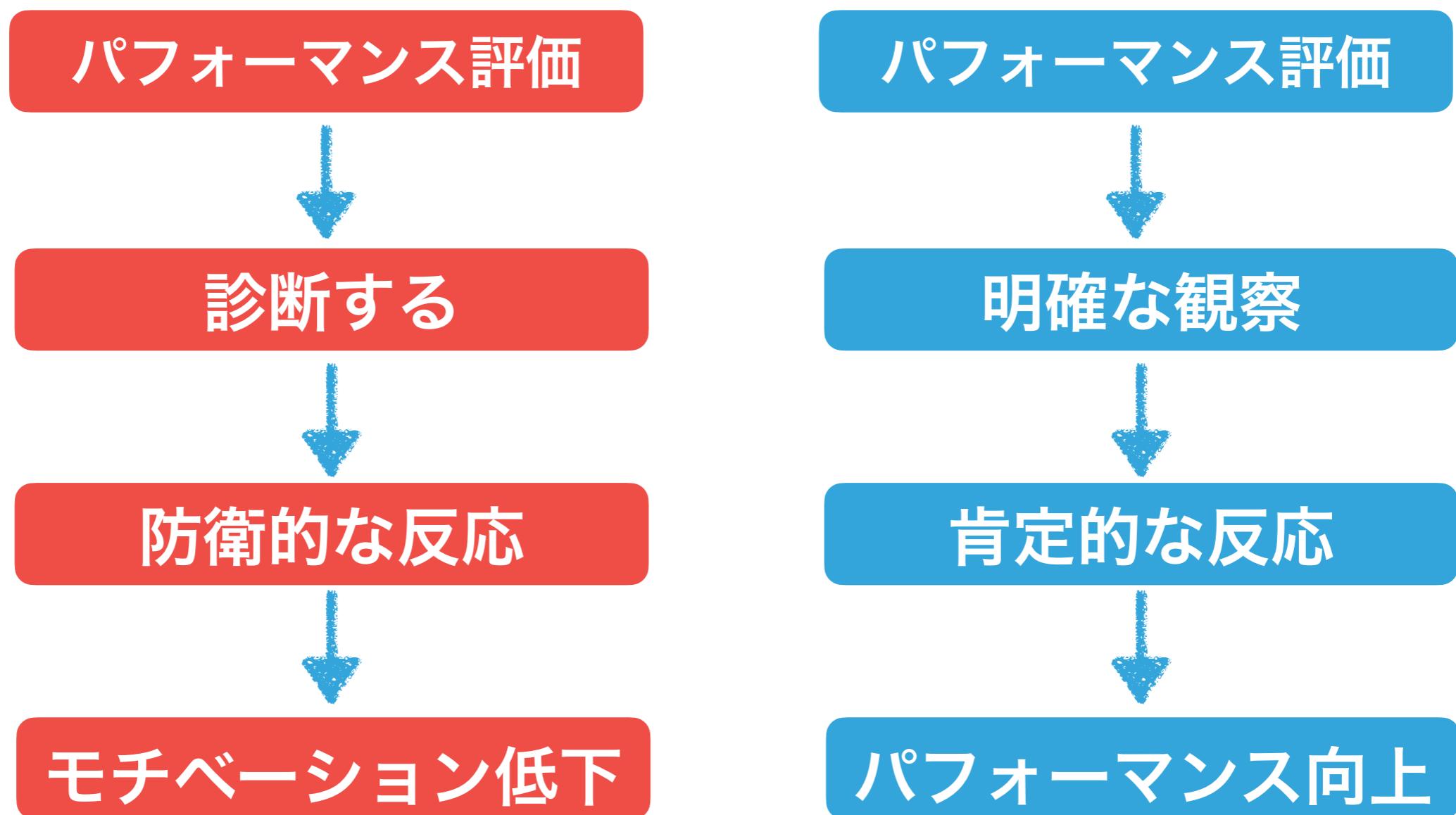
By クリシュナム・ルティ

「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グ

## 診断と観察



トップダウン、階層型組織、成果主義

II

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)

II

## 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

=

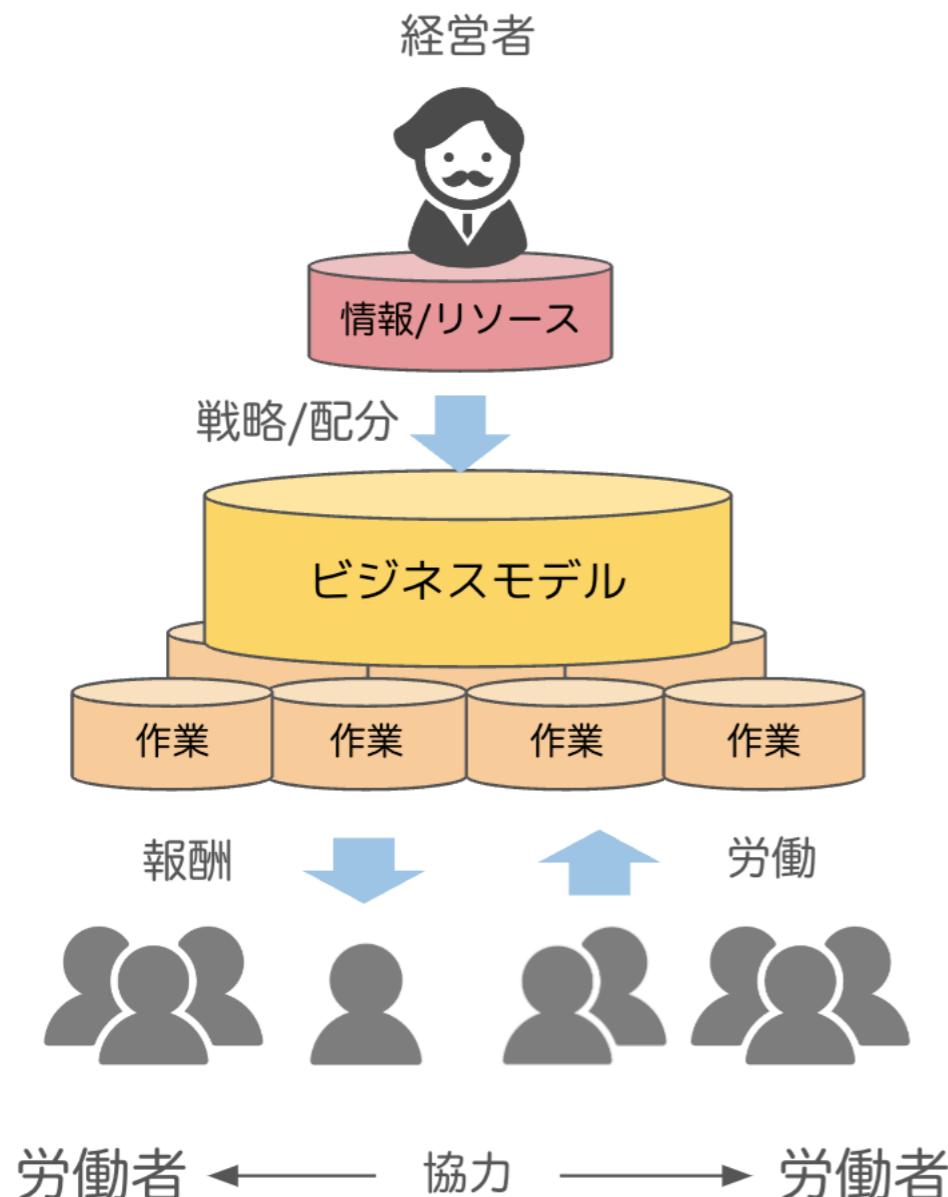
自律的な  
全体性のある組織

アプリ(評価制度、マネージメント方法 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

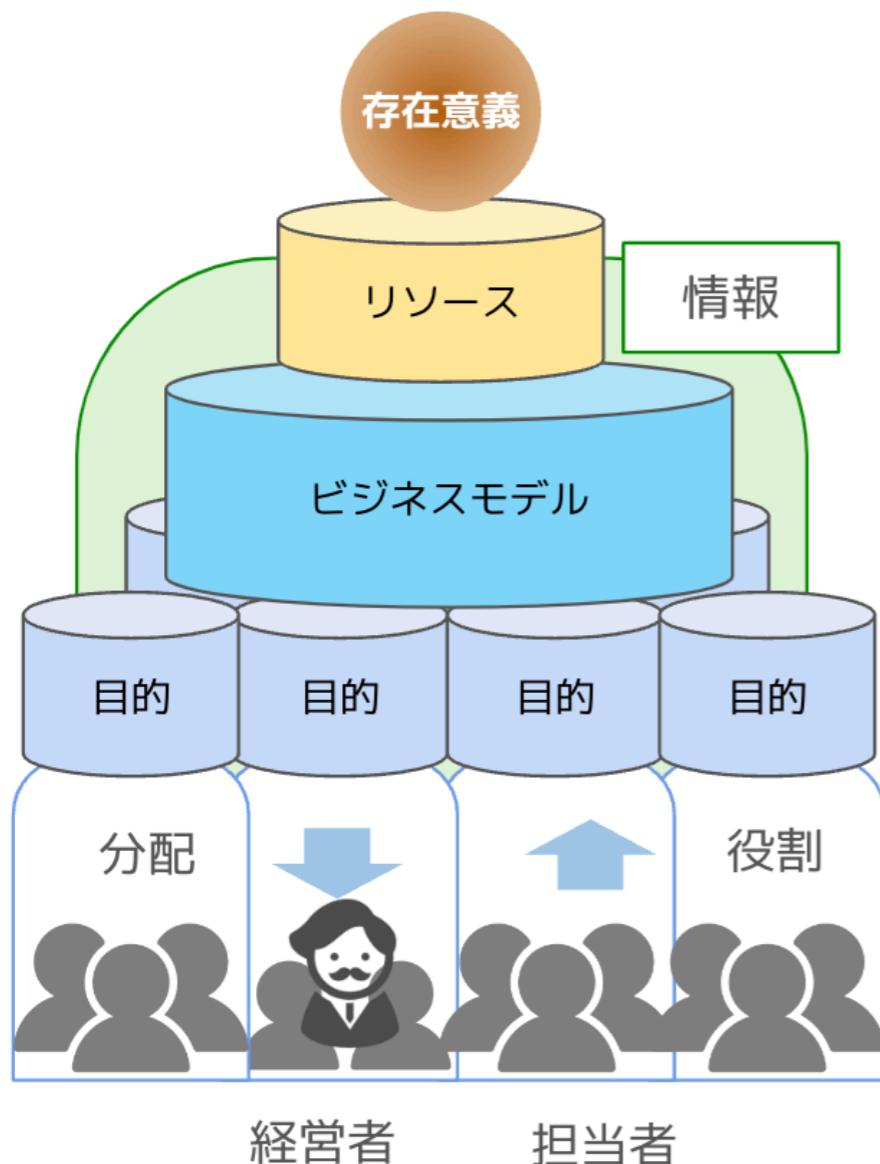
懲罰や報酬を用いて、相手を服従させて何かをさせること。  
自分自身のニーズ>相手のニーズ



## 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

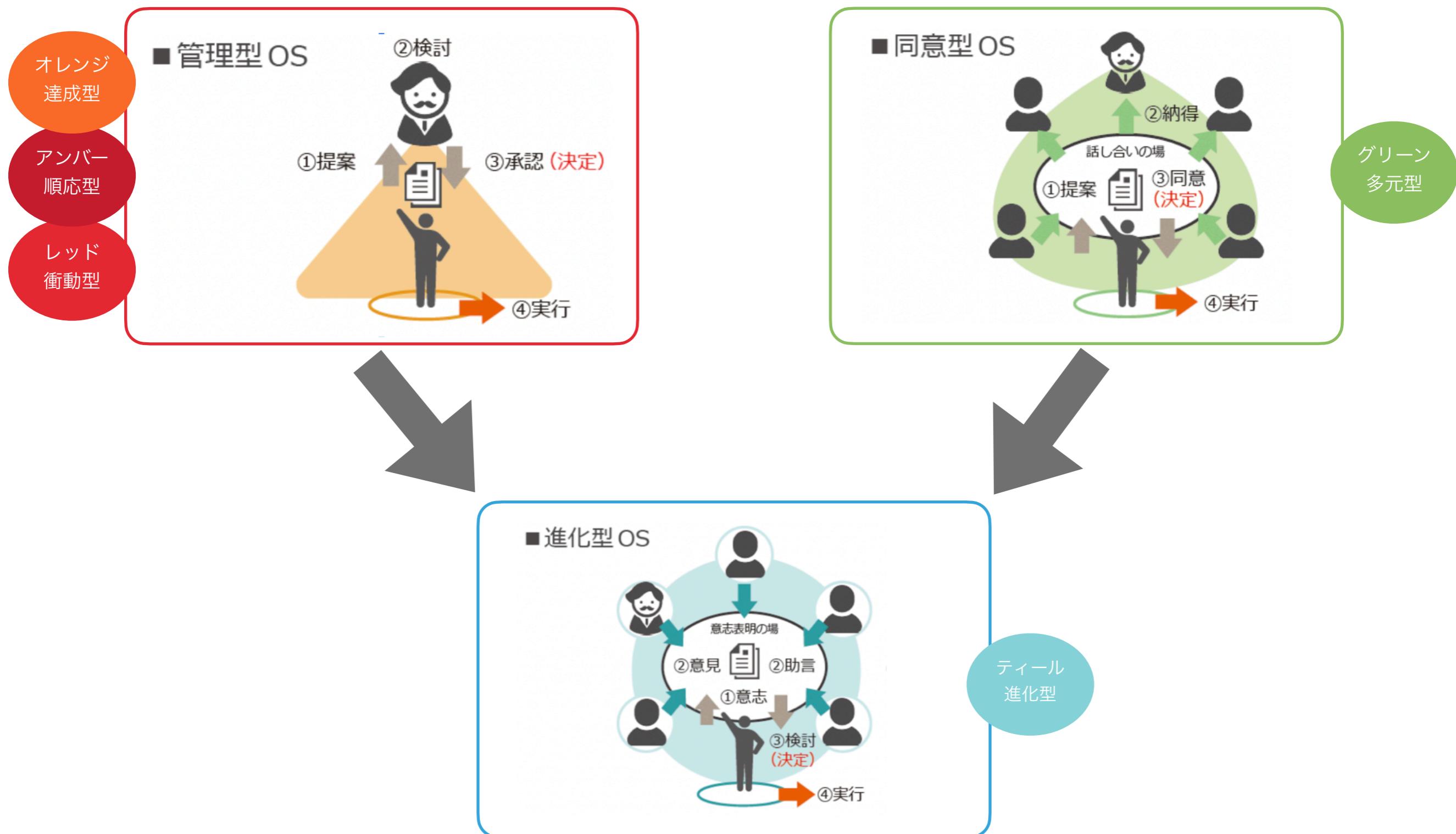
## システム移行後



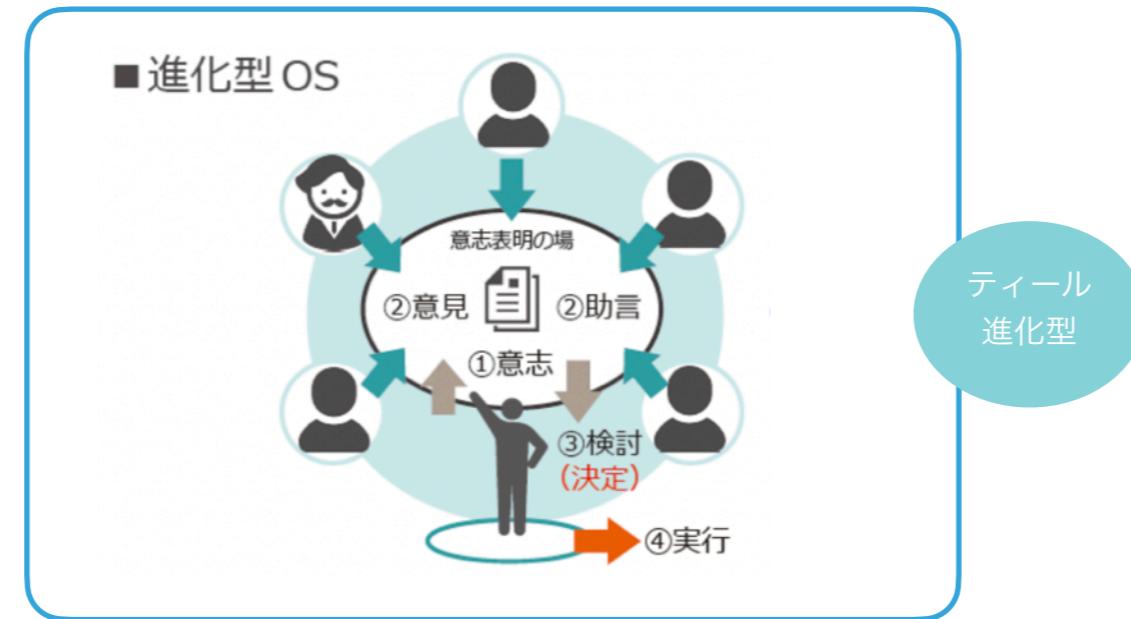
**POWER WITH**

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



# 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」