

発達段階×ウェルビーイング統合マップ 面白ポイント読本

874行の地図から選んだ、発見と定式のガイドツアー

2026年9月

■ はじめに——この読本について

本レポートは、「発達段階×ウェルビーイング統合マップ」(全874行)の中から、特に面白いポイント——読んだ人の見方が変わる発見、実務にすぐ効く定式、思わず人に話したくなる整理——を選び、通読できる読み物として編み直したものである。

マップ本体は、縦874行×横5段階の巨大な表である。辞書として引くには強いが、通して読む設計にはなっていない。そこで本読本では、表を10の章に溶かし直した。第1章から第4章までが理論の背骨(段階の正しい読み方と、診断・処方原則)、第5章から第7章までが応用の現場(教育・職場・社会)、第8章から第10章までが物語と人生と言葉である。どの章からでも読めるが、第1章だけは最初に読んでほしい。以降のすべての面白さが、そこに置いた数個の道具の上に載っているからである。

なお、本読本の各所に登場する定式——「器は高く、給食は相応に」「発達は情報の獲得では起こらない」など——は、マップの作成過程の対話の中で生まれた言い回しである。末尾の小辞典にまとめてあるので、講演や社内の説明で自由に使ってほしい。一行で理論が運べるのが、この地図のもうひとつの目標だからである。

段階名を確認しておく。道具主義(レッド)=力と損得の世界。環境順応(アンバー)=所属と型の世界。自己主導(オレンジ)=目標と達成の世界。相互発達(グリーン)=関係と多様性の世界。自己変容(ティール)=全体と流れの世界。以降は色名で呼ぶ。理論的な土台は、成人発達理論(Kegan, 1994)、ティール組織論(Laloux, 2014)、幸せの4因子(前野, 2013)である。

■ この読本の10の発見(要約)

- ・段階は序列ではなく母語である——同じ言葉が、段階ごとに別の意味で聞こえる
 - ・「幸せ」の意味そのものが段階で変わる——幸福度の数字より先に、幸福観を読む
 - ・行動と内面は別物である——文化の器は、個人の段階より高次の振る舞いを引き出す
 - ・処方は相手の母語で渡す——正しい処方でも、翻訳しなければ届かない
 - ・教育の定式は「器は高く、給食は相応に」——高次の環境と高次の要求は別物である
 - ・歯車感の正体は三成分に分解できる——目標は歯車の廃止ではなく、歯車の細胞化
 - ・潔癖化社会は三重奏である——そして最大の欠落は、襖(回復経路)の不在
 - ・マンガは発達理論の最良の教科書である——NARUTOは移行の、キングダムは厚みの物語
 - ・人生後半の発達には「補習」と「他力」がある——登った後の道も、地図に描ける
 - ・理念の言葉は階段でできている——動詞ひとつで、届く相手が変わる
-

■ 第1章 段階は序列ではなく、母語である

発達段階論が誤解される原因の九割は、たったひとつの読み違いにある。「上の段階ほど偉い」という読みである。マップ全体を貫く第一原則は、その逆だ。段階とは優劣の序列ではなく、その人が世界を読み書きしている母語である。

母語という比喻は、実務でそのまま効く。たとえば「挑戦しろ」という同じ言葉が、レッドには「勝負の許可」、アンバーには「型を外れよという不安な指示」、オレンジには「成長機会」、グリーンには「一人で背負えという冷たさ」に聞こえる。言葉は発した通りには届かない。相手の母語に翻訳されて届く。マネジメントの失敗の多くは、悪意ではなく誤訳である。

この原則の上に、マップは三つの基礎道具を置いている。

第一の道具は「高さ×厚み」である。段階の移行を高さと呼ぶなら、各段階で積んだ能力の量は厚みである。発達の最適は高さ単独ではなく、高さ×厚みの積で決まる。しかも成熟と幸福は別軸であることが示されている(King, 2001)——高い段階に登った人が幸せとは限らず、アンバーを深く豊かに生きる人の幸福は本物である。「早く登らせる」ことを目的にした瞬間、発達支援は暴力に変わる。

第二の道具は「構造と内容の二軸」である。オレンジとは「外資系的な競争」のことではない。単一の価値観で成果を追求するという構造のことであり、その器に入る内容は何でもよい。売上を追う商社マンも、社会課題解決を単一の正義として突き進むNPO職員も、構造は同じオレンジでありうる。業種や主張の中身から段階を判定してはいけない——段階は、主張の内容ではなく、主張の持ち方で判定する。この一行は、本読本で何度も戻ってくる。

第三の道具は「器と給食」である。場の文化の質(器)と、そこにいる人に提供する発達の栄養(給食)は別物である。器は高次であるほど良いが、給食は相手の段階に相応でなければならない。この定式の威力は、第5章の教育論で全開になる。

▼ 使ってみる——身の回りを五色で読む演習

道具は使うと手に馴染む。試しに、身の回りの言葉を五色で読んでみてほしい。「石の上にも三年」はアンバーの母語である(型の内側での修行の価値)。「タイパ」はオレンジの母語である(時間も投資対象)。「多様性」はグリーンの母語だが、オレンジの組織では「多様性はイノベーションに効くから推進する」と翻訳されて初めて通る——同じ施策が、通す相手の母語で別の理由書を必要とする。会議で誰かの提案が通らないとき、内容が悪いのか、翻訳が悪いのかを切り分ける癖がつくと、組織の風景は一変する。

もうひとつ、自己診断の注意を添えたい。人は自分の段階を、だいたい一段高く見積もる。しかも本を読んで高段階の語彙を覚えると、語彙だけが先に高くなる(第3章の「高語彙の偽装」は、他人事ではない)。自分の段階は、平時の言葉ではなく、追い込まれた時に出る言葉に現れる。締切前夜、部下がミスをした瞬間、評価が不当だと感じた夜——そこで口をつく言葉が

、あなたの母語である。

■ 第2章 「幸せ」の意味そのものが、段階で変わる

ウェルビーイングを扱う者にとって、マップで最も足元を揺さぶられるのはこの章の発見だろう。幸福度を測る前に、その人の「幸せ観」自体が発達する、という事実である。

幸せ観の4段階を並べるとこうなる。アンバー=みんなが大事と言うから、幸せは大事(同調的受容)。オレンジ=幸せをKPI化し、最大化する(幸福の目標化)。グリーン=幸せは人それぞれ、と相対化して動けなくなる(善意の停止)。ティール=人によって異なるからこそ、推進する(多様性が推進の理由に反転する)。ウェルビーイング経営の推進が社内で空転するとき、その空転はたいてい、この4段階のどこかの噛み合わせで起きている。

ここに、幸福研究の二つの理論が接続する。

第一に、良い人生は一つではない。大石繁宏らは、良い人生を「幸せな人生」(快と安定)、「意味ある人生」(目的と貢献)、「心理的に豊かな人生」(多様で視点を変える経験)の三つに分けた(Oishi & Westgate, 2022)。この三区分の価値は、幸せ最大化一辺倒への実証的な問い直しであると同時に、平穏を好む人生——アンバー的な幸せ——の名誉回復でもある。安定志向は遅れではなく、正当な良い人生の一形態である。

第二に、日本人の幸福には固有の様式がある。協調的幸福感(Hitokoto & Uchida, 2015)の三要素——人並み感、関係志向、静穏——は、西洋の幸福尺度が捉えない幸せを捉える。とりわけ静穏(穏やかさ)は実務に直結する。理想とする感情には文化差があり、欧米は高覚醒のポジティブ感情(興奮・熱狂)を、東アジアは低覚醒(平穏・調和)を理想とする(Tsai, 2007)。ここから重大な帰結が出る。高覚醒の設問で測られたポジティブ感情のスコアが低い人は、不幸なのではなく、幸福の様式が静穏型なのかもしれない。数字を返す前に、様式を問う——診断のフィードバックにおける最重要注意である。

幸福観の発達×良い人生の多元性×幸福の文化様式。この三枚のレンズを重ねてはじめて、「この組織の幸福度は低い」という一文を、正しく疑えるようになる。

▼ 人並み感という綱引き——日本の幸福のもうひとつの軸

協調的幸福の三要素のうち、人並み感は特に日本的である。人並みとは凡庸ではなく、安心の達成である——「おかげさまで人並みの暮らしができています」は、アンバーの幸福の完成形の定型文だ。ただしこの安心の通貨は、恥と表裏でもある(人並み未達の恥)。そしてオレンジに移った人は、人並みを物足りなさとしてしか感じられなくなり、「人並みでありたい」と「何者かになりたい」の綱引きが、多くの日本人のキャリアの通奏低音になる。

幸福度の組織フィードバックの現場では、この章の三枚のレンズが同時に要る。スコアが低い部署を見たら、問う順序はこうだ。第一に、様式か(静穏型の幸福を高覚醒の物差しで測っていないか)。第二に、幸福観か(幸せをKPI化する空気自体が、グリーンの人たちを白けさせていないか)。第三に、実態か(ここまで確認して初めて、本当に不幸せの兆候として扱う)。数字→様式→観→実態。この順番を飛ばした報告会が、ウェルビーイング施策への不信を量産する。

■ 第3章 診断の落とし穴——行動と内面は別物

近年の日本のスポーツで、面白い現象が起きている。スケートボードやブレイキンなどの若い選手たちが、国籍を超えて相手の成功をハイタッチで喜び合う——グリーンやティールを思わせる姿である。彼らはレッドやアンバーを飛ばして、あの境地に達したのだろうか。

答えは、飛ばしていない。起きているのは三つのことである。第一に、レッドとアンバーの健全な消化。闘争心は他者ではなく大技と自分の限界に向かい(相手ではなく物理法則と戦う)、帰属はスケーターというグローバルな部族と、パークの掟に向かう。各段階の栄養を、有毒な形を経由せずに摂取している。第二に、アンバーの沼の不在。伝統スポーツが築いた硬直した器(絶対的指導者、年功、根性論)がそもそも存在しなかったため、適応にも反発にもエネルギーを使わずに済んだ。第三に、文化の器。ストリートカルチャーに根づくリスペクトの規範が足場となり、内面がまだオレンジの若者にも、グリーンの振る舞いを引き出している。

ここから診断の大原則が出る。行動は、個人の段階×場の文化の関数である。振る舞いがグリーンだから内面がグリーンだ、とは言えない。診断は行動ではなく、意味づけを見る。

同じ構造が、U理論(Scharmer, 2007)との接続でも現れる。ダウンローディングからプレゼンシングへ降りるUの旅は、各段階に一对一で貼りつくのではない。深い傾聴や手放しの体験は「状態」であり、どの段階(構造)からでも原理的に触れられる——職人が技の無心で触れるゾーン、経営者が修羅場で経験する手放し。ただし、降りやすさと安定度、体験の解釈、そして定着は、構造に依存する。同じ深い体験を、アンバーは神仏のお告げとして、オレンジは直感の冴えとして、ティールは源として意味づける。状態は無料、構造は年季——研修で感動的な対話の場を作れても、月曜日には構造の重力が戻る。だから設計は、状態体験の提供×構造への定着の二本立てが要る。

最後に、診断の総仕上げとして「高語彙の偽装」を覚えておきたい。争いのない世界、みんなの幸せ——高段階風の語彙を掲げながら、その実現方法が他者の主体性の消去であるなら、構造は単一視点の絶対化である。段階は主張の内容ではなく、持ち方で判定する。第1章の一行が、ここで診断の刃になる。

▼ 器の設計者へ——パーク的職場という提案

この章の発見を組織に翻訳すると、ひとつの問いに行き着く。「どんな器を用意すれば、人は一気に開花し、協力し合えるか」。スケボーパークの構成要素を職場の言葉に置き換えれば、心理的安全(転んでも笑われない)×リスペクトの規範(他人の大技を讃える)×挑戦の自由(誰の許可もなく試せる)である。若手の才能開花が早い組織は、たいていこの三点が揃った「パーク的職場」の形をしている。

逆に、伝統スポーツの読みからは警告が出る。アンバーの沼(絶対的指導者・年功・根性論)に足を取られた組織では、才能はまず沼からの脱出にエネルギーを使う。だが忘れてはならないのは、アンバーには沼と資産の両方があることだ。型・礼・継承は資産であり、捨てるべきは段階ではなく毒性である——この区別は第5章の教育論でも、第7章の潔癖化論でも、同じ形で戻ってくる。

■ 第4章 処方は、相手の母語で渡す

マップの後半で行われた最大の再設計は、「高め方」の段階別化である。幸福度診断の34項目と職場の14因子、その個人版と組織版——計96本の処方箋が、すべて5段階に書き分けられた。理由は単純で、同じ介入でも、入口の言葉が母語に翻訳されていなければ届かないからである。

例として感謝力を見る。レッドには「恩の勘定から入ってよい(勝たせてくれた人を数える)」。アンバーには「型の感謝に中身を一つ(おかげさまの『さま』を特定する)」。オレンジには「感謝日記を実験として試す(効果を自分で測る)」。グリーンには「感謝の手紙・訪問」。ティールには「当たり前の分解(この一杯の水は、誰の仕事で届いたか)」。介入の中身は地続きだが、扉の形が違う。オレンジの人に「おかげさま」から入っても開かないし、アンバーの人に「効果測定」から入っても開かない。

では、段階を問わず効くものは何もないのか。ある。ただしそれは内容ではなく、形式のレベルにある。

教育なら五点——本気で向き合う、背中を見せる、半歩先の足場かけ、経験と振り返り、小さな成功と承認。職場なら六点——不幸せの停止、言行一致、感謝と承認の流通、明確さ、悪い知らせの通り道、生理の土台。これらが万能である理由は、どれも学習と信頼の前提条件だからである。教育効果研究でも組織研究でも、関係の質・フィードバック・手続的公正・裁量・回復といった「形式」が、内容や手法の差より頑健に効く。

順序の原則も忘れてはならない。引き算が先である。理不尽・人格否定・慢性過重を放置したままのエンゲージメント施策は、化粧にすぎない。そして裏返しの万能——どの段階も壊す毒のリストがある。人格否定、比較による恥、放置、言行不一致、そして「代わりはいくらでもいる」という言葉。

こうして「万能の方法はあるか」という問いの最終回答が定まる。最大の万能法は、対機説法そのもの——相手に合わせて方法を変える、という姿勢だけが真に万能である。万能の方法を探す旅の終点は、方法を固定しない、というメタの方法だった。

▼ 実務の型——低スコア項目を前にした四つの問い

診断結果の報告会で、この章の道具は次の順序で使う。第一に、この組織でなぜこのスコアが出るのか(組織の段階での読み方——たとえば承認スコアの低さは、アンバー職場では「できて当たり前」文化の鏡である)。第二に、万能の六点は満たされているか(理不尽の放置や言行不一致という毒が残ったままなら、施策の前に停止)。第三に、組織の母語で何ができるか(アンバー組織に心理的安全性ワークショップを持ち込む前に、まず偉い人の「やってみな」から)。第四に、個人には個人の母語で(面談で使う処方は、組織向けの施策と別の言葉になる)。

この型の思想的な核は、処方の敬意である。相手の母語で渡すとは、相手に合わせて内容を薄めることではない。同じ栄養を、相手が消化できる調理で出すことである。オレンジの人に感謝日記を「実験」として渡すのは、ごまかしではない——実験として始めた感謝が、続けるうちに実験の枠を超えていくことまで含めて、処方なのである。入口は母語で、出口は本人の発見で。

■ 第5章 教育の設計図——器は高く、給食は相応に

「これからの小学校も、グリーンやティールを目指すべきですか」。この問いに対するマップの答えは、半分イエスである。そしてこの「半分」の切り分けにこそ、教育論の核心がある。

器(大人と文化の質)は、高次であるほど良い。尊重・安全・対話の器は、どの段階の子も健やかに育てる。しかし給食(子どもに提供する発達の栄養と、子どもに求める段階)は、年齢相応でなければならない。小学生の発達課題はレッドからアンバーの健全な通過——遊びの中の闘争と挑戦、意味の通った型と所属——であり、これを飛ばした子は、薄通りの大人になる。競争の全面禁止も、順位の廃止も、闘争の栄養の欠食を作る。逆振れも誤りで、有毒なアンバー(理不尽・体罰)は栄養ではなく毒である。取り除くべきは段階ではなく、毒性だ。

第3章のスケボーパークの正体も、この言葉で言い直せる。あれは「グリーンの器で、レッド(挑戦)とアンバー(掟と部族)の給食を出す食堂」である。理想の学校も同型だ。

設計の共通原則は三つある。第一に、構造と自律の二軸。枠(構造)と自律機会是对立軸ではなく独立の二軸で、両方高い教室が最良である(Jang, Reeve & Deci, 2010)。「厳しくするか、自由にするか」という問いの立て方自体が誤りである。第二に、自律の勾配設計。日本標準の失敗は崖型——18歳まで管理し、大学で突然の全面自由——であり、崖からの自由は遺棄である。小学校は枠内の小さな選択、中学校は支えつき自己決定の大量供給(受容→意思→支援明示の

順で問う。裸の「どうしたいの?」は環境順応の子には遺棄として働く)、高校は実権付きの統治参加、大学は行動と伴走。第三に、出口の翻訳教育。進学先・就職先の組織は別の段階で動いている。翻訳なしに送り出すと、リアリティショックで折れるか、染まるかの二択になる。

この勾配の社会実装が、デンマークのフォルケホイスコーレである。試験も成績も資格もない全寮制の「人生の学校」は、高校と社会の間に「支えつきの自由」の中間装置を制度化した——自律の崖の解毒装置である。しかも設計をよく見ると、グリーンの器(対話・平等)の中で、アンバーの栄養(共同生活の型・所属)も同時に出している。自由と型の同居。輸入するなら、制度だけでなく土壌(寄り道への社会的寛容)ごと理解する必要がある。

最後に、教育の最大リスクをひとつ。欲の未点火である。若年期の欲は探索のエンジンであり、ここで欲を潰された子は、後の人生で燃料切れを起こす。叱ってはいけないのではない。効くのは怒りではなく本気であり、怒りはフィードバックの劣化コピーである——関係の貯金、行動と人格の分離、理由、修復の4条件を満たす叱りは、どの段階の子にも届く。

▼ 探究学習の位置——正しい期待のかけ方

この設計図の上に置くと、流行の教育手法の位置も定まる。探究学習の核は、オレンジの栄養である(自分で問いを立て、調べ、まとめる=自己主導の訓練)。協働的な形をとればグリーンの練習にもなるが、それは付加であって本体ではない。だから探究がうまくいかない学校の典型は、アンバーの器(枠と型)を作らないまま探究だけを導入した場合である——枠のない探究は、家庭資本のある子だけが泳げるプールになる。

教師への注意もひとつ。教師自身の段階(器)は高いほど良いが、高い教師ほど「自分の段階の内容を教えたい」誘惑がある。小学生に多様性の議論を仕掛けたいくなり、中学生に人生の意味を問いたくなる。足場かけの原則は、子どもの現在地の半歩先——二段先は届かない。良い教育とは、高次の教育ではなく、高次の器で出す、相応の給食である。

■ 第6章 職場の力学——歯車を細胞に変える

「最近の若手は、歯車になりたくないと言う」。経営者のこの嘆きに、マップは意外な返答を用意している。若手が拒んでいるのは部分であることではなく、外から回されることのほうです、と。

歯車感の正体は三成分に分解できる。交換可能性(自分でなくてもいい)×無意味性(何のためか分からない)×無力性(何も変えられない)。これは自己決定理論の基本ニーズ(有能感・関係性・自律性)の欠乏形とほぼ対応する。だから脱し方も三成分の裏返し——唯一性、意味、裁量——になる。

面白いのは、歯車感が段階を持つことである。同じ「組織の部分であること」が、アンバーには所属(大きな機械の確かな部品は、むしろ誉れ)、オレンジには歯車(交換可能性の自覚——効率の追求こそが歯車を量産する)、ティールには参加(存在目的への参加は幸福の源泉)として体験される。部分であること自体は問題ではなく、どう部分であるかが問題なのだ。組織側の目標は、歯車の廃止ではなく歯車の細胞化である。歯車は交換可能な部品で、外から回される。細胞は生きた全体の生きた一部で、内から動く。「代わりはいる」を言語から追放し、全体を見せ、情報と裁量を末端まで届けること。

同じ論法が「指示待ち」にも効く。指示待ちは能力ではなく、学習の結果である——考えて動いて撃たれた歴史の、合理的な帰結。自分の頭で考える組織は、心理的安全×情報公開×裁量の三点セットの産物であり、「考えろ」という言葉では作れない。そもそも「自分の頭で考えろ」という言葉自体が指示であり、従えば従属・考えれば不服従という二重拘束になっている。

職業の尊厳という視点も加えたい。グッドハートは社会の適性を頭(認知)・手(技能)・心(ケア)に三分し、過去半世紀を「Headの一人勝ち」と診断した(Goodhart, 2020)。学歴が唯一の階段になり、職人の手とケアの心が買い叩かれた。しかしAIの進展は逆説を運んでくる。自動化はむしろ認知タスクから進み、感覚運動と対人の仕事は機械に難しい(Moravecのパラドックス)。頭の仕事が安全で手の仕事が危ない、という20世紀の常識は逆転しつつある。頭・手・心は職業の分類である前に、どの人の中にもある三つの知である。頭で書き、手を動かし、心で人に会う一日は、それだけで豊かである。

▼ ミドルの五箇条——板挟みの職を、翻訳の職に変える

段階の異なる経営と現場に挟まれるミドルマネジャーは、この章の主演である。マップはミドルの仕事を五箇条に定式化した。翻訳(経営の言葉を現場の母語に、現場の言葉を経営の母語に直す)。濾過(上からの圧の毒性だけを漉して、要求は通す)。扉(メンバーの挑戦に「やってみな」と言う——アンバーの組織で挑戦を可能にする最小装置)。率直×思いやり(言うべきことを、関係を壊さずに言う)。酸素マスク(自分が先に倒れない——ミドル自身の回復の正当化)。そして忘れられがちな六つ目——グリーンของทีมには、決めの提供(対話が空転するとき、決めることそのものが最大の支援になる)。

板挟みという言葉は被害の語彙だが、翻訳という言葉は職能の語彙である。二つの母語の間に立てる人は、組織で最も希少な人材だ——ミドル研修の再定義は、この一行から始められる。

■ 第7章 社会現象を段階で読む——潔癖化の三重奏

現代社会の潔癖化——除菌ブームからキャンセルカルチャーまで——を、マップは一枚で読む。鍵は、物理の潔癖と精神の潔癖が同じ心理基盤を持つことである。病原体回避の心理(行動免疫システム)は道徳的嫌悪に転用され、「汚い」と「間違っている」は脳内で隣人になる。除菌グッズと言葉狩りが同時代に来たのは、偶然ではない。

現代の潔癖がかつてなく強力な理由は、三重奏にある。アンバーの世間の目(不謹慎の相互監視)×オレンジのリスク管理(炎上回避のコンプラ的漂白)×グリーンの加害への過敏(誰も傷つけない表現の要求)。三つの段階が同時に働くため、どの段階の言葉でも潔癖が正当化され、反対者が現れにくい。

両論は誠実に立てたい。潔癖化は実際に衛生と尊厳を守った。ハラスメント許容度の低下は、まぎれもない進歩である。しかし代償が四つある。免疫の弱体化(傷つく経験なしに強くなれない)、排除の生産(潔癖は必ず「汚れ」認定される人を作る)、本音の地下化(表の清潔さに比例して、匿名の裏が汚れる)、そして清潔な排除——誰も怒鳴らないのに、静かに人が消される。漂白の暴力は、音がしない。

最大の欠落は、禊の不在である。穢れの文化には、汚れた後の回復経路(禊)があった。現代の潔癖社会にはそれがなく、一度の失言が永久追放になる。処方方向は三つ。無菌ではなく免疫(小さな不快・異論への耐性を、教室と職場に設計する)。修復の道の再建(謝罪→学習→復帰)。そして毒の安全な出口(愚痴、遊び、祭りの復権——毒は消せないが、代謝はできる)。

▼ 企業版の禊——失敗と失言の回復経路を設計する

潔癖化の論理は、そのまま企業の中にもある。一度の失敗が挽回不能になる人事、一度の失言が退場になる空気は、社内版の「禊の不在」である。ここに処方を翻訳すると、三つの設計になる。第一に、失敗の回復経路の明文化(降格や異動からの復帰実績を、意図的に作り、見せる)。第二に、修復的な対応(懲罰の前に、謝罪→学習→行動変化の道を用意する——重大な加害は別として、グレーの失敗まで厳罰で処理すると、組織は挑戦と報告の両方を失う)。第三に、毒の安全な出口(愚痴が言える場、無礼講の復権——本音の下水道を放置すると、表の清潔さだけが進む)。

心理的安全性の議論が「失敗しても大丈夫」を強調するのに対し、この章が足すのは「汚れても戻れる」である。安全は転ぶ前の話、禊は転んだ後の話——両方あって、人は挑戦する。

■ 第8章 マンガは発達理論の最良の教科書である

発達理論の概念は抽象的で、講義だけでは腹に落ちにくい。マップが物語の章(2-11)を分厚く育てたのはそのため、なかでもNARUTOとキングダムの種類集は、理論の主要概念をほぼ全部、事例で語れる教材になった。

二作の対比が、まず面白い。NARUTOは移行の物語である——主体の客体化という発達の瞬間を、対話の一夜に凝縮して見せる。キングダムは厚みの物語である——移行を実時間スケール(十数年)で描き、各段階で積む厚みが物語を駆動する。発達の瞬間を見せたければNARUTO、発達の現実の速度を見せたければキングダム、という使い分けができる。

NARUTOの類型集から、三つだけ拾う。第一に、サスケ——内容差し替えによる癒合の温存。憎しみの対象がイタチ→木ノ葉→システムと三度差し替わりながら、癒合という構造だけが持続する。ここから出る含意は研修設計の急所を突く。発達は、情報の獲得では起こらない。真実を知っても、構造は変わらない。「正しい知識を伝えれば人は変わる」という研修の前提への、最良の反例である。第二に、ナルトとオビト——出発点がほぼ同一の二人を正反対の終着点に分けたのは、イルカ・カカシ・自来也という移行の足場の有無だった。教育の結論「成立条件は大人側」の、物語的証明である。第三に、ネジ——運命という枠組みへの同一化から、その客体化へ。キーガンの主体客体転換の最小構成であり、「発達とは何か」の導入例として全キャラ中最も使いやすい。

キングダムからは、政の一言を取り上げたい。加冠の儀で呂不韋の「人の本質は欲」に対し、政は「人の本質は光だ」と答える。これはグリーンだろうか。マップの道具で切ると、内容はグリーンである(敵国の民まで圏内に入れる普遍的な人間信頼)。しかし構造は自己主導である(光の思想は、統一という枠組みを支える公理として保持され、問い直される仮説ではない)。つまりあの問答は、どちらかが発達の的に上なのではなく、同じオレンジ構造の、内容の対決——欲の公理と光の公理の激突なのだ。構造と内容の二軸(第1章)が、名場面の解像度を一段上げる。

▼ もう二人だけ——李牧と龐煖が教えること

キングダムからあと二人だけ拾いたい。李牧は、作中最高の知性を持ちながら、「趙への忠」という枠組みだけは最後まで客体化できない。暗君に投獄され、裏切られてもなお趙のために戦う——ここから出る教訓は、知性と発達段階は別物である、という一行だ。頭の良さは、自分の枠組みを見る力を保証しない。高学歴のエリートが古い忠誠に殉じる姿は、現実の組織にもある。

龐煖は逆に、他者との繋がりを切除した単独の強さで超越に至ろうとし、「他者の想いを背負う者」たちに繰り返し阻まれて敗死する。作品そのものが、龐煖への反証として構成されている——強さは関係の中で生まれる。つながりの因子を物語で語るとき、これ以上の教材はない。

研修での使い方も定式化できる。導入はネジ(客体化の最小構成)、本論はサスケ(情報では変わらない)とナルト・オビト(足場の有無)、応用は政と呂不韋(構造と内容)、そして締めは李牧(知性の限界)——90分の講座が、この五枚で組める。

■ 第9章 人生後半の発達——彼岸と補習と他力

発達の物語は、登って終わりではない。マップの人生章で面白いのは、登った後と、登り損ねた分の扱いである。

まず、ミッドライフ・クライシスの男女鏡像。達成を主軸に生きてきた人は、中年期に達成の彼岸——登り切った先の意味の枯渇——に出会い、関係へ向かう。ケアを主軸に生きてきた人は、ケアの彼岸——尽くした先の自分の不在——に出会い、自己へ向かう。危機の中身は正反対だが、構造は鏡像である。どちらも「主軸だったものの限界」が、次の発達の入口になる。

次に、大人の補習。過ぎた段階で積み損ねた能力——アンバーで積むはずだった型の遂行力、レッドで積むはずだった健全な自己主張——は、大人になってからでも鍛え直せる。ただし条件がある。枠の中で、身体から、意味を再定義してから、小さく高頻度で。イタチの悲劇(構造だけ早熟な自己著述が、弱さの開示と被支援の経験を欠いたまま孤立する)は、この補習リストの物語版である。

そして、他力本願。浄土思想の他力は、努力の放棄ではない。自力を尽くした者が、自力の限界で出会う受け身の智慧である——他力は、自力の後に来る。オレンジの達成疲れに悩む人へ「頑張らなくていい」と言うのは早すぎ、ティールの語彙を先取りさせるのも届かない。順序があるのだ。

この章の裏に流れているのは、メタ認知の階段である。キーガンの主体→客体の移動とは、メタ認知の対象の段階的拡大のことだ。レッドは衝動が主体(見えない)。アンバーは衝動が見えるが規範が主体。オレンジは規範が見えるが自己著述の枠が主体。グリーンは枠が見える。ティールは、見ることにそのものを見る。発達段階とは「何をメタ認知できるか」の階段であり、同時にメタ認知は発達のエンジンである——見えたものは、変えられる。「自分の頭で考える」の中身も同じ階段を登る。アンバーの考える=正解の想起、オレンジ=根拠の検証、グリーン=前提の吟味、ティール=枠そのものの選択。考える力は一枚岩ではない。

▼ いい人の卒業——アンバーとグリーンの二重ピーク

人生の章から、もうひとつの発見を足したい。「いい人」には二つの産地がある。アンバーのいい人(輪の平和のために我慢する)と、グリーンのいい人(誰も傷つけたくなくて言えない)である。性格類型を重ねると、この二重ピークはエミアブル(温和型)の人に集中する——生得の傾向と段階の生存戦略が相乗するためだ。

卒業の方向は、いい人をやめることではない。niceとkindの区別である。nice=摩擦を避ける優しさ、kind=相手のためになる優しさ——耳の痛いことを、相手のために言えるのはkindだけだ。卒業したいいい人とは、優しさを捨てた人ではなく、優しさの出し方を選べるようになった人である。ミッドライフの鏡像も、大人の補習も、他力も、この章の発見はすべて同じ形をし

ている。人生後半の発達とは、増やすことではなく、選べるようになることだ。

■ 第10章 理念の言葉は、階段でできている

最終章は、言葉そのものの話である。「生きとし生けるものの幸せを願う」——この種の理念文言の●●に何を入れるかで、届く相手が変わる。

まず、動詞に階段がある。害さない(禁止——倫理の床)→守る(保護)→幸せにする(使役——介入)→応援する(支援)→慈しむ(育む)→願う・祈る(志向)→共に在る(存在様式)。動詞は、主体と対象の関係の段階を映す。使役形「幸せにする」はオレンジの文法であり、自分の介入が結果を生む形に力が宿る。しかしグリーンはまさにその使役形に違和感を覚え始める——幸せは他人が「してあげる」ものではない、というパターナリズムへの敏感である。存在形「共に在る」はティールの文法だ。

名詞にも階段がある。繁栄(集団の言葉)→安寧・調和(協調的幸福の語彙)→輝き・充実(高覚醒の理想感情)→尊厳(グリーンの到達語)→幸せ(全段階で意味が変わる多義語)。そして範囲——輪の内→特定の対象→生きとし生けるもの——はモラルサークルの拡張そのものである。全段階に通じる床は「幸せを害さない」。医療の第一原則も仏教の不害(アヒンサー)も、最小にして普遍のこの一句に降り立つ。

実務の結論は二つ。一語に決めるなら「願う」が最強である。アンバーには祈りの型として、オレンジには目標の上位概念として、ティールには存在の志向として、全段階で読める多義性を持つ。そして、複数の候補を並べて選んでもらうこと自体が、優れた設計になる。どれを選ぶかにその人の現在地が映り、かつ全員が自分の母語の入口から入れる。選ばせる理念は、配る理念より深く入る。

▼ ワークとしての使い方——理念を配らず、選ばせる

この章の発見は、そのまま一本のワークになる。理念文言の候補——共に栄える世界を願う、いのちが輝くことを願う、幸せを祈る、慈しむ、尊厳を大切にする、応援する、幸せを害さない——を一覧で配り、「●●が何のとき、あなたは良く生きられそうですか」と問う。それだけである。

選ばれた言葉に、その人の現在地が映る。「幸せにする」を選ぶ人は介入の人であり、「祈る」を選ぶ人は志向の人であり、「害さない」を選ぶ人は倫理の床から立つ人である。そして重要なのは、どの選択も正解であることだ——このワークには間違いがなく、だから安全に自己開示が起きる。理念の浸透に悩む組織は、浸透させる前に、選ばせてみるとよい。選ばせる理念は配る理念より深く入る——本読本の最後の定式である。

■ 補章 マップの歩き方——874行の構成と三つの読書ルート

本読本が拾ったのは、地図のごく一部である。マップ本体の構成を簡単に案内しておく。全体は25ブロックから成り、0(使い方)と1(根本の定義・文化との対応)が土台、2が個人編(基本、幸せの4因子、幸福度診断の分解、心の健康、人生の歩み、人間関係、発達理論、心理学、ウェルビーイングと仕事の理論、思想哲学、物語)、3が組織編(基本、4因子、制度と人の力学、健全度、職種、業種、ライフサイクル、採用とサーベイ、社会、教育)、4がねじれと処方(個人と組織のあいだ)である。

目的別に、三つの読書ルートを提案したい。

・経営者ルート——1-1(根本の定義)→3-1(組織の基本)→3-3(制度と人の力学:万能の六点、歯車、ミドル五箇条)→3-8(診断の組織版)→4-1(ねじれ)。自社の現在地と、明日から止める毒が見える。

・人事・支援者ルート——2-3(診断の分解:捉え方と高め方のペア)→2-9(仕事の理論:協調的幸福、大石)→3-8(組織版の読み方と施策)→2-6(人間関係の取扱説明書)。面談と報告会の台本がここにある。

・教育者・親ルート——3-10(教育:器と給食、学校段階別の設計、万能の五点)→2-5(人生の歩み)→2-11(物語:NARUTOとキングダム)。子どもの現在地を裁かずに支える言葉が揃う。

どのルートでも、迷ったら目次と逆引きガイド(悩み→行の索引)から入るとよい。マップは読破するものではなく、必要な行を必要な時に引くものである。

■ 小辞典——この地図で生まれた言葉たち

読本の締めくくりに、マップの中で生まれ、育った言い回しを集めておく。どれも一行で理論を運ぶ、携帯用の道具である。

- ・段階は母語である——序列ではなく言語。翻訳が支援の第一歩。
- ・高さ×厚み——発達の最適は積で決まる。早く登ることは目的ではない。
- ・段階は内容ではなく持ち方で判定する——高語彙の偽装を見抜く一行。
- ・器は高く、給食は相応に——教育と組織文化の設計原理。
- ・状態は無料、構造は年季——研修の感動が月曜に消える理由。
- ・発達情報は情報の獲得では起こらない——知識提供型研修への最良の反例。
- ・移行は一瞬、定着は年単位——変化の速度への正しい期待値。
- ・怒りはフィードバックの劣化コピー——効いたのは怒りではなく本気。
- ・裸の「どうしたいの?」は遺棄——自己決定の要求には支えが要る。

- ・崖からの自由は遺棄——自律は勾配で渡す。
- ・指示待ちは学習の結果——能力の問題ではなく、環境の履歴。
- ・歯車の細胞化——外から回される部品を、内から動く一部へ。
- ・漂白の暴力は音がしない——清潔な排除への警句。
- ・無菌ではなく免疫——潔癖化への処方方向。
- ・niceとkindの区別——いい人の卒業は、優しさを選べるようになること。
- ・他力は自力の後——頑張らなくていい、を言ってよい順番。
- ・選ばせる理念は、配る理念より深く入る——浸透の設計原理。
- ・最大の万能は対機説法——方法を固定しない、というメタの方法。

■ コラム 五つの職場、五つの月曜日

最後に、五色の違いを肌で感じるための小さなスケッチを置く。月曜の朝九時、五つの職場で何が起きているか。

レッドの職場では、ボスの機嫌が今日の天気である。出社した誰もが、まずボスの顔色を読む。先週の数字が悪ければ誰かが吊るし上げられ、良ければ気前よく寿司が届く。会議は号令であり、質問は挑戦と見なされる。皆が有能で、皆が疲れていて、誰もボスより先に帰らない。

アンバーの職場では、朝礼が始まる。社訓の唱和、持ち回りの一分間スピーチ、ラジオ体操。新入りは三年は下積みと決まっていて、それを誰も疑わない。会議の結論は始まる前から決まっているが、手順を踏むことに意味がある。廊下ですれ違う挨拶は温かく、有休の取得率は低い。

オレンジの職場では、ダッシュボードが先に出社している。KPIの進捗が壁のモニターに流れ、朝会は十五分、結論から。lonlは隔週で予定され、そこで語られるのは目標と成長である。皆が忙しく、皆が学んでいて、皆がどこか、自分の代わりがいることを知っている。

グリーンの職場では、チェックインから始まる。「今の気持ちを一言ずつ」。心理的安全性は掲示物ではなく手続きになっていて、反対意見が感謝される。ただし今日の議題は先週から持ち越しで、決まらないまま対話が深まっていく。誰かが小さくつぶやく——で、結局どうするんだっけ。

ティールの職場では、月曜が特別な日ではない。必要な人が必要な時に集まり、決める人が相談して決める。数字は全員に見えていて、会議は少なく、沈黙は気まずくない。外から見ると何も起きていないようで、内側では絶えず何かが動いている。まるで、呼吸のように。

——どの職場にも、良く生きている人がいる。それがこの地図の、いちばん静かな主張である。

■ まとめ——一枚の地図が変える三つのこと

874行を貫いて、この地図が変えるのは三つの動詞である。

第一に、診る。段階は内容ではなく持ち方で判定する。行動は個人×文化の関数であり、状態と構造は別物である。数字の低さは、不幸の証拠ではなく様式の違いかもしれない。

第二に、処方する。処方語は母語で渡す。足し算の前に引き算(毒の停止)。万能なのは内容ではなく形式であり、最大の万能は対機説法である。器は高く、給食は相応に。

第三に、語る。理念も、フィードバックも、マンガの名場面も、言葉は階段でできている。同じ一文が五通りに聞こえることを知っている人の言葉だけが、五人全員に届く。

▼ この読本を三分で人に話すなら

台本を置いておく。「発達段階って、人を五段階に格付けする話だと思ってませんか。逆なんです。あれは格付けじゃなくて、翻訳辞書なんです。同じ『挑戦しろ』が、ある人には勝負の許可に、ある人には見捨てられる予告に聞こえる——だから良い上司は、正しいことを言う人じゃなくて、相手の母語に翻訳できる人。教育も同じで、環境の質は高いほどいいけど、要求は年齢相応じゃないとダメ。器は高く、給食は相応に。あと面白いのは、NARUTOって実は発達理論の教科書で——」。ここまでで三分。続きは、この読本と、874行の地図が引き受ける。

発達段階論は、人にラベルを貼るための道具ではない。同じ景色が人によって別の景色であることを認め、それでも一緒に働き、暮らすための翻訳辞書である。874行は、その辞書の見出し語にすぎない。使われて、話されて、間違いを直されて、辞書は育つ。

■ 留意点

- ・本マップの段階対応の多く(物語の類型、社会現象の読解、思想との対応など)は理論的対応であり、実証研究による直接の裏づけがあるものではない。実証知見(引用文献つきの行)と理論的対応は、マップ上でも本読本でも区別して扱っている。
- ・段階のラベルは理解の入口であって、人を閉じ込める檻ではない。個人の診断・評価・選抜への転用は、本マップの意図に反する。
- ・マンガ作品の読解は本マップ独自の解釈であり、作品の公式設定ではない。

・幸福度スコアの解釈(特に静穏型の読み)は、必ず対話とセットで行うこと。数字の単独歩行が、本読本の警告するすべての誤読の入口になる。

■ 主要出典

- ・ Kegan, R. (1994). In Over Our Heads. Harvard University Press.
- ・ Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations.(『テール組織』)
- ・ 前野隆司 (2013).『幸せのメカニズム』講談社現代新書.
- ・ Oishi, S., & Westgate, E. C. (2022). A psychologically rich life. Psychological Review.
- ・ Hitokoto, H., & Uchida, Y. (2015). Interdependent happiness. Journal of Happiness Studies.
- ・ Tsai, J. L. (2007). Ideal affect. Perspectives on Psychological Science.
- ・ Jang, H., Reeve, J., & Deci, E. L. (2010). Engaging students in learning activities. Journal of Educational Psychology.
- ・ Eccles, J. S., & Midgley, C. (1989). Stage-environment fit.
- ・ Goodhart, D. (2020). Head Hand Heart. Penguin.
- ・ Scharmer, C. O. (2007). Theory U.(『U理論』)
- ・ Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring. American Psychologist.
- ・ King, L. A. (2001)ほか、本文中に(著者, 年)で示した各文献.

(本読本は「発達段階×ウェルビーイング統合マップ」全874行版に基づく。各章の内容の出所行は、マップ本体の目次から参照できる)