

## 経営 VOL.13

## 何を基準にして「昇給」を決めていますか？②

前号では、同じ昇給をするにしても、スタッフごとに「頑張っ  
て欲しいこと」や「期待すること」を事前に伝えておき、昇給前  
に面談で、その出来・不出来を伝えたと行えば、金額の  
多寡で不平不満を言われることが少なくなり、また、その際  
には、「人を評価する際に気をつけること」に注意して行くと、な  
お“偏り”が少なくなります、とご紹介しました。

前号ご紹介した『3つの「気をつけること」の他の項目を早  
く知りたい』というお問い合わせが少なからずありましたので、  
まずは、前号でご紹介出来なかった「人を評価する際に気を  
つけること」の重要な項目の残りをご紹介致します。

### 【親近効果】

誰々の知り合いである、家が近所、趣味が同じ等、仕事  
以外で親密度が高い相手の評価を高めてしまうことです。

『親しみ』と『仕事の評価』は全くの別物ですので注意しな  
ければいけません。

### 【近視点効果】

昇給を決める対象期間が、例えば1年間であるにも関わ  
らず、最近の出来事で評価してしまうことです。

これでは、対象期間の前半に活躍したが後半失敗した  
人の評価は低くなり、逆の場合は高くなってしまいう不公平  
が生まれてしまいますので、注意が必要です。

### 【中心化傾向】

評価によって差が出るのを回避するために、どうしても「当  
たり障りのない」評価に集中し、気がつけば皆同じような評  
価になってしまうことです（評価が真ん中に集中するというこ  
です）。これでは、頑張っても頑張らなくても同じであり、評価  
を行っている意味がなくなってしまいます。

以上、前号と合わせて主な6つご紹介致しました。

もちろん、院長も人間である以上『**“完璧”に公平な**』評  
価は出来ないと存じますが、これらに**「気をつける」**だけで、今  
までとは違った見方が出来るようになり、スタッフの新たな一  
面の発見には役立つと思いますので、全てでなくとも結構で  
すので、**「なるほど、自分にはこの傾向があるから、今後気をつ  
けてみよう！」**という項目が1つでもございましたら、是非、  
参考までにお試し下さい。



### 【そもそも昇給は絶対にしなければいけないのでしょうか？】

これまで、『昇給ありき』の前提で「評価を行う際の視点」  
についてご紹介しましたが、前号の配信後に、ある会員の先  
生から、**「そもそも、昇給は絶対にしなければいけないのです  
か…？」**というご質問を頂きました。

深くお話を伺ったところ、「業績が下降しているのに加  
え、昇給させたくないスタッフばかりなのですが、世間相場  
のことを考えて今まではこのレポートの通り、一律〇〇円とい  
う方法で渋々上げて来ました。しかし、本当は、出来れば上  
げたくない気持ちなのです。」ということでした。

その後、何人かの会員の先生にもお伺いしたところ、似た  
ようなお気持ちの先生もおられたことから、「昇給」に対して  
納得されていない先生が意外と多いことが分かりましたので、  
次項以降からは、少し紙面を割いて「昇給」そのものの考え  
方からお話を進めることとします。

### 【採用時の約束である「労働条件通知書」の中身は？】

まず、ご確認頂きたいのですが、スタッフを採用する際に  
「労働条件通知書」等の文書で「労働条件の明示」を行っ  
ておられるかと存じます（平成20年4月よりパートさんにつ  
いても義務付けられています）。

そして、その中に**「昇給の有無」**は絶対に記載しなければ  
いけない事項となっております（※）ので、何かしら記載されて  
いるかと存じますが、例えば、「年1回昇給あり」と書かれて  
いれば、その通りにしなければいけませんし、「勤務態度を考  
慮し優秀な場合は昇給」等の条件を付けている場合でも、  
「勤務態度の何を考慮して何が優秀だったのか？」を明確に  
しなければいけません。

つまり、「昇給」は、**「雇用条件（雇用の約束事）」の一部**  
ですので、昇給しなければいけない云々の前に、「どのような  
約束になっているか？」の確認からスタートしなければいけ  
ないのです（**「労働条件通知書」など出したことがない、とい  
う先生は至急手配されるようお勧め致します。**）。

紙面の関係上、今号ではここまでですが、次号では、「考  
え方」と「設計・運営事例」をご紹介させていただきます。

### （※）今号の補足：『労働条件通知書』の絶対的明示事項

…「労働条件通知書」とは、労働基準法第15条に定められている「労働条件の明示義務」に基づいて労働者に労働条件を伝えるもので、①契約期間、②就業場所、業務内容、③始業終業時刻・所定時間を超える（時間外・休日等）労働の有無、休憩、休日、休暇、交代制勤務等に関する事、④賃金の決定、計算、支払方法・時期、締切、昇給に関する事項、⑤退職に関する事項（解雇事由含む）、については書面にて通知しなければいけないことになっています。