

社員の人材育成の秘訣

～自己肯定感別の視点を通して～



株式会社 子どもの笑顔 代表取締役

福井大学子どものこころの発達研究センター特別研究員

岩堀美雪

自己肯定感 とは？



欠点も長所もある自分のことをありのままだに認め、これでいいと思える気持ち



一言でいうと「自分のことを好きかどうか」



これが心の健康の核となる

なぜ？



社員の人材育成において 自己肯定感を育てることが大切なのでしょうか？

その理由は・・・

自己肯定感は、心の健康にとって最も重要な要素だからです。つまり、**自己肯定感**は、人の心の健康を維持・運用するための「オペレーティングシステム(OS)」と言っても過言ではないでしょう。

自己肯定感が低いとどうなるの？



病気になりやすい

- うつ病、摂食障害、不安障害などは、自己肯定感が低い程なりやすく、高い程なりにくいという「**負の相関関係**」がある（Button et al., 1996; Cervera et al., 2003; Orth et al., 2009; Sowislo and Orth, 2013; Ginsburg et al., 1998; Lee and Hankin, 2009）



学習性無力感

- アメリカの研究者セリグマンが犬に行った研究によって提唱された。自分の意志ではどうしても回避できない苦痛を与えられると、本来ならば簡単にできるはずのことができなくなってしまう。または、やろうとしなくなる。人が学習性無力感をもつと、**離職やうつ病**につながる。

自己肯定感が高い人の傾向



- 前向き
- 決断力がある
- 行動力がある
- 粘り強い
- ストレスを感じにくい
- 逆境に強い
- やり抜く力がある
- 失敗に強い
- 批判を受け入れさらに向上できる
- 相手を認められる

自己肯定感が低い人の傾向



- 否定的に考える
- 決断するときに悩む
- 人の目を気にする
- ストレスを感じやすい
- 逆境に弱い
- 困難なことがあるとあきらめてしまう
- 落ち込んだら立ち直りにくい
- 相手を認められない

自己肯定感が不安定な人の傾向

- 怒りをコントロールできない
- 人生や周りの人に対して攻撃的になる
- 成功を求める
- 自分の失敗を認めず人のせいにする
- 自分より優れた人に嫉妬して引きずり下ろす
- 突然深刻なうつ病になりやすい

自己肯定感が高い人の育成方法

(精神的支柱・自走できるリーダー候補)

彼らは放っておいても自分で考え、動くことができます。過干渉を避け、「信頼して任せる」ことが最大の育成になります。

■「権限委譲」でオーナーシップを持たせる

「君にこのプロジェクトの全権を任せる」というように、裁量権を与えると意欲と責任感がさらに高まります。マイクロマネジメント（細かい指示出し）は彼らのやる気を削ぐので避けましょう。

■「メンター」や「教育係」に任命する

精神が安定しているため、新人や悩んでいるメンバーの相談役として最適です。ただし、「共感」が不足しがちなので、「答えを教えるのではなく、話を聞いてあげてほしい」と役割を明確に伝えておくと、チームの精神的支柱として機能します。

■トラブルシューティングを任せる

失敗や急なトラブルに動じないため、緊急事態の対応や、炎上案件の火消し役として高い能力を発揮します。「君なら冷静に対処できるはずだ」と送り出すと、頼りにされていると感じて力を発揮します。



自己肯定感が高い人への注意点



【罣：放置とマンネリ化】

彼らは手がかからないため、つい「放置」してしまいがちです。しかし、優秀な彼らが会社を辞める最大の理由は「ここではもう成長できない」と感じた時です。

△ 注意ポイント

■ 「都合のいい便利屋」にしない

安定しているからといって、誰もやりたがらない雑務や、他人の尻拭いばかりさせて、長所である「前向きさ」に甘えすぎると、「自分のキャリアにつながらない」と静かに見切りをつけられてしまいます。**彼らのキャリアプランに直結する課題**を与え続ける必要があります。

■ 「強者の論理」をチームに持ち込ませない

彼らに悪気はありませんが、「やればできるでしょ」「なんでそんなことで悩むの？」というスタンスは、他の繊細なメンバーを追い詰めることがあります。「君はタフだが、みんながそうではない」と釘を刺し、チーム全体のバランスサーとしての自覚を持たせることが、彼らのリーダーシップ（長所）を本当の意味で完成させます。

自己肯定感が低い人の育成方法



(実務の要・リスク管理のスペシャリスト)

「失敗したくない」という思いが強い彼らは、正確さや緻密さが求められる業務で輝きます。安心感を与えることが成長の鍵です。

■「専門職（スペシャリスト）」として定義する

「誰よりも細かいミスに気づける」「資料作成が丁寧」など、彼らの慎重さを「才能」として評価し、品質管理、校正、データ分析など、正確性が求められるポジションを与えると自信をつけます。

■「加点法」で具体的かつ頻繁にフィードバックする

彼らは「何も言われたい＝ダメだったのかも」と不安になりがちです。「今の対応、ここが良かったよ」「この資料のこの部分が助かった」と、**具体的かつこまめに**評価を伝えることで、心理的安全性が確保され、パフォーマンスが安定します。

■「断る練習」をさせる

仕事を抱え込みパンクするのを防ぐため、定期的な面談で業務量を可視化してあげてください。「無理な時は無理と言っていい」という許可を上司から与え、業務の優先順位を一緒に整理することで、着実に成果を上げるプレイヤーになります。

自己肯定感が低い人への注意点



【罨：荒療治（ショック療法）】

「自信をつけさせたい」という親心から、無理やり高い壁を越えさせようとしたり、強い言葉で奮起を促したりするのは厳禁です。彼らの長所である「慎重さ」が崩壊し、潰れてしまいます。

△ 注意ポイント

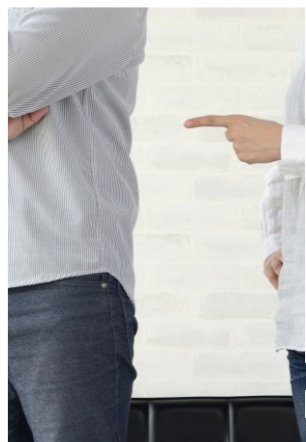
■ 「なぜ（Why）」で問い詰めない

ミスをした時、「なぜ間違えたんだ？」と問うと、彼らは原因分析ではなく「自分への人格攻撃」と受け取り、萎縮して思考停止します。長所である「分析力」を引き出すには、「どうすれば（How）防げると思う？」と、未来に向けた質問に変えてください。

■ 公衆の面前での叱責も称賛も避ける

叱責はもちろんNGですが、実は「大勢の前で過度に褒める」こともプレッシャーになります（「次も期待される…」と重荷になるため）。長所を伸ばすフィードバックは、個別のチャットや1対1など、「心理的に安心できるクローズドな場」で行うのが最も効果的です。

自己肯定感が高く不安定な人の育成方法



(特攻隊長・成果主義のスタープレイヤー)

扱いが最も難しいですが、ハマれば爆発的な成果を出します。「認められたい」という強烈なエネルギーを、社内政治ではなく「外への成果」に向けさせることが重要です。

■「花形案件」や「短期決戦」を任せる

プレゼン、新規開拓営業、コンペなど、**結果が白黒はっきり出て、かつ目立つ仕事**を与えると、承認欲求が満たされるため猛烈に働きます。「この重要な顧客は、君にしか任せられない」といった「特別感」のある依頼の仕方が効果的です。

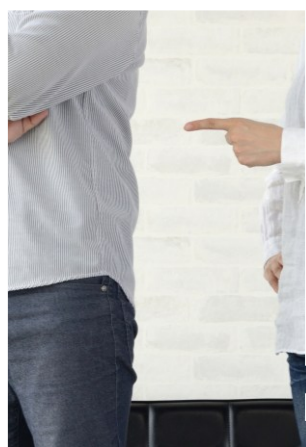
■ライバルは「社外」に設定する

競争心が強いいため、チーム内にライバルを作ると足の引っ張り合い（マウント）が起きるリスクがあります。「競合他社のあの商品に勝つ」「業界シェア1位を取る」など、**敵を外部に設定**し、チームの勝利があなたの勝利だ、という構造を作ってください。

■フィードバックは「サンドイッチ話法」で

否定されると攻撃的になるか、急にやる気を失います。修正を指示する際は、「君のこのアイデアは素晴らしい（褒める）。さらに良くするためにここだけ調整してほしい（修正）。そうすれば完璧になる（期待）」というように、肯定で挟むことで、プライドを傷つけずに軌道修正させることができます。

自己肯定感が高く不安定な人への注意点



【罨：増長とチーム崩壊】

彼らの長所（爆発力）を伸ばそうとして持ち上げすぎると、勘違いして「自分がルールだ」と振る舞い始め、チームの雰囲気最悪にする（クラッシャーになる）リスクがあります。

△ 注意ポイント

■ 「成果」だけで評価しない（重要）

数字さえ上げれば何をしてもいい、と思わせると危険です。彼らの長所を組織で活かすためには、評価基準の中に「チームへの貢献度」や「周囲への態度」を明確に組み込む必要があります。「君の成果は素晴らしい。ただ、周囲へのリスペクトが欠けていると、リーダーとしては評価できない」と、「人格や態度もスキルのうち」であると毅然と伝えてください。

■ 特別扱いは「タスク」のみに留める

重要な仕事を任せる（タスクの特別扱い）のはOKですが、遅刻を許容したり、提出物の期限を甘くしたりといった（規律の特別扱い）をしてはいけません。「自分は特権階級だ」という誤った自己愛を肥大化させないよう、**基本的なルールは他の部下と同様に徹底**させてください。

✿ 共通して大切なこと

- 「あなたは大切な存在だ」と伝えること
- 「できたこと」を具体的に言語化して共有すること
- 「失敗しても価値は変わらない」という安心感を育てること

言葉や接し方以外で 楽しく自己肯定感を高める方法



その答えが、従来にはないメソッド

宝物ファイルプログラム(TFP)

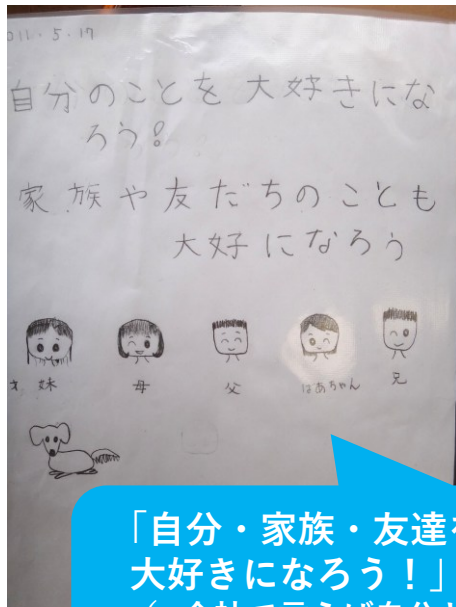


月刊「致知」インタビュー
記事より

子ども版宝物ファイルプログラムの内容

最初は子ども版からスタートしました！

① まず目的を書く



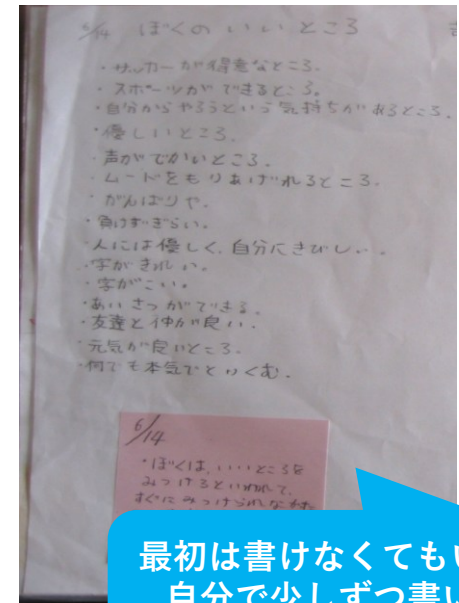
「自分・家族・友達を
大好きになろう！」
(≒会社で言えば自分と
社員を大好きになる！)

② 個人の目標や夢を書く



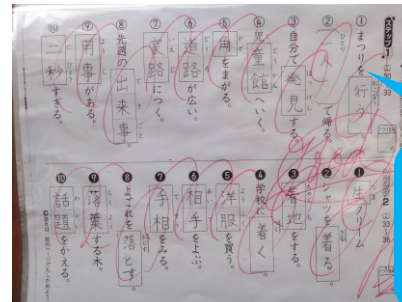
実現したいことを書く。
何個でもOK！
(≒会社でも非常に重要)

③ 自分のいいところを書く



最初は書けなくてもいい。
自分で少しずつ書いて
いくことが大事。

④ これまで頑張ったことや 大切にしている物を ファイルに入れる。



必ず何かを
頑張っている自分に
気づく。

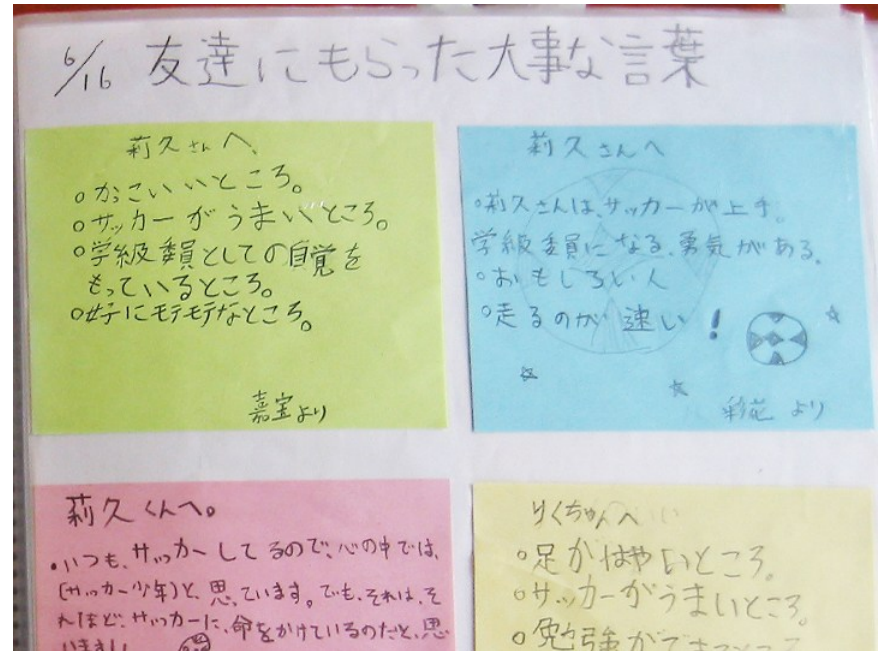
子ども版宝物ファイルプログラムの内容

⑤ ファイルに名前をつけて、表紙を作る



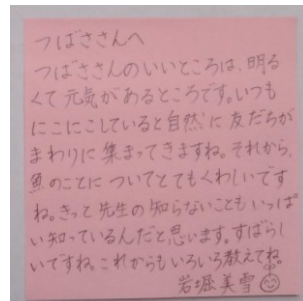
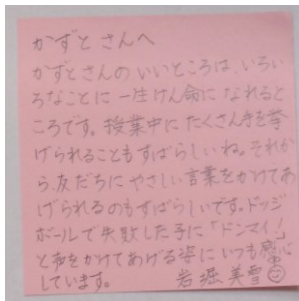
表紙と名前をつけた時。
これが子供たちにとって
大切なファイルになる。

⑥ 友達とお互いの いいところを書き合う



自己だけでなく
「他者の承認」
とも出会う！

⑦ 先生にいいところを書いてもらう



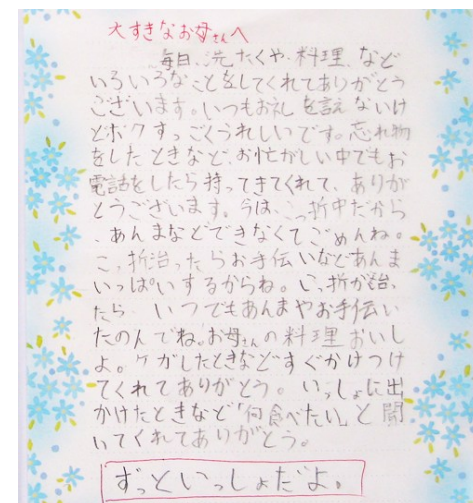
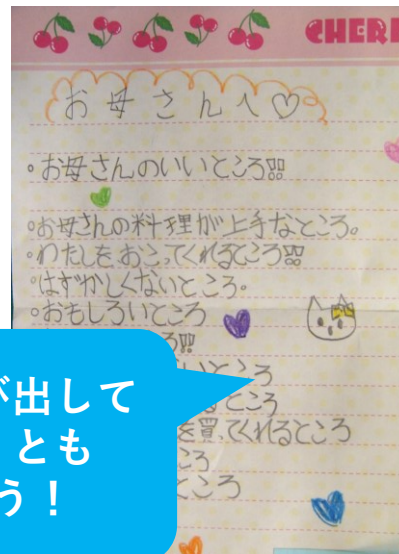
子ども版宝物ファイルプログラムの内容

⑧ 家族にもいいところを書いてもらう



学校を飛び出して
「家族」とも
向き合う！

⑨ 家族のいいところや感謝のメッセージを書く



⑩ 自分のいいところをもう一度書く

これまでの例では、全員が1回目よりも増えました。0個→7個、0個→9個、1個→24個など、驚きの結果でした。

子供たちが
変わる！！

⑪ 最後にスキチャレを通じて成長したところを書く

これまでの例

- ・泣かなくなった
- ・走るのが速くなった
- ・友達と仲良くできるようになった

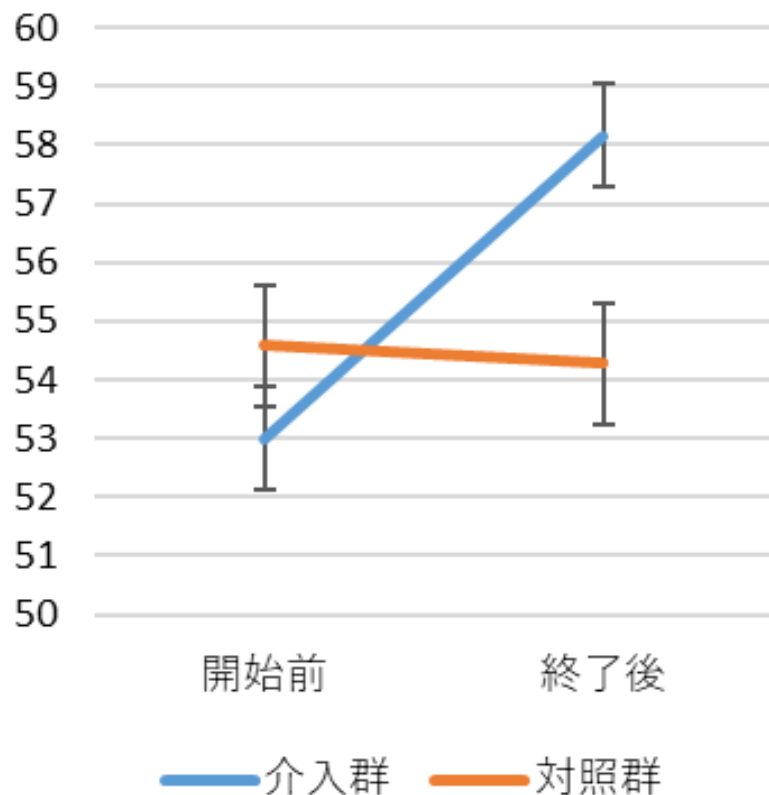
宝物ファイルプログラムの効果

導入後に起きてきた出来事の一部

- Case 1 友達とけんかばかりしていた子が仲良くなった。
- Case 2 娘が書いた父親の良いところが父親を倒産の危機から救う。
- Case 3 **学級崩壊、いじめのあったクラスが立ち直った。**
- Case 4 学習に全く意欲のなかった子が意欲的になった。
- Case 5 些細なことでキレて暴れていた子が落ち着いた。
- Case 6 親に反抗的だった娘が反抗しなくなった。
- Case 7 子育ての意識が180度変わったと母親から感謝された。
- Case 8 中学校で生徒の**問題行動が激減**した。
- Case 9 中学校で**学力が上がり**県の教育委員会の訪問を受けた。

宝物ファイルプログラムを実施した子供達の自己肯定感は実施しなかった子ども達よりも有意に上昇しました。

平均値の変化



マルチレベル分析
P値≒0.006

宝物ファイルプログラム実施 (介入群)

792名

通常の授業実施 (対照群)

594名

効果を科学的に証明するため大阪大学大学院に入学して研究

論文は2022年4月に海外の学術誌に採用

Humanities & Social Sciences
Communications

Explore content ▾ About the journal ▾ Publish with us ▾

[nature](#) > [humanities and social sciences communications](#) > [articles](#) > article

Article | [Open Access](#) | [Published: 27 April 2022](#)

A quasi-experimental controlled study of a school-based mental health programme to improve the self-esteem of primary school children

[Miyuki Iwahori](#), [Chiaki Oshiyama](#) & [Hideo Matsuzaki](#) ✉

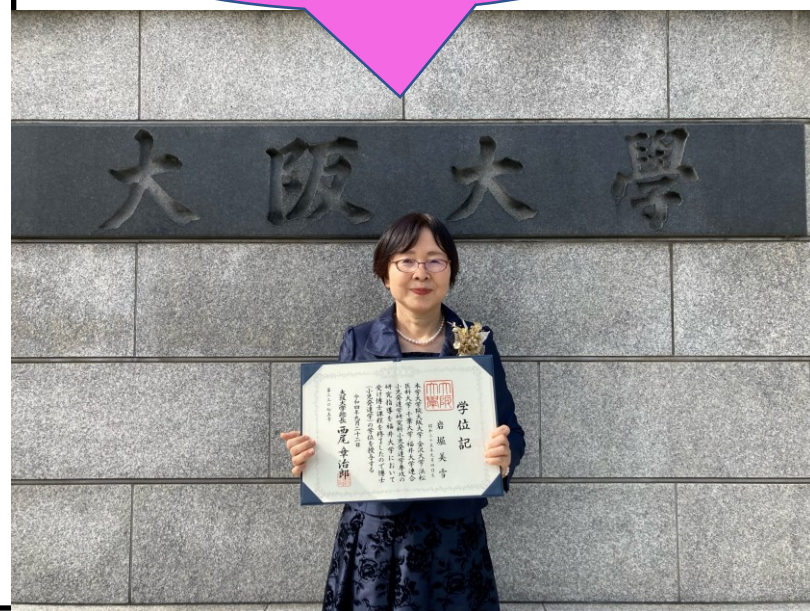
[Humanities and Social Sciences Communications](#) 9, Article number: 148 (2022) | [Cite this article](#)

903 Accesses | 7 Altmetric | [Metrics](#)

Abstract

Children's mental health problems are associated with a low self-esteem. Harter has proposed that recognising competence in personal importance and social support would improve students' self-esteem. However, to the best of our knowledge, no study has examined Harter's theory for primary school children. This study aimed to test the effectiveness of the Treasure File Programme for improving primary school children's self-esteem. The programme's effectiveness was evaluated regarding the students' self-esteem, physical well-being, emotional well-being, family relationships, friendships, and school performance. A total of 794 primary school students (aged 7–11 years) in the intervention group and 592 in the control

効果は科学的に
証明されました！



<https://www.nature.com/articles/s41599-022-01156-x>

大人版の宝物ファイルプログラム(TFP)を開発

子ども達を元気にするために大人版を開発したら、
企業からもオファーが！ (約1400名に実施)



企業版TFPとは



【特徴】

- アメリカの心理学者ハーター博士が提唱するSelf-esteem Enhancement Theory(自己肯定感強化理論)や、エリクソン博士が提唱する成人期の課題克服を取り入れている教育プログラム
- とてもシンプルで誰でもいつでも始められる体験型のプログラム
- 自分が書いた内容を同じグループ内でシェアするので相手のことをよく理解できるようになる

導入事例

CASE #01 工務店

【導入理由】 決定者：代表取締役

体験セミナーに参加し、即決。仕事が忙しくなったら社員の関係がぎすぎすしてきた。社員同士のコミュニケーション力をアップして人間関係を良くしたい。

CASE #03 エステ店

【導入理由】 決定者：代表取締役

人間学を学ぶ月刊誌「致知」の岩堀のインタビュー記事を読み、即決。スタッフには外見だけでなく内面から輝きお客様に信頼される人になってほしいとの思いから。

CASE #02 医療法人社団

【導入理由】 決定者：理事長

本屋で岩堀の著書「なぜあなたの力は眠ったままなのか」を読み、自身がこれまで生き辛さを感じていたのは自己肯定感が低かったからではないかとの思いから講座に参加。効果を実感し、職員にもこの感動を味わってほしいと病院への導入を即決。

CASE #04 出版社

【導入理由】 決定者：代表取締役

木が成長すると葉もどんどん生い茂って密になる。密になると風通しが悪くなって根が腐り始める。そうなるといくら手当をしても遅い。会社も同じ。成長していると思い込んでいるが実は密になり風通しが悪くなっていることもある。今ここで風通しをよくしてさらに成長する会社になるためにぜひ受講したい。



・ CASE #01 工務店

【講座導入後の感想】

○最初の変化は毎回指示をしなくても全員で助け合えるようになりました。次に、どうすれば人を喜ばせることができるかを率先して考えるように空気が変わりました。自分一人で動いてきたことが、チームとして機能してきて任せてみようと思いました。目に見えてチームとしての成長を実感できたことが想像以上でした。ありがとうございました(社長)

○私は事務職なので他の人とそんなに話す機会はなかったのですが、あの講座以降たわいもない話をしてコミュニケーションをとることができるようになりました。それは、私にとってとてもいい時間でした。そして今では、ある人が怒っていても、「あの人のことだから、何か理由があるのかな」と考えられるようになりました。自分のことを好きになってから人を見る目も変わってきて、他の人のいいところを見られるようになったと思います(20代女性社員)

○これまでは、「自分で変わらなくちゃ」と思っていたんです。でも、そのままでもみんなに認めてもらえたから、「無理に変えていかななくてもいいんだ」と思いました。そうしたら、すごく気が楽になりました。するとスタッフへの考え方や接し方が変わりました。これまでは、スタッフの言葉を全力で否定していましたが、気づいたらスタッフの意見に対して「これもありやな」と思えるようになって、相手の意見も聞きながら自分の意見も言える環境になってきました。受け入れてもらえると楽になるから、「こんなことやってみようかな」と大胆になれました(40代男性社員)



・ CASE #02 医療法人社団

【講座導入後の感想】

幹部と幹部候補が宝物ファイル講座を受講したおかげで、それぞれの部署の雰囲気がとても明るくなりました。**その効果が下の職員たちにも伝わり笑顔の絶えない職場になりました。まるでシャンパンタワーのように良い効果が降り注いでいるようです。**仕事のことで悩みが無いのが悩みかもしれません
(理事長)



・CASE #03 エステ経営

【講座導入後の感想】

○岩堀先生が、自分のことを好きですか？嫌いですか？との質問をされた時、私は間違いなく「嫌い」でした。なのに、終わってみれば不思議です。自分のことも、旦那のことも、両親のことも、大好きだったことを再確認できました。自分で許せない壁を作っていただけでした。宝物ファイルの破壊力はすごいです(30代 女性)

○社長にマネジメントを任されて、新しい企画や新人さんの教育やWebのテコ入れなど。なぜ自分がこんな難しいことをやらなくてはならないのかと実は文句タラタラ（笑）でしたが、スタッフのみんなが（涙）全てを自分でやろうとしないでください。と言ってくれたこと。私のいいところが38個も集まったこと、こんなに泣いたのは中学のバレー部以来です。ありがとうございました。私、頑張れそうです(40代 女性)



・CASE #04 出版社

【講座導入後の感想】

宝物ファイル研修で、**全社員の中に眠っていた熱と誠が一気に噴き出したようです。大変素晴らしい研修でした。**人を愛し、仕事を愛し、道を楽しみ、希望をもって歩続ける。それが岩堀先生のいいところです。感謝！(社長)

○心に残る研修をありがとうございます。**私は研修前は自分が嫌いで自己肯定ができませんでした。セッションの中で誰の人生にも大切な宝あり、誰もが大切な存在であることに気づきました。自分と相手を認め、良いチームワークを作ります(社員)**

○仕事を通して学ぶ環境に感謝しつつもその反面で薄れがちだった原点への感謝、子どもの頃へ気持ち、両親や周りの有難みなどがクリアになり、**原点回帰できた気がします。岩堀先生のおかげです。「母の歌」にもあるように自分が幸せであることで周りへプラスの波動を与えられるよう努力したいと思います(社員)**

自己肯定感が向上すると



行動力、やる気がアップし、挑戦できる組織に

失敗に強く、立ち直りも早くなる

お互いを認め合い、コミュニケーション力が高い組織風土ができる

社員の皆さんがさらに力を発揮する



「人的資本(人財)の強化」に！





最後までお読みいただきありがとうございました