

## 強い新人を育成するには？

今年も残すところ、半年を切り、各病院・施設においては、そろそろ来年度の研修計画の企画に動き出す時期ではないでしょうか。近年、就職活動の時期がどんどん前倒しになり、かつ就活生の重要視する点も変化していると思います。その中のひとつに、「研修制度が充実していること」というのが挙げられます。数年前までは主体的に“いろいろと経験をしてスキルアップしたい”という学生が多かったのですが、ここ数年の傾向からは、意識は高いものの、“いかに組織が自分達を育ててくれるのか？”と組織に対する期待度が高い学生が顕著に増えているとされています。

いざ現場に入ると、自身の未熟さ、覚えなければならぬ膨大な知識量、ハードな勤務スケジュールなど、描いていた理想どおりとはいかない事実を目の当たりにして、「こんなはずじゃなかった・・・」とすぐに落ち込み、早期離職をしてしまうという相談もいただきます。今回はそのようなケースから早期離職率の改善をした事例をご紹介します。

### 【事例】

「想像していた仕事と違っていた。」

「体力的にキツくてついていけない、もっと働きやすい職場でやり直したい。」

「先輩たちをみていると、ここではスキルアップするのに先がみえないので。」

これらはすべて、とある医療法人様で離職の相談を受けた際に言われた言葉です。毎年看護師だけでも15～20名ほど新入職員として迎えているのですが、1年も経たないうちに約半数が退職してしまうとのことでした。新人教育の体制はお話を伺う限り万全です（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）、入職者も教育制度に惹かれる、意識の高いスタッフが多く、新人が現場配属前にリアリティギャップを引き起こさない対策をとらないまま現場に入るため、すぐにくじけてしまい、ギャップに耐えかねて離職するのではないかとお考えでした。

### 【課題】

新人がリアリティギャップを引き起こしやすい理由としては大きく分けて3つありました。

- ・モチベーションが高い分、「社会人」や「組織」に対する理想が高い
- ・自分の能力を発揮できる希望を強く抱いている
- ※能力を「活かしてもらえる」と信じている（ベースが他責）
- ・素晴らしい「環境」を探している学生（人）が多い

### 【解決策】

リアリティギャップを埋めるには、配属前の新人研修が肝心と考え、下記のポイントでプログラムを構成しました。

- ① 仕事において必要なスキルを“理解させる”のではなく“体得させる”こと
- ② 組織から伝えると角が立つこと、一般常識と捉えさせづらいことを「第三者の視点」から明確に伝えること

まず、環境づくりとしては昨年までの施設内の集合研修だったものを合宿型に変更し、必要なスキルを“体得させる”環境を整えました（理解のみだと、分かってはいるけど実際には使えない、という現象が起こりやすいため）。一例としては上手いかないことを想定した体験型ワークを通じて思い込みの怖さや、迷った時に合意形成をとる必要性など、現場で上手いかないことに直面した時に求められるスキルを実際に使い・解決しながら体得していただきました。

また構成としては、一般的なマナー研修のほか、第三者の視点から「うまく行かないこと、理不尽が前提であること」をしっかりと伝えました。よくありがちな研修は新人に希望と期待を抱かせて高揚感を最大限高める手法です。その場は最高の空間になるのですが、現場に入った途端、リアリティギャップに苦しみ、早期離職に繋がってしまうことがあります。

一方で効果を考えた研修というのは、「理不尽を前提にそこいかに挑むか」というマインドや技術を伝えることになります。しかし同じ組織の方が「理不尽が前提だ」と言ったら、開き直りと取られて、場合によってはパワハラと捉えられてしまう可能性があります。だからこそ、「第三者の視点」を使って一般論として捉えてもらう働きかけが重要になるのですね。と仰っていました。

第三者視点ということでお伝えしたポイントとしては、下記の 3 つのポイントになります。

### ① 社会は理不尽が前提であることを伝える

「活かしてもらえ」という期待値が高いほど、その期待が叶わなかった時に虚無感が生まれ、モチベーションが低下する傾向があります。もともと期待通りにはいかないもの、自分の価値観にそぐわないことでも正解になることがある、という前提を持っていれば、上手いかないことに嘆かなくなります。

### ② 社会には正解がないことを伝える

社会には様々な背景をお持ちの方がいます。ゆえに意見の衝突や価値感の違いがあるのはごく自然なことです。自分が共感できる事が正解になるのではなく、問題解決のための最善の選択が正解になる。つまり正解はあるのではなく、自ら作り出すことができるという認識を与えます。

### ③ 社会では現状「無価値」であることを理解させる（人としてということではなく、戦力として）

戦力としてゼロであることを認識させ、自分の能力を過信しないこと。また「活かされる」のを待つのではなく、「生きる」ためにどうするかを考えて動くことが価値ある人になっていくプロセスになります。

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」を考えなくともすぐ与えられる状態にあるため、「できない」という感覚を味わうことが極端に少ない状況にあります。ゆえに「答え」がなく「できない」という感覚を味わうことは、社会人になってから初めて直面するというケースも少なくありません。最低限そのくらいは身に付けてきて欲しいという部分もあるかもしれませんが、時代の変化に合わせて組織側も変化していくことが、今後更に求められるのではないのでしょうか。

<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 92%以上の高いリピ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 03-6228-4636 / FAX 03-6228-4637