

## 最新版・新人職員の傾向と対策

新年度を目前に控え、各病院・施設においては、新入職員を迎える準備もひと段落といった所ではないでしょうか。

近年、新入職員もゆとり世代からさとり世代と名称を変え、その特性も変化しています。そのため最適な育成方法も、自分達（上長）の時代とは違うと実感されているケースも多く、「何を考えているか汲み取りにくい」というご意見を頂戴することが増えて参りました。今回はこれからのシーズンにすぐに活用できる、新人育成のケースについてまとめました。

### 【事例】

「最近、新人が一年もたず、辞めていってしまう。」

「1年生であってもプロとして患者さんのことをみななければならないのに、上司や先輩の顔色ばかり伺ってしまう。」

「やり方を指導すると、否定されたように捉えられて、落ち込まれてしまう。」

看護師としてのファーストキャリアをその病院で迎える新人にしっかりと教育を受けさせ、育てていきたいというのが病院の方針であり、新人教育の体制はお話を伺う限り万全なのですが（教育委員会を設置し、プリセプターや上司との面談の機会も仕組みとして設け、新人の心情を聞く場を設けて歩み寄りの努力もしている）、厳しい環境で育ってきた30～40代以上の看護師と、20代のいわゆる“さとり世代”の看護師との間で考え方の差異があり意思の疎通が難しくなっているという旨をご相談頂きました。手は尽くしたが、このままでは新人が育たないばかりか、先輩看護師・上司が疲弊していき、実りがないため、抜本的に教育の仕方を見直すか、新人を教育し直す必要があるとお考えでした。

### 【課題】

新人の課題としては大きく分けて3点ありました。

- ・ 期待される成果や納期を確認せず自分基準で進める
- ・ 意味や価値が感じられないことは進んでやりたがらない
- ・ 失敗や間違いを恐れ思い切って行動できない

### 【解決策】

解決策としては下記の手順にて、実施しました。

- ① 新人研修を実施
- ② 新人教育に主に携わる、OJT担当者・主任クラスのスタッフに対し、コミュニケーション・マネジメント研修を行う

新人研修では一般的なマナー研修のほか、新人職員の特性に合わせ、課題に対しての解決策として、基準は自分ではなく社会にあること・意味がないと感じることに意味を見出すこと・取り組むときは「上手いかわないことが前提」であるという3つの認識を与えました。またOJT担当者・主任クラスに対して行ったコミュニケーション・マネジメント研修では、ポイントとしては下記の3つのポイントになります。

### ポイント 1：新人はもともと「宇宙人」とあるという認識を与える。

社会人としての常識を知らない新人は、価値観が異なっていることの方がむしろ自然だということに気付いてもらい、違和感や憤りを持つのではなく、「まだ知らないだけなのだ」という前提で接することが大切です。

### ポイント 2：「思い切った行動を引き出す」ためのコミュニケーション

必要となるのは「安心と信頼の基盤づくり」。今の新人職員は決してやる気や能力がないわけではなく、経験がない状況に失敗や否定の恐れが抜けず思い切った行動ができていないケースが少なくありません。よってその不安や恐れから解放されれば、本来の意欲や力が発揮され思い切った行動も出てくるケースが多いのです。

うまくいっていない状態に対して決して否定やダメ出しをせず、「そうなるのは今の環境では当たり前だし問題ではない」と安心感を与える。そこから、「うまくいなくても、学べばよい。自分なりにトライする姿勢が周囲の信頼につながり、失敗でも学びさえすれば成長につながり、その積み重ねが成果につながる。あなたには必ずできる力がある」などと、信頼のメッセージを届けると、不安はあるけれど自分にできることは全力でやってみようというものの見方への転換が起こり、思い切った行動がとれるようになります。

### ポイント 3：確認ではなく問いかけをする

例えば、なにか失敗をしてしまったとき、「どのような経緯で失敗したか」の事実確認のみで終わらせるのではなく、「なぜ失敗したと思うか」と本人の内省を促すための「問いかけ」を行います。相手が気づかなくても焦らず待ち、必要に応じて「本当はやればよかったと思う行動はあるか、それができなかったのはどんなものの見方があったからだと思うか」などと考える視点だけを提示する。自分で気づくことで学びは定着し、自分のものになっていくという仕組みです。

研修終了後、看護部長様からは「病棟のスタッフからは毎年“今年の新人は宇宙人です”と相談を受けることが恒例行事のようになっていたけど、今年は数えるくらいしかなかったです。恐らく新人と育成者双方からマインドセットをしていただいたことで、“なぜできないのか？”から“どうしたら上手くいくのか”というように当人たちの感知できる視野が広がっていたからかもしれませんね。」というお言葉をいただきました。

近年の新人職員は、生まれたときからネットがあることが常識という中で育ち、「答え」を考えなくとも・誰かに質問しなくともすぐ与えられる状態にあります。ゆえに自ら考えて行動するかつ質問しながら業務を遂行するというのは私たちが想定している以上に未知の領域なのかもしれません。命を預かる現場なのだからそんな悠長なことを言っていられない、という思いもあるかもしれませんが、時代の変化に対応するということも、病院の差別化や存続のためには必要なことではないでしょうか。

#### <株式会社 ZAC について>

2002 年設立。医療・介護業界の研修・コンサルティング事業において年間 300 回以上の研修と 91.7%以上の高いレポート率という業界屈指の実績を誇る。採用費削減のための採用コンサルティング、定着率アップのための人事評価制度コンサルティングからエグゼクティブ向けコンサルティング、階層別研修からテーマ別研修（接遇マナー研修、レジリエンス研修、コミュニケーション研修 etc）まで幅広く手掛ける。個人向けのスクール事業では、毎年数多くのカウンセラーやセラピスト、マナー講師を輩出している。

#### <各種研修・コンサルティング等に関するお問い合わせはこちらから>

株式会社 ZAC コンサルティング事業部 TEL 03-6821-5202 / FAX 03-6821-5203