

成人の発達と幸せ

～ウェルビーイング講座&
ミニワーク～



世界中の人を
一人残らず幸せにする



株式会社はぴテック CEO 兼 CHO(ハピネス)
一般社団法人Well-Being Design 理事
武蔵野大学しあわせ研究所 客員研究員

熊本県出身、
慶應義塾大学体育会柔道部・理工系大学院(機械工学)卒業後、
業務・ITコンサルタントとして流通小売/製造/金融業の大手企業にて
業務改革・システム開発に8年間従事。2014年には東証一部上場の
ITコンサルティング企業にて年間MVPを個人として受賞。

日本における幸せの大切さに気づき、
2018年4月に株式会社はぴテックを創業
幸福度診断サービスやそれを用いたコンサルティング、研修などを提供。
幸福度診断はのべ50万人超、250社超に利用頂き、
日経新聞や、日経産業新聞、TBS radioなどでも掲載される。

経営管理修士(MBA、ビジネスブレークスルー大学大学院)
柔道二段

著書：実践!ウェルビーイング診断(前野隆司氏と共著)

1：ウェルビーイング振り返り

**2：成人発達と幸せ(個人編)
感想シェア**

**3：成人発達と幸せ(組織編)
感想シェア**

1：ウェルビーイング振り返り

国家レベル、省庁レベルでも、 ウェルビーイングへの注目が高まっています

首相演説

持続的な賃上げに加えて、人々のやる気、希望、社会の豊かさといったいわゆる「ウェルビーイング」を拡げれば、この令和の時代において再び、日本国民が「明日は今日より良くなる」と信じていることができるようになる。

文部科学省

日本社会に根差したウェルビーイング（※）の向上

- ・多様な個人それぞれが幸せや生きがいを感じるとともに、地域や社会が幸せや豊かさを感じられるものとなるための教育の在り方
- ・幸福感、学校や地域でのつながり、利他性、協働性、自己肯定感、自己実現等が含まれ、協調的幸福と獲得的幸福のバランスを重視
- ・日本発の調和と協調（Balance and Harmony）に基づくウェルビーイングを発信

※身体的・精神的・社会的に良い状態にあること。短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義などの将来にわたる持続的な幸福を含む概念。

環境省

目的

「環境保全」を通じた、「現在及び将来の国民一人一人の生活の質、幸福度、ウェルビーイング、経済厚生向上」、「人類の福祉への貢献」

@環境基本計画

Beyond GDP(国連)

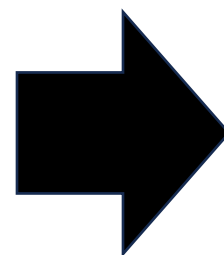
主観的幸福度など

20の指標で

Well-Beingを測る

2025年に発表予定

GDP (国内総生産)



Beyond GDP (GDPを超えて)

一人当たりGDPと幸せは、
(測り方によっては) 相関しない。
むしろ、一人当たりGDPが高いほ
ど、
心身の健康が低下し、
つながりが減り、
人生の意味や目的を見出しづら
くなる

(Tim Lomas et al., 2026)



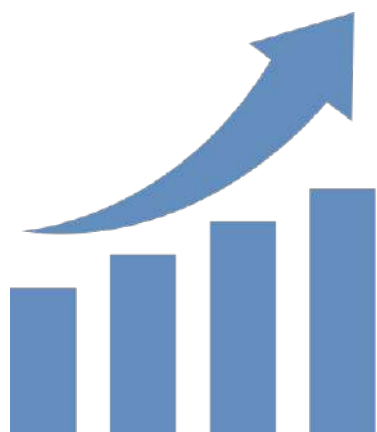
Beyond GDPではウェルビーイングが大きな柱

幸せだと、
生産性 1.3倍
創造性 3倍



幸せだと、パフォーマンスが上がり、健康になり、周りも幸せにします。

● 幸福感とパフォーマンスの関係



幸福度の高い人は、

- ・生産性 31%向上※
- ・売上 37%向上※
- ・創造性は3倍に向上※
- ・顧客からも高い評価を受ける
- ・欠勤日数が
月平均1.25日少ない
など

※225件の学術研究より分析した平均

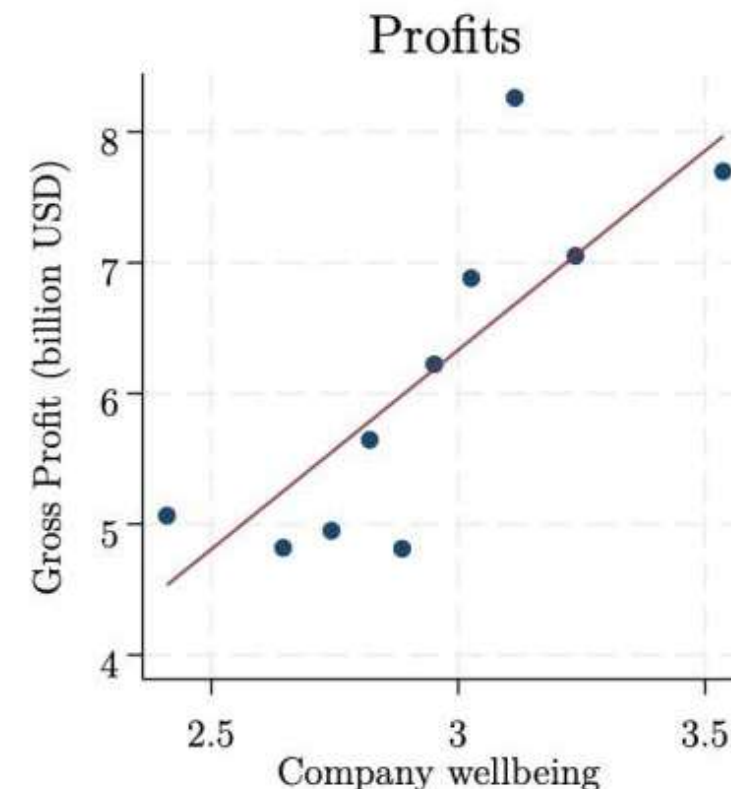
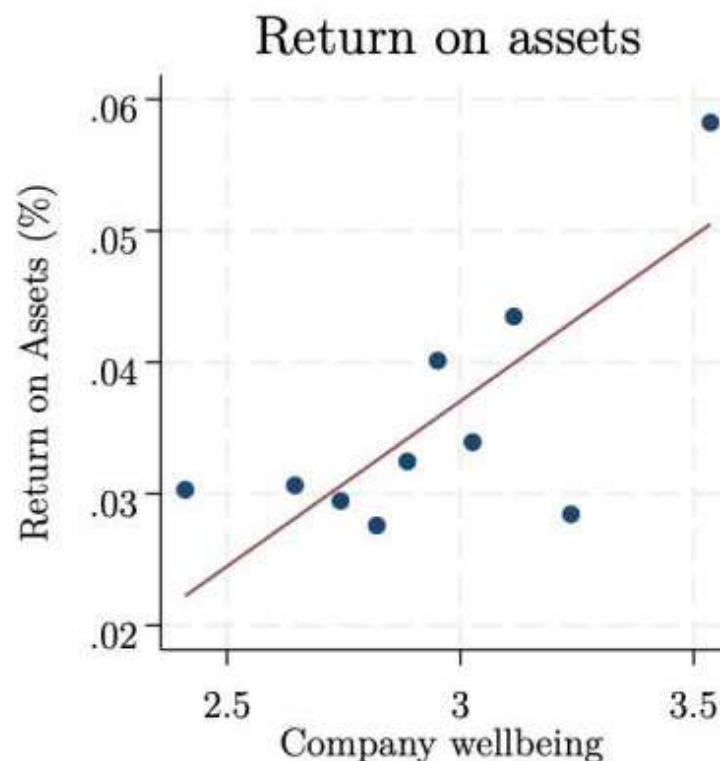
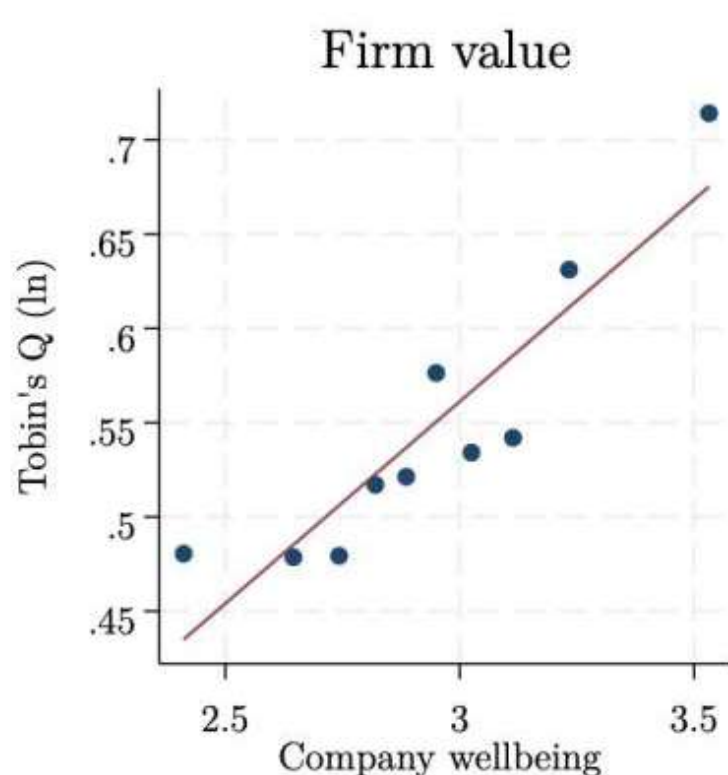
● 他にも、幸せな人は・・・



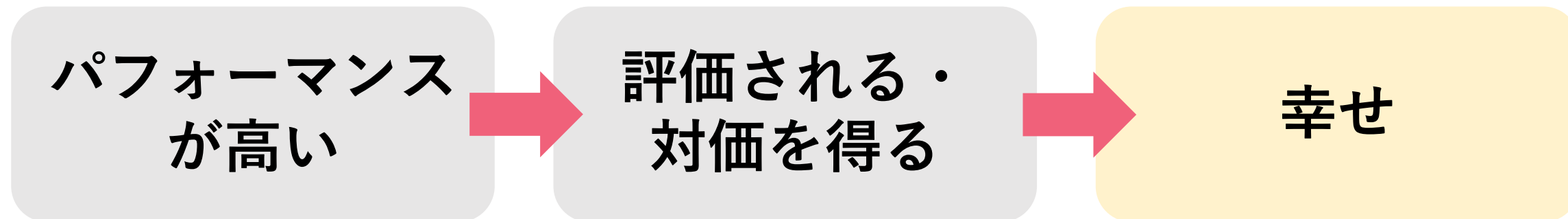
幸福度の高い人は、

- ・免疫力が高まり、健康になる
[M.García-Martín,2014]
- ・健康だけでなく、
約7年長寿
[Diener & Chan ,2010]
- ・よい出来事を思い出しやすい
[Seidlitz & Diener,1993]
など

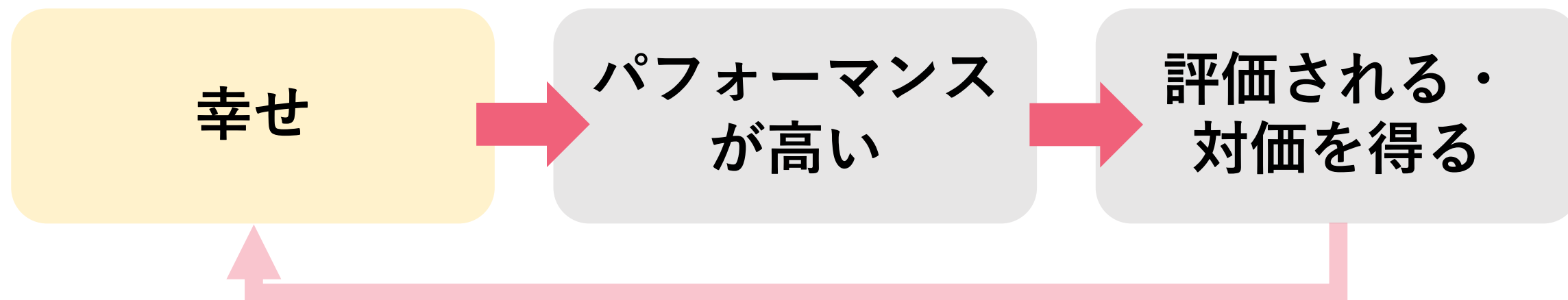
米国上場企業1600社以上を調査した結果、
従業員の幸福度は、企業価値・株式市場のパフォーマンス・収益性と相関する



従来考えられていたフロー



研究でわかったフロー



幸せは、時間軸で2つに分類することができます。

長続きしない幸せ Happy

快楽、瞬間的な楽しさ、など



お金



物



社会的地位

長続きする幸せ Well-Being

自分の人生全体を見たときに、
良い人生だなあ



心身の
健康

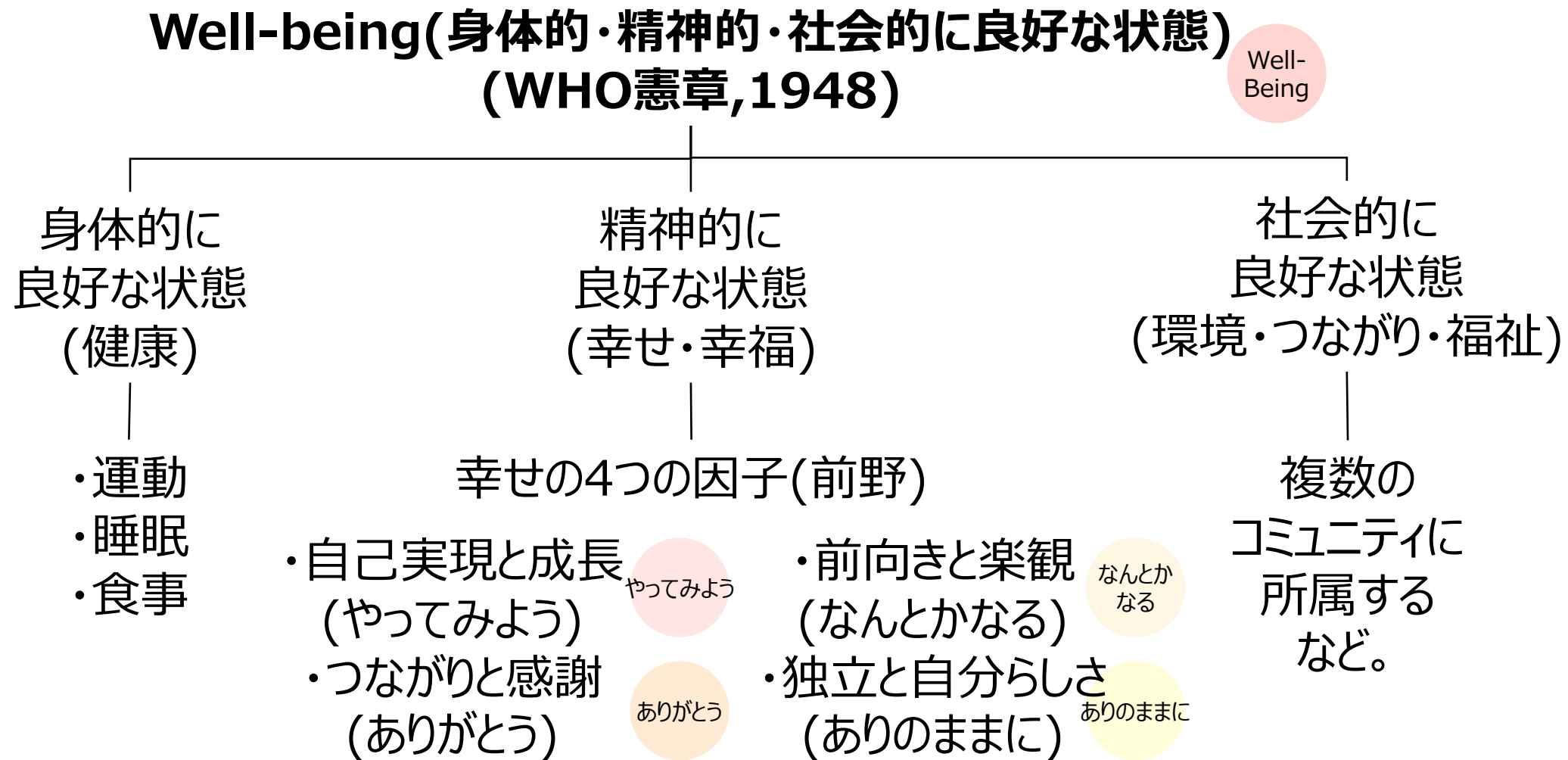


幸せな
心



社会や職場の
環境

長続きする幸せにつながるものも、つながらないものもある
長続きする幸せから、逆算して考えると良い



やってみよう
(自己実現と成長)

自主性
夢
目標
ワクワク



幸せな
心

感謝
利他
思いやり
つながり
親切

ありがとう
(つながりと感謝)

ありのままに
(独立と自分らしさ)

自分らしさ
人と
比べすぎない
本来感
こだわり

前向き
楽観
ポジティブ
挑戦

なんとかなる
(前向きと楽観)

幸せの4つの因子は、 フレームワークである。

施策でも、働き方でも、プライベートでさえも、



の4つの観点で考えると、幸せが増える。

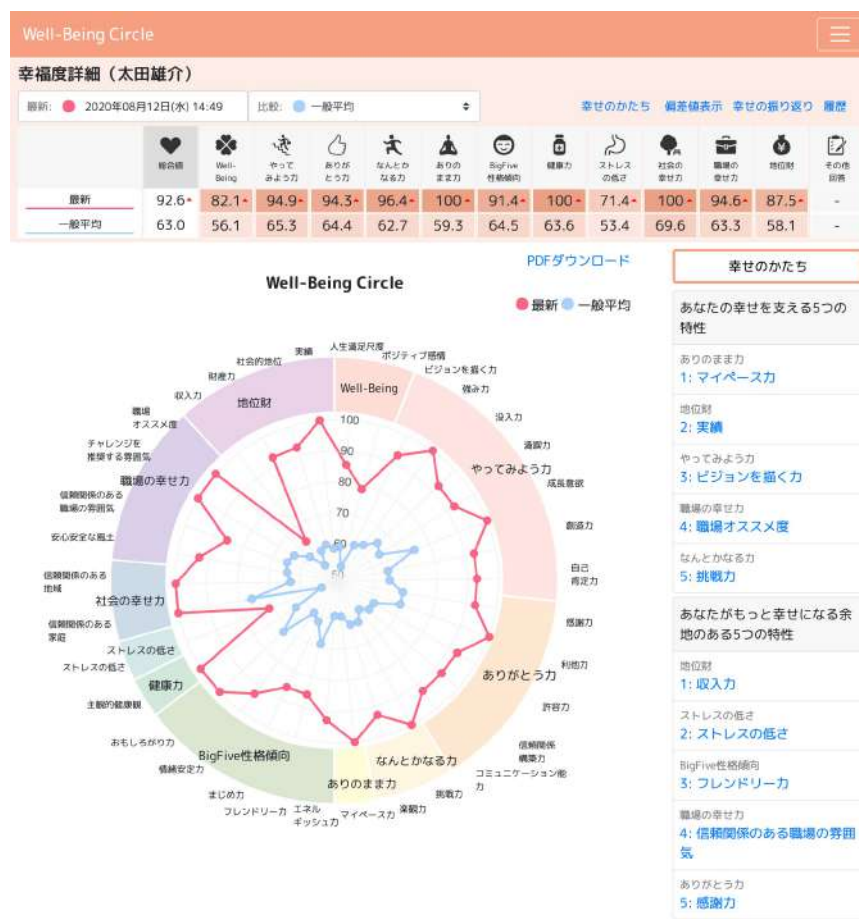


幸せはうつります。
(幸せな人に会くと、
幸せになる確率が15%程度高まる。)

ので、

まずは自分の幸福度を高めていくことで、
自分の組織、家族、友人などを幸せにしてい
くことができます。

①測って高める



幸福度診断Well-Being Circle

②フレームワークで考える



幸福パターンを可視化して行動を変える ——自己モニタリングに基づく幸福度向上支援法——



幸福度向上支援システムである幸福度診断WBCは、利用によって幸福度は高まるのか、どんな属性・使い方の方が、特に幸福度が高まるのか、を検証。

表2：WBC ユーザーの幸福度向上効果
(全体、振り返り実施、対話AI 実施)

領域	項目	全体	領域平均	振り返り	領域平均	対話AI	領域平均
	セット数	58,194		9,287		1,222	
well-being	人生満足尺度	0.87	1.13 **	1.03	1.37 **	1.15	1.39 **
	ポジティブ感情	1.39	**	1.70	**	1.63	**
	ビジョンを描く力	0.78	**	0.72	**	0.74	**
	強み	0.99	**	1.08	**	0.61	**
やってみよう	没入力	0.49	**	0.71	**	0.87	**
	やる気	0.75	0.56	0.97	0.65 **	0.95	0.62 **
	達成感	-0.18	**	-0.20	*	-0.07	*
	創造力	0.46	**	0.59	**	0.62	**
	自己肯定力	0.65	**	0.65	**	0.64	**
	感謝力	0.43	**	0.52	**	0.49	**
	前向き	0.23	**	0.23	**	0.32	**
	ストレス	0.68	0.58	0.68	0.76	0.68	0.76
社会の幸せ	信頼関係のある家庭	0.33	0.53 **	0.52	0.75 **	0.30	0.86 **
	信頼関係のある地域	0.74	**	0.98	**	1.41	**
	安心安全な風土	0.66	**	1.11	**	0.51	**
	信頼関係のある職場	0.49	0.56	0.92	0.97 **	0.26	0.41 **
職場の幸せ	チャレンジの推奨	0.65	**	1.13	**	0.81	**
	職場オアシス度	0.46	**	0.73	**	0.06	**
	収入力	0.83	**	1.04	**	0.80	**
	財産力	0.68	0.80	0.80	1.04	0.54	0.87 **
地位財	社会的地位	0.74	**	0.98	**	0.81	**
	実績	0.95	**	1.33	**	1.33	**

注：** p<0.01, * p<0.05.

表4：自己モニタリング回数別の幸福度向上効果

領域	項目	1回目 →2回目	2回目 →3回目	3回目 →4回目	4回目 →5回目	5回目 →6回目	6回目 →7回目
well-being	セット数	19,344	9,615	5,981	4,079	2,992	2,276
	人生満足尺度	1.62 **	0.96 **	0.67 **	0.37 *	0.32	0.68 **
	ポジティブ感情	3.11 **	1.01 **	0.96 **	0.53	0.34	0.46
	ビジョンを描く力	1.61 **	0.71 **	0.34 *	0.17	0.43 *	0.43
やってみよう	強み	2.01 **	0.89 **	0.51 **	0.45 *	0.36	0.47 *
	没入力	1.02 **	0.33 **	0.26	0.16	0.29	0.47 *
	やる気	1.46 **	0.75 **	0.25	0.50 *	0.59 *	0.71 **
	達成感	-0.46 **	-0.21	0.01	0.26	-0.13	0.04
	創造力	0.87 **	0.41 **	0.52 **	0.31	0.00	0.17
	自己肯定力	1.27 **	0.67 **	0.40 *	0.57 **	0.00	0.38
	感謝力	0.83 **	0.38 **	0.18	0.63 **	-0.02	0.11
	前向き	0.51 **	0.23	0.00	0.04	-0.10	0.11
社会の幸せ	信頼関係のある家庭	1.62 **	0.96 **	0.67 **	0.37 *	0.32	0.68 **
	信頼関係のある地域	3.11 **	1.01 **	0.96 **	0.53	0.34	0.46
	安心安全な風土	1.61 **	0.71 **	0.34 *	0.17	0.43 *	0.43
	信頼関係のある職場	2.01 **	0.89 **	0.51 **	0.45 *	0.36	0.47 *
職場の幸せ	チャレンジの推奨	1.02 **	0.33 **	0.26	0.16	0.29	0.47 *
	職場オアシス度	1.46 **	0.75 **	0.25	0.50 *	0.59 *	0.71 **
	収入力	-0.46 **	-0.21	0.01	0.26	-0.13	0.04
	財産力	0.87 **	0.41 **	0.52 **	0.31	0.00	0.17
地位財	社会的地位	1.27 **	0.67 **	0.40 *	0.57 **	0.00	0.38
	実績	0.83 **	0.38 **	0.18	0.63 **	-0.02	0.11
事前_人生満足尺度	人生満足尺度	66.32	67.60	68.26	69.00	69.09	69.66

注：** p<0.01, * p<0.05.

色々な機能を使っている人ほど、
幸せが高まる

使えば使うほど
幸せが高まる

[○ ウェルビーイング研究まとめ](#) [検索](#) [アーカイブ](#) [みんなの相談](#) [相談](#)

しあわせの研究を、たずねる

これまでの投稿 1799 件を、全文検索とタグでたどれます

Facebookグループ「ウェルビーイング」
ほぼ毎日ウェルビーイング関連の世界の研究やニュースを投稿しています
<https://www.facebook.com/groups/wellbeinginfo>

キーワードで検索（例：感謝、職場、子ども、睡眠）

種別すべて

幸せの4因子すべて

テーマすべて

年すべて

 **はぴテクさんに相談する**
悩みを入力すると、これまでの記事をもとにお答えします

例：仕事のストレスで眠れません。気持ちを整えるヒントはありますか？

☐  詳細に回答する（長め・網羅的） 記事に基づく一般情報です（医療助言ではありません） [相談する](#)



2026.07.03

「仕事が好き!」という人がいると、職場がちょっと良くなる

仕事への愛情を職場で表現する主な動機は道具的・利益でなく、他者を励ましつなりたい向社会的動機であることが215人の分析で示された。

職場・働く幸せ・感謝・親切・向社会的性 / コメント 4

2026.07.01

人は、いかにして本物のリーダーになるのか

22名のリーダーへの生涯インタビューから、インボスター感覚から本物のリーダーアイデンティティへの移行が意味づけの3変化で促進されると示した。

職場・働く幸せ・意味・目的・スピリチュアリティ / コメント 5

2026.06.30

収入の不公平感スイッチは幸福度を下げる

収入の不公平感（自分・高所得者・低所得者）が主観的幸福感に与える影響を欧州28カ国のデータで分析した研究の紹介。

主観的幸福・幸福測定・お金・経済と幸福 / コメント 3

2026.06.27

職場の感謝はしたたり落ちていく ～いかにして職場の感謝は広がっていくか～

リーダーの感謝表明は模倣や感情伝染でなく「感謝への注意」という認知シフトを通じて組織全体に波及することが示された。

職場・働く幸せ・ウェルビーイング経営・人的資本・感謝・親切・向社会的性 / コメント 3

2026.06.25

100歳まで健康に生きる人の特徴と、ウェルビーイングに大切なものはほぼ同じ

スペインの100歳超高齢者19名の調査で、活力・社交性・献身・コントロール・知的動機・ポジティブさ・回復力・知性の8特性が共通して確認された。

主観的幸福・幸福測定・神経科学・生物学的基盤・感情・レジリエンス / コメント 3

約1800本の
記事



はぴテクさんに相談する

悩みを入力すると、これまでの記事をもとにお答えします

例：仕事のストレスで眠れません。気持ちを整えるヒントはありますか？



詳細に回答する（長め・網羅的）

記事に基づく一般情報です（医療助言ではありません）

相談する

<https://wellbeing-archive.pages.dev/>

約1800本の記事を
ベースに相談に乗ってくれる

2： 成人発達理論と幸せ 個人編

※注意

ここまでは、近代心理学に基づく話でしたが、
ここからは、概念および実務を通して整理した話がメインです。
分かりやすさを重視して、科学的厳密性は落ちますので、ご了承ください。

また、成人発達理論自体も、かなり簡略化して記載しておりますし、
研究で分かったことよりも、実務を通じた見解が多いです。

①少しずつ上がる (Gradual Increase)



毎日少しずつ、行動や認知を変えていき、幸福度が少しずつ上がる。



例: 3つの良かった事日記など、アプリ(習慣)の追加。

②一気に上がる (Sudden Jump)



ある瞬間もしくは短期間に、根本的な「心のOS」が書き換わり、幸福度のベースラインが一気に上がる。



例: 大きな転機、挫折などを経た「成人発達理論」に基づく世界観の変容。

幸福度を劇的に引き上げる鍵は、スキル(アプリ)の追加ではなく、世界観(OS)のアップデートにある。

成人発達理論の段階

※発達段階は、ロバート・キーガン先生の段階を元としている



レッド
道具主義

世界は自分中心。
利己。

人口の
数%

力で
場を支配



アンバー
環境順応・他者依存

他人の価値観を
基準にする。非利己。

人口の
1-2割

規律と
秩序を守る



オレンジ
(外発的な) 自己主導

自分の価値観で
生きる。利己。

人口の
2割

競争に勝ち
成果を出す



グリーン
相互発達

愛と利他。

人口の
1割

多様性を認め
共感しあう



ティール
自己変容・統合

世界とつながる。

人口の
数%

エゴを捨て
世界とつながる

※アンバーから
オレンジへの
移行期が3-4割

※割合は、米国/成人での調査
(Loevinger)

マズローの欲求段階説



成人発達理論と マズローの欲求段階説



ティール
(統合)

グリーンは
自分以外の欲求と
向き合う



オレンジ
(自己主導)



アンバー
(他者依存)



レッド
(赤ちゃん/道具主義)

※ただし、マズロー自身がピラミッド階層を提示した訳ではない。また、対応している段階についても、他の解釈も可能。

心のOSが進化するにつれ、私たちが求める「欠乏の欲求」から「成長と超越の欲求」へとシフトしていく。

各段階での世界観とモチベーション

					
世界観 (Worldview)	ジャングル (奪うか奪われるか)	秩序ある階層 (従うべき定位置)	攻略可能な機械 (努力は報われる)	多様な声の 共同体 (単一の正解はない)	生成し続ける 生命体 (耳を澄ます相手)
幸福感そのもの (Happiness itself)	瞬間的な 快楽と勝利 (欲求が満たされる)	秩序と所属によ る安心 (役割を果たす)	達成と成長の実感 (成功と進歩)	深いつながりと 調和 (共感と共有)	全体性との一体 感・目的の実現 (生命の進化への貢献)
モチベーション の源泉 (Motivation)	欲望・怒り・恐怖	義務・不安・ 承認と所属	達成・報酬・ 競争と成長	意味・共感・ 価値観との一致	内発的動機と 存在目的 (呼ばれる感覚)

各段階での「されて嫌なこと」



Amberの急所

仲間外れにされる、皆の前で恥をかかされる、「あなたはどうしたいの？」と正解のない問いを迫られる。



Orangeの急所

能力を疑われる、成果を横取りされる、細かく管理される（マイクロマネジメント）、非効率に付き合わされる。



Greenの急所

決めつけ・ラベリングされる、話を遮って結論を急がれる、感情を軽視される。



Tealの急所

崇拝や特別扱い（グル扱い）される、忖度されて本音を言ってもらえない、型に押し込められる。

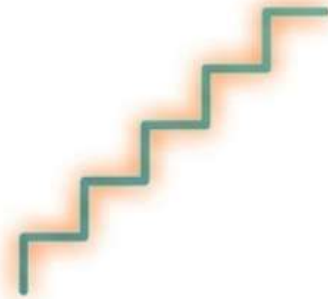
成人発達理論の3つのリアル

① 前段階の「包含」



前の段階を捨て去るのではなく、包含しながら発達する。ただし、判断の「ベース」が変わるため、考え方や行動様式は根本から変化する。

② 「飛び級」はない



1段階飛ばして発達することはない。必ずすべてのプロセスと葛藤（モヤモヤ）を経る必要がある。（※日本人にそのまま当てはまるかは今後の研究余地あり）

③ 「文脈」への依存



人は一つの色に固定されない。場面ごとに変わる（例：家庭ではグリーンだが、職場ではオレンジとして振る舞うなど）。

各段階で、学ぶこと

Amber

Amberで学ぶ事

- ・ 規律、秩序、役割の遂行
- ・ 衝動の抑制と長期的な視点の獲得
- ・ 周囲の気持ちと期待に気付く力
- ・ 「安定した基盤」の構築力

Orange

Orangeで学ぶ事

- ・ 自律性、合理性
- ・ 目標設定と計画実行
- ・ 論理と客観性
- ・ 交渉と自己主張
- ・ システム思考と効率化
- ・ 説明力
- ・ 「成果」を生み出す力

Green

Greenで学ぶ事

- ・ 共感の幅
- ・ 多様性の受容
- ・ 傾聴や対話
- ・ 他者の視点と感情の理解
- ・ 複数の視点を同時に保持する力
- ・ 曖昧さへの耐性
(ネガティブ・ケイパビリティ)
- ・ 文脈を読む力

Teal

Tealで学ぶ事

- ・ 全体性
- ・ 矛盾を抱えたまま動く力
- ・ 直観と論理の統合
- ・ 今ここにある力
- ・ エゴを超えた視点

各段階での、幸せの4つの因子

	Red (Crimson)	Amber (Deep Ochre)	Orange (Burnt Orange)	Green (Sage)	Teal (Deep Blue-Green)
やってみよう (自己実現と成長)	✗ 目先の利益を 勝ち取る (生存のみ)	✗ 期待に応え、 役割を全うする (逸脱として抑圧)	◎ 自ら設定した 目標に向かう (外発的動機・地位財依存)	○ 他者との相互作用で 自己をアップデート (内発化するが停滞も)	◎ 呼ばれていること (存在目的)に応える
ありがとう (つながりと感謝)	✗ 他者が便利な手段 として機能した時 (貸し借りのみ)	○ 集団に 受け入れられる (縦の絆)	✗ 共通目標のために協働 (競争によるゼロサム)	◎ エゴを手放し 深いつながりを持てる	◎ 生かされていること への感謝
なんとかなる (前向きと楽観)	✗ 状況を力でコント ロールできる自信 (生存の不安)	○ ルールに従っていれば 見捨てられない (雇用保障)	△ 困難も自ら切り拓ける 自己効力感 (失敗すると自己責任)	○ 人生の不確実性を 受容できる (仲間の支え)	◎ 大いなる流れを 信じる
ありのままに (独立と自分らしさ)	✗ 衝動のままに 振る舞える (序列の役回り)	✗ 周囲の期待と完全に 一致し浮いていない (同調圧力)	△ 同調圧力に流されない 独自のアイデンティティ (単一の成功の物差し)	○ 他者の異質性の包摂 (多様性尊重)	◎ 自我すらも、 手放す

各段階での、幸せの4つの因子の取り組み

●取り組み	道具主義(レッド)	環境順応(アンバー)	自己主導(オレンジ)	相互発達(グリーン)	統合/自己変容(ティール)
やってみよう因子 (自己実現と成長)	衝動を行動力として飼いならす。腕を磨き「奪う」から「稼ぐ」へ。ルールの中で勝つ経験を積む	持ち場の熟達と小さな工夫を楽しむ。守破離の「守」を極める	動機の重心を地位財から学習・熟達へ移す。成長実感を報酬から切り離す	小さく試して、進む	自分を越えた目的への貢献。変容の過程そのものを楽しむ
ありがとう因子 (つながりと感謝)	守ってくれた人への恩を知る。貸し借りから恩義へ。裏切らない仲間を一人持つ	所属集団への貢献と恩送り。支え合いの互惠を実感する	競争の中でも貢献を選ぶ。成果を支えてくれた人への具体的な感謝	異質な他者との対話を、脅威ではなく豊かさとして味わう	相互依存の自覚。自他が互いを構成し合っていることへの感謝
なんとかなる因子 (前向きと楽観)	力だけに頼らない安心を知る(約束が守られる経験、帰れる場所)。警戒を少し緩める練習	信頼できる共同体と日々の型に支えられた安心を大切にする	失敗を能力の否定ではなく学習として再解釈する(成長マインドセット)	正解のなさに耐える力(ネガティブ・ケイパビリティ)。不確実さを仲間と分かち合う	存在への根源的信頼。挫折が自己を脅かさない
ありのままに因子 (独立と自分らしさ)	衝動と自分を区別する第一歩(「怒りが湧いている」と言葉にする)。欲求を暴力以外の方法で表現する	自分に合う役割・居場所を選び、役割と自分の一致を感じる	業績と自己価値を分離する。「達成する自分」以外の自分も認める	弱さも含めた自分を発見し、少しずつ表現する	矛盾や影も含めた全体性。ありのままが課題ではなく前提になる

※基本的には、
今の段階の欲求を満たす
(特に今の段階で満たされる点)

Or

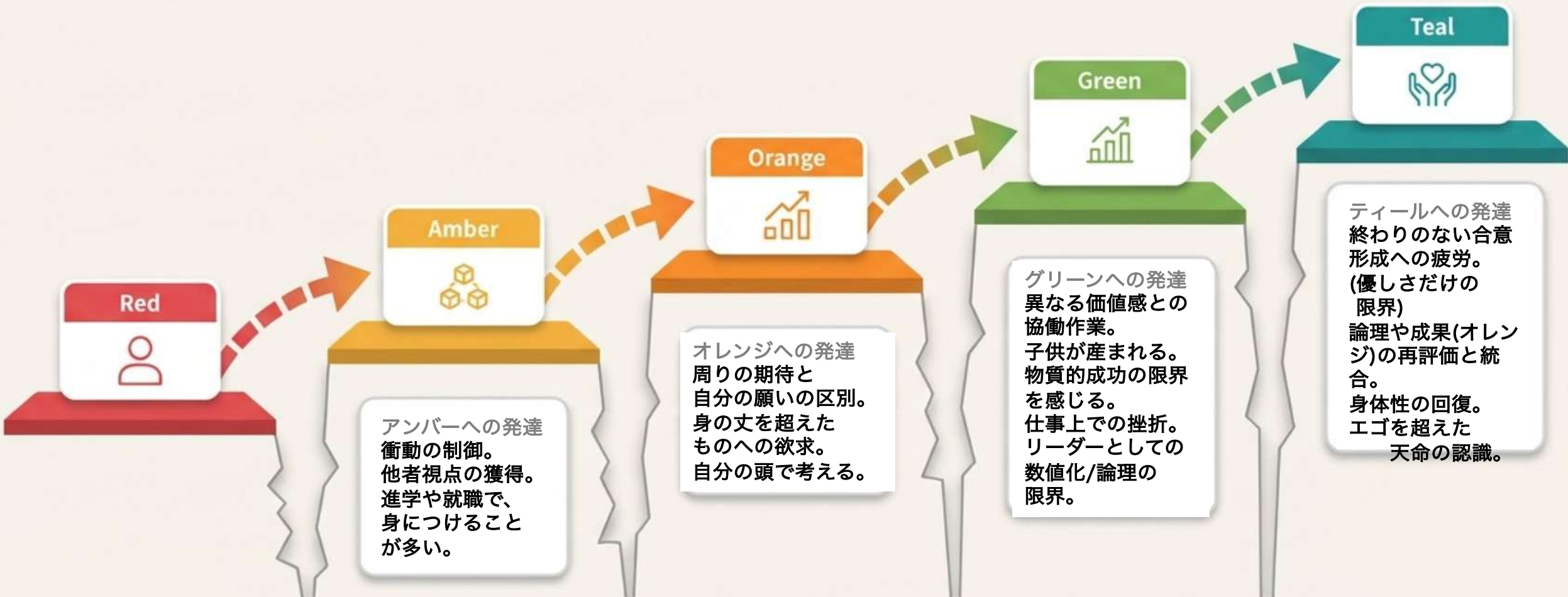
次の段階の半歩先取り
(特に今の段階では犠牲になってしまう点)
がオススメ

発達メカニズム：人はどうやって次の段階へいくのか？



発達のメカニズム：各段階でのトリガー

“ 「モヤモヤ」や「壁にぶつかる経験」こそが、OSアップデートの必須条件。 ”



どの段階が一番幸せなのか？

基本的には段階が高いほど幸福度も上がりやすいが、
個人で見れば『それぞれ段階にそれぞれの幸せ』が存在する。

Key Nuance

無理に上の段階を目指すことだけが正解ではない。現在の自分のOSと環境の適合（アライメント）が日々の幸福感を作る。

3 : 成人発達理論と幸せ 組織編

理論を組織へ翻訳する：5つのメタファー



Red (衝動)

メタファー「オオカミの群れ」
力・恐怖・縄張りによる支配
例：ギャング組織



Amber (順応)

メタファー「軍隊」
身分・規則・年功による安定
例：昔の官公庁、伝統的企業



Orange (達成)

メタファー「機械」
成果・KPI・競争による革新
例：上場企業、外資系企業



Green (多元)

メタファー「家族」
価値観・対話・権限委譲
例：NPO団体、ミッション志向のベンチャー



Teal (進化)

メタファー「生命体」
自主経営・全体性・存在目的
例：ごく一部の進化型組織

Amber（順応型） – 秩序と階層の「軍隊」



- ・ 厳格なピラミッド型階層と固定された役割。
- ・ 反復可能なプロセスと安定した組織体系をもたらす。
- ・ 変化があまり多くない、安定した業務内容に向いている。
(ミスを減らし、安全と品質を守る)

アンバーの罠

- ① ルールを守ること自体が目的化する。
- ② 前例がないと動けず、稟議と判子が増え続ける。
- ③ 問題を報告せず隠す（事なかれ・隠蔽）。
- ④ 環境が変わっても「決まりですので」でやり方を変えない。

Orange（達成型）－成果と競争の「機械」



- ・イノベーション、説明責任、実力主義
- ・階層は維持しつつ、プロジェクト制など機能的に柔軟化
- ・合理性が求められる業務内容に向いている。
(成果を出し、競争に勝ち、成長させる)

オレンジの罠

- ① 測れるものしか見なくなり、KPIにならない仕事を誰もやらない。
- ② 目標達成の瞬間に基準が引き上がり、常に全力疾走（燃え尽き）。
- ③ 会議が進捗詰め場になる。
- ④ 数字のためなら手段を選ばなくなる（KPIハック・不正の芽）。

Green (多元型) – 対話と共感の「家族」



- ・ 現場への権限委譲と、株主以外のステークホルダーの尊重
- ・ 多様な声と価値感を持った「文化」を重視
- ・ 人の声を聴く、人を大切にする仕事に向いている。
- ・ 日本国内の幸せ企業はグリーンに軸足があることが多い。

グリーンの罫

- ① ひたすら会議する。
- ② 行動の後押しを求める（意思決定が遅い）。
- ③ 課題解決が難航し、「優しい同調圧力」による停滞が起きる。
- ④ 熱量の低い様々なプロジェクトにあふれる。



- セルフマネジメント（自己管理）：階層構造から権力を分配し、流動的システムへ。
- ホールネス（全体性）：専門性の仮面を外し、自分らしさを解放する。
- 常に進化する目的：未来を予測・統制せず、組織が自然に向かう方向へ身を任せる。

ティールの罠

- ① 構造やルールを作ること自体を悪とみなし、必要な規律まで手放す。
- ② 「誰が決めたのか分からない」まま物事が漂流する。
- ③ 理念の議論に熱中し、日常のオペレーションが滞る。
- ④ 創業者・古参の見えない権力（暗黙のヒエラルキー）が生まれる。

各段階での仕組み		●仕組み	道真主義(レッド)	環境順応(アンバー)	自己主導(オレンジ)	相互発達(グリーン)	統合/自己変容(ティール)
※別段階での施策を取り入れると、今の段階での味付けで運用されてしまうことが多い。	組織構造		ボスと手下。力による支配と縄張り。役割分担は未整備で、序列は腕力と忠誠で決まる	厳格なピラミッド型階層。役職と職務が固定	階層は維持しつつ、プロジェクト制など機能的に柔軟化	階層+現場への権限委譲(エンパワメント)	自主経営チーム。ミドルマネジャー不在、組織図もないことも
	意思決定		ボスの一存。力と恐怖による即断即決。気分で決定が覆る	上意下達。規則とマニュアルに従う	トップが戦略を決め、実行手段は委譲	ボトムアップの意見集約、合意形成を重視	助言プロセス:誰でも意思決定できるが、関係者と専門家への助言取得が必須
	会議のスタイル		ボスの独演会と詰め場。発言は許可制で、異論は反逆とみなされる	儀式。根回しで決まったことを追認するシャンシャン会議。席次と発言順が序列の通り	報告と進捗詰め。アジェンダ・決裁・宿題で回り、「この会議のゴールは?」が口ぐせ。決まるが疲弊する	全員の声を聞く対話の場。チェックインから始まる。安心はあるが長く、決まらないことも多い	必要な人が、必要な時に、必要なだけ。定例は最小化し、意思決定は会議の外(助言プロセス)へ。
	評価制度		ボスへの忠誠と腕つぎ。気に入られるかがすべてで、基準というものがない	規則遵守・勤続年数(年功序列)	成果主義。KPI・目標管理シートによる査定	360度評価、バリュー(行動価値)評価	同僚同士の相互フィードバック。上司による一方向の査定は廃止
	報酬制度		戦利品の分配。取り分はボスの胸前三寸と力関係で決まり、見せしめの没収もある	職位・年功に応じた固定給、定期昇給	業績連動賞与、インセンティブ、ストックオプション	報酬格差の縮小、チーム業績の反映	自己申告制や同僚評価に基づく給与決定
	目標管理		目先の獲物がすべて。計画はなく、今日をどう食うか	前例踏襲。計画は上層部のみが立てる	予算・KPIによるトップダウンの目標設定と統制	数値目標に加え、理念・ミッションへの共感を重視	固定予算や数値目標を最小化し、「存在目的」の感知に基づき動く
	情報共有		情報=武器。ボスが独占し、脅しと駆け引きに使う	必要最小限。階層に沿って上から下へ	経営情報は幹部層が保持しがち	理念・価値観の共有を重視、対話の場を設ける	財務情報を含め原則すべてオープン
	近年の制度との対応		制度そのものがない。口約束、日銭、どんぶり勘定。現代では雇用契約の不備や賃金不払いなどの無法状態として現れる	メンバーシップ型雇用(新卒一括採用・終身雇用・定期異動)、定年制、年功賃金	ジョブ型雇用、OKR、成果連動報酬、タレントマネジメント、幹部の中途採用、同一労働同一賃金(職務基準の賃金)	1on1、エンゲージメントサーベイ、心理的安全性施策、パース経営、DE&I、ノーレイティング、コンプライアンス	ホラクラシー、助言プロセス、給与の自己決定・全公開、承認・稟議プロセスの廃止
	管理職の位置づけ		子分頭・番頭。ボスの威を借りて力で下を従わせる。地位は寵愛次第	権威ある「上官」。昇進がキャリアの唯一のゴールで、管理職は名誉	プレイングマネジャー。成果責任・部下管理・コンプラ対応が一極集中し「罰ゲーム化」しやすい	サーバントリーダー。傾聴・1on1・ケアなど感情労働	管理職ポスト自体が消滅。コーチ・ファシリテーターとしての役割に転換
	活躍しやすい人		腕力・胆力・機転のある人、修羅場に強い人、ボスに気に入られる人	勤勉で規則を守る人、安定志向、組織への忠誠心・帰属意識が強い人	達成動機と競争心が強い人、数字と論理に強い人、上昇志向の人	共感力・調整力が高い人、理念やバリューに深く共鳴する人	自律性と当事者意識が高い人、曖昧さに耐えられる人、内発的動機で動ける人

各段階での制度が担保する幸せの4つの因子

●制度での担保	道具主義(レッド)	環境順応(アンバー)	自己主導(オレンジ)	相互発達(グリーン)	統合/自己変容(ティール)
やってみよう因子 (自己実現と成長)	× ボス以外に挑戦の自由はない (ボス個人だけは全能感)。動機は挑戦ではなく生存	× 挑戦は逸脱として抑圧。役割の熟達に限定	◎ ただし外発版。目標・昇進・報酬が駆動するため地位財依存になりやすい	○ 内発的動機への転換が始まるが、合意重視で挑戦が鈍ることも	◎ 自主経営と存在目的により内発的動機で駆動
ありがとう因子 (つながりと感謝)	× 関係は力と利害のみ。信頼は存在せず、感謝より貸し借り	○ 安定した共同体と帰属。ただし縦の忠誠関係	× 相対評価と競争が横のつながりを蝕む。感謝よりゼロサム	◎ 心理的安全性、対話、感謝の文化を制度化	◎ 上下関係のない対等な信頼。助言プロセス自体が感謝の交換
なんとかなる因子 (前向きと楽観)	× 常に生存の不安。明日をも知れず、安心はボスの庇護というかりそめのみ	○ 雇用保障による安心。ただし変化には極めて脆弱	△ 成果が出る間は自己効力感、失敗すると自己責任論で不安に反転(バーンアウト)	○ 仲間に支えられた安心感	◎ 失敗を存在目的への学習として扱う構造が楽観を支える
ありのままに因子 (独立と自分らしさ)	× 力の序列に自己を合わせる。素の衝動は出せるが、それは自分らしさではなく序列上の役回り	× 最も抑圧。身分と役割に自己を合わせる同調圧力	△ 成功の物差しが単一で、他人との比較から逃れられない	○ 多様性を尊重。ただし「良い人であれ」という優しい同調圧力が残る	◎ ホールネス(全体性)として制度的に担保

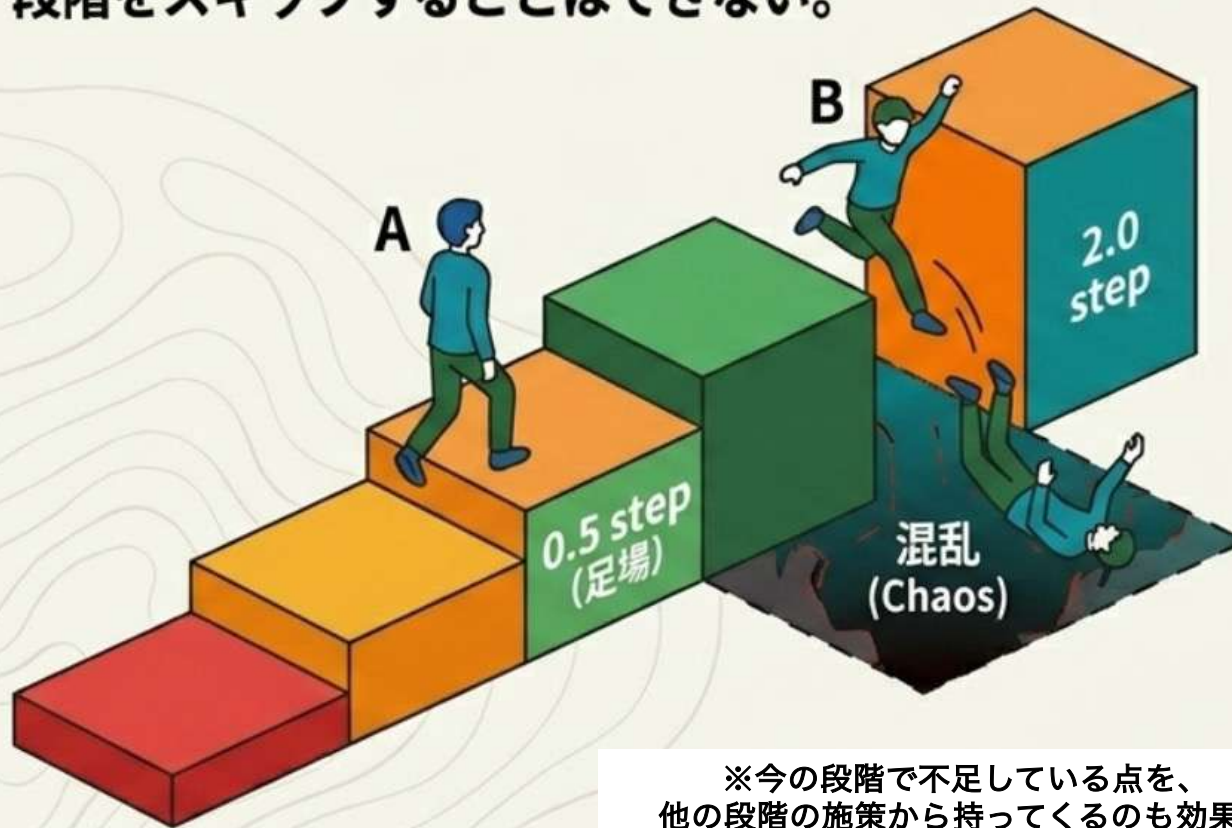
各段階での組織における4因子の高め方

●取り組み	道具主義(レッド)	環境順応(アンバー)	自己主導(オレンジ)	相互発達(グリーン)	統合/自己変容(ティール)
やってみよう因子 (自己実現と成長)	腕を認めて任せる場を作る(「この現場はお前に任せた」)。勝負事をルールのある競技に変える(コンテスト化)	役割の中の工夫を公認する:改善提案、小さなカイゼン、持ち場の匠の表彰。「前例を変えてよい実験枠」を上が明示的に許可する(アンバーでは許可が鍵)	目標設定に本人の意志を混ぜる(与えるノルマ→自分で立てる目標へ)。学習・熟達の目標を業績目標と並置する。挑戦による失敗を昇進の減点にしない ルールの明文化	「決め方を決める」ことで挑戦を合意待ちの停滞から救う。手挙げ式のプロジェクト公募。稟議なしで使える少額の実験予算	助言プロセスにより挑戦に許可を不要にする。個人の衝動と存在目的の接続を対話で確かめる(「この違和感は何の兆し?」)
ありがとう因子 (つながりと感謝)	同じ釜の飯を食う(共に食べる・共に修羅場をくぐる共闘の経験)。ボスが功に報い、身体を張って仲間を守る姿を見せる。つながり=命を預け合う実感	既にある共同体の器を手入れする:朝礼・行事・食事会などの儀式と定例、新人を迎える型(歓迎会、世話役・メンター)、同期のつながり。感謝はその儀式の中に埋め込む(勤続表彰、恩送りの物語)	つながりを業務の構造に埋め込む(競争が横の関係を蝕むため、自然発生に任せない):部門横断プロジェクト、シャッフルランチ等の接点設計、成果を個人でなくチーム単位で祝う、感謝の可視化(※集計・ランキング化しない運用が絶対条件)	接点の量より対話の質を深める:チェックイン、1on1、弱さを話せる少人数の場、役割を超えた相互理解のワーク(偏愛マップなど)。ただし全員参加の強制はしない(「強制される楽しさ」への転落防止)	施策でつながりを作る段階を卒業し、仕事の構造自体が関係を生む状態へ:助言プロセス(助言を求める行為そのものが信頼を日常的に織る)、相互依存の可視化、対立解消プロセス(こじれても関係が切れない安全網)
なんとかなる因子 (前向きと楽観)	約束が守られる経験の反復(分配と安全)。ボスが約束を破らないこと自体が最大の施策	雇用と生活の安心を明言する。手順と型の整備(型がある安心)。困ったら相談できる窓口と先輩制度(抱え込みの手前で受け止める)	失敗の毒性を下げる:犯人捜しをしない振り返り(ブレイムレス)、挑戦失敗の減点廃止、再挑戦のルール化。成果が出ない時期のセーフティネットの明文化	支え合いの実感を作る:困りごとを出せる場、相互支援の仕組み。ぬるま湯化を防ぐため、支援と基準の高さをセットで運用する	「試しても安全か」を意思決定基準にする。情報の全面公開(知らされていない不安の除去)。危機時の対応原則を平時のうちに合意しておく(退行の予防)
ありのままに因子 (独立と自分らしさ)	素の欲求を否定せず、出し方のルールだけを定める	「らしさ」より先に、役割と本人の相性を丁寧に合わせる(適材適所)。休んでよい・弱音を吐いてよいと、上の人間が自ら実演する	業績と人格の分離を評価者が明言し実演する(数字の話と、人としての価値の話を分ける)。強み診断など「違い」を肯定する道具の導入 肩書きではなく名前で呼ぶ	弱さを開示できる場(チェックイン、失敗の共有会)。多様な働き方の実質化。「良い人であれ」という優しい同調圧力に注意	ホールネスの実践:感情も場に出せる会議の作法、役割から降りられる時間を設計する

進化への処方箋：半歩先の「足場」を作る

半段階先の仕組みは「足場」になり、
2段階先の仕組みは「混乱」を生む。
段階をスキップすることはできない。

そして、その「足場」作りには、
意図を何度も伝えること、
解釈についての対話が大切。



※今の段階で不足している点を、
他の段階の施策から持ってくるのも効果的
(ただし、取り入れ方には注意が必要。)

処方箋の例

- **Amber**組織へ：「改善提案制度」
など**Orange**要素の少量接種で、秩
序の安心を壊さずに活気づける。
- 停滞した**Green**組織へ：「決め方を
決める」（助言プロセスや期限など
の**Teal/Orange**要素）を入れ、
対話の文化に決断の背骨を通す。

注意すべき、進化のための3つの原則

1. 無理に引き上げない

ティールは最終目的地ではない。まずは今の段階を上手く回す処方（半歩先の要素の少量接種）が有効な場合も多い。

2. 現在地を味わう

自身の組織が持つメタファー（軍隊・機械・家族など）の強みを理解し、それを否定せずに受け入れる。違和感や挫折が次へのトリガー。

3. リーダーの発達が肝

組織の段階は、リーダーの域を出ない。会社全体はさておき、リーダー次第でチームは変えられる。（しかし、トップが変わるのが望ましい）

おわりに

本日はだいぶ複雑な話をさせて頂きました。

**この話は置いておいて、
基本的には幸せの4つの因子を高めることで、
幸福度は高まっていきます。が、
途中で壁を感じることもあるかもしれません。**

**そんな時は、本日の話を少し、
思い出して頂ければと思います。**