

## 経営 VOL.14

## 何を基準にして「昇給」を決めていますか？③

前号では、『昇給に対して疑義を持つ前に、採用時の労働契約で、昇給に関して“どのような約束”をしていたか確認して下さい。』とご案内させて頂きましたが、皆様、確認されましたでしょうか？

“年1回昇給あり”、“昇給する場合がある”、“勤務態度を勘案して決定”、等、色々な決まりごとがあるかと思えます。(『未だに「雇用契約書」や「労働条件通知書」など出したことがない…。』という先生方は、急いで対応して下さい)

### 【「昇給」には『自動昇給』と『査定昇給』があります】

さて、今回は、その確認して頂いた約束に則って「昇給」を考えるのですが、まず、その約束は「どのような考え方に基づいているのか？」が明確でしょうか？

と申しますのは、「昇給」には、年齢や勤続年数で上がる「自動昇給」(年功と呼ばれるものですね)と、仕事の成果や勤務考課などの査定による「査定昇給」があるからで、『長く勤めるだけで給与が上がるのか、評価を得て初めて上がるのか』を明確にしておかなければいけないということなのです。

### 【今の時代は『自動昇給』よりも『査定昇給』が主流】

「自動昇給」かつ一定期間を定めて昇給する「定期昇給」であれば、“テーブル表”を作っておくだけで何も悩むことはありませんし、今までであればクリニックの業績も右肩上がりで、世間もそれが常識でしたので問題はありませんでした。

しかし、クリニックの経営環境が厳しくなり、人件費というコストを年々自動的に膨らませるのは経営リスクが高い、また、「自動定期昇給」であるためにスタッフの質が上がりず(頑張っても頑張らなくても給与が上がるので)競争力が保てない、さらに世間でも、年功序列が崩壊し、仕事や能力で差をつける風潮となっていることなどから、「自動定期昇給」ではなく「査定昇給」が主流になってきております。

(前号・前々号とも「評価」のお話をさせて頂いたのは、この流れから「査定昇給」を前提にさせて頂いておりました)

ここまでのお話で『全員一律の昇給が良いのか？少し差をつけた方が良いのか？差をつけるにしてもどうすればいいのか？』等で今まで悩んでおられた先生は「自動昇給」と「査定昇給」を混同していた、ということがお分かり頂けたものと思いますので、これを機会に自院の昇給は「自動」なのか、「査定」によるものなのかを明確にして頂ければと存じます。

### 【「査定昇給」といっても、「査定」とは何をどうすればいい？】

「査定」・「考課」・「評価」等、人事に関する専門用語が並ぶと、細部に渡ってシステムチックに設計され、ポイントか何かで自動的に評価が決まり…、という煩雑で大層なイメージを持ってしまいがちですが、全くそんなことはありません。

むしろ、各医院がそれぞれ、自院の評価項目を決め、それを個別面談で伝えた上で、前号・前々号でご紹介したことに気をつけて評価する…、という運営の方が良いのです。(各医院におけるスタッフ事情は“千差万別”なので…)

方法として一例を挙げますと、まず、自院で働くに当たって全員に必要最低限「守って欲しいこと」『基礎項目』を書き出し、次に、スタッフ個々に「期待すること(Aさんには、このような役割を担って欲しい等)』『個別項目』を書き出します。

そして、下記イメージ表のような評価を行います(\*)。

### (\*)評価例イメージ(あくまでイメージのため簡素化しています)

区分	項目	出来た	もう少し	出来ない
基礎項目	大きな声でハキハキと挨拶・返事をする	○		
	時間を守る(5分前行動:勤務・ミーティング)	○		
	報告・連絡・相談の徹底		○	
	容姿・言葉遣い・掃除・整理整頓		○	

区分	項目	期待以上	期待通り	期待外れ
個別項目	患者満足施策を率先して実施する		○	
	アルバイト・パートさんの教育を行う		○	
	仕事のスピードを今よりもアップさせる	○		
	業務改善提案を最低でも5つは行う			○

この方法であれば、先生の意思が十分反映され、スタッフから見ても評価理由が明確で、「出来ない」・「期待外れ」であれば昇給は「ない」と言われても納得するでしょう。

この「評価項目」を突き詰めていくと、世間一般に使用されているような立派な「評価項目表」になるのです(※)。

但し、立派な表であっても、先生のオリジナルであっても、考え方の基本は同じです。つまり、医院(先生)の方針・意思の明確化、運営の公平性、そしてスタッフの納得感が重要であり、昇給金額の多寡ではないのです。

### (※)今号の補足：『医療機関の人事考課要素』

… 主な項目として、基本能力(知識・実務・習熟等)、成果(業務の質・量・スピード・納期・正確性・改善性等)、情意考課(協調性・積極性・責任性・自己管理等)、その他、指導力・判断力・折衝力・リーダーシップ等が挙げられます。お申し出頂ければ、ご参考までに「考課要素一覧表」を差し上げますので、必要な会員様はお申し出下さい。