

経営 VOL.75

「賞与」を利用した院内活性化術とは？

梅雨の時期に突入し、いよいよ暑さも増してきましたが、皆様いかがお過ごしでしょうか。毎年、この時期になると集中する質問が『賞与』について…、です(今期はどのくらいの金額を支給すべきか？スタッフの働きに応じて金額を変えたいが、他所はどうしているか？等々…)。

確かに、毎回、頭の痛い問題ですので、今号にて実例を踏まえながら考えていきたいと思います。

【『賞与原資』の確保をどうするか？】

弊社クライアント会員のA医院さんでは基準人件費率を同業界・同科目の平均値である売上の25%と定め、半期の人件費上限を算出、そこから既に支払った人件費(給与・社会保険料等)を引き、その残りを原資としています。

例) 半期売上 5,000 万円 × 基準人件費率(25%)
= 1,250 万円 (半期の予定人件費枠: 上限)
半期の既払い人件費 1,000 万円(月給合計)
賞与原資 = 1,250 万円 - 1,000 万円 = 250 万円

こうすることにより、売上に対して一定の枠内で賞与を含めた人件費を捻出するので、人件費が大きくなり過ぎることがありませんし、スタッフにとっては利益の有無に関わらず賞与が保証されることとなります。また、もし、売上が上がれば原資が多くなりますので、スタッフにとって、売上を上げることが賞与の増額に直結するという解り易い図式になります。

スタッフの一人は『これまで売上には全く興味がありませんでしたが…、今では一生懸命やっています！』とのこと(笑)。

【『賞与原資』の配分をどうするか？】

賞与原資の確保についてはご理解頂けたかと存じますが、それでは、この原資をどのように配分すれば良いのでしょうか。ここで必要なのが『評価』ですが、皆さんはどのようにされているでしょうか。資格や勤続年数によって凡そで決められている場合は、一見、公平に見えますが、個々の働きが反映されていませんし、院長お一人の感覚で「出来る」・「出来ない」という評価をすると、完全に公平というのは難しいものの、相性やイメージによって偏ってしまわないでしょうか…。

先述のA医院では、院長が頑張りたいこと、最低限守って欲しいことなどを書き出した簡単な評価表を作成し、「自己評価」、その後、本人と面談、次に「上司(先輩)評価」、その後、その上司と面談、そして最後に、それらを踏まえて院長が最終評価し、部門別の割合、評価ランク別の割合を決めて配分しています。

こうすることで、院長の考えも反映されますし、スタッフからしても評価理由が明確で、支給額にも納得できます。

最終的な支給額決定の経緯は明細書を手渡す際にスタッフに個別に伝えるようにもしています。

【『オリジナル』の必要性】

コンサルティング会社などが使用する複雑な人事評価制度を導入しても、スタッフにとって分かりにくいものであれば、評価そのものに興味が持たず(説明を聞いても分からないため)、次回から何をどう頑張りたいか分からず、結局、賞与の金額が多かったか少なかったかだけしか頭に残らず、高額な制度を導入した割には活性化しないことがあります。

そうではなく、A医院のように、個別事情に沿ったスタッフが日常意識出来る分かりやすい評価表で、かつ、面談を通して丁寧に説明すれば、大切にされているという感情(職場自己重要感)が生まれ、ロイヤリティにつながり、結果的には賞与額の多寡に関わらず、院長と一緒に売上を上げることを考えるようになり、院内が活性化していくのです。

評価表の作成・運用については、難しいものではございませんので、ご興味ございましたらお問い合わせ下さい。

【『賞与原資』の算出方法を教える意義とは？】

そもそも、世間ではスタッフも含め「賞与は絶対にもらえる」と思っている方が多いと思いますが、実は、法的に企業が絶対に支給しなければいけないものではありません。

もちろん、「就業規則」や「労働契約書」に支払いを明記している場合はそれに準じなければいけません(契約によって支払われる賃金の一部とみなされるため)し、賞与を支払うことが「慣例」となっている場合は、法的に「給与の一部」と見なされることもあるようですので、実際問題、「お金がないので払えません」では済まないことの方が多いようです。

しかし、「賞与原資」の出し方を教えることによって、『売上がここまで達しなかったら、賞与を払いたくても払えない』ということを理解させることが出来る、つまり、何だかんだ言っても最終的に賞与はもらえる、というスタッフの認識を変えることが出来るということです。実際、あるスタッフは、『数字を見て、売上が一定以下であれば本当に賞与のお金がないことが分かったので非常にショックを受け、売上を上げるのは他人事ではないと分かりました…。』と仰っていました。

今号では「賞与」という「お金」ではなく「機会」を活用して、院内活性化を図った実例をご紹介致しましたが、せっかく大きなお金を支払いますので、是非ご参考にされて下さい。