

## 経営 VOL.12

## 何を基準にして「昇給」を決めていますか？①

毎年、確定申告が終わりを迎える時期になると「来月の昇給はどうすれば良いですか？」というご相談が増えます。

もちろん、昇給をクリニックの決算月に合わせたり、スタッフそれぞれの入職月で管理したりされているところもあるのですが、4月昇給のクリニックさんが多く、毎年この時期は頭を悩ませておられるようです。

確かに、就業規則を定めていても「昇給の基準」は曖昧なことが多く、かつ、どのように評価し、どの程度の金額を上乗せするのか難しいところだと思います。

だからと言って、「とりあえず常勤さんは一律 1,000 円、パートさんは一律 20 円アップ」というアバウトな決め方ばかりしていれば、“幾ら頑張っても、結局は院長の気まぐれで決まるのか…”とヤル気を失ってしまいかねません。

また、「基本給を上げると賞与が上がってしまうので、極力上げずに“手当”をつけて実質の昇給にする。」というクリニックさんも少なくありませんが、その対処療法を続けた結果、意味の分からない手当が増えて、整合性も公平性もなく收拾がつかなくなってしまうケースも多く見受けられます。

皆様の事情を察するに、「人件費がかさむので、昇給は余りしたくないが、頑張ってくれている人だけは昇給してあげたい。しかし、どのように評価して良いか分からないし、人によって差をつけるのもどうかと思うし、そんなにじっくり考える時間もないし、今まで“とりあえず”でやってきた…。」といったところかも知れません。

働く側のホンネとすれば、扶養の範囲で働いているパートさんは別としても、皆さん給与が上がるに越したことはないですし、自分の頑張りを評価してもらうのは幾つになっても嬉しいことですので、優秀な人材を流出させないためにも、“とりあえず”から脱却し、昇給する側も、させる側も納得性が高くハッピーになるように運営していきたいものです。

しかし、「人が人の評価を公正に出来るのか?」、「人間だから好き嫌いや私情が入るので無理ではないか?」と懸念される方も多く、また、その懸念通りのことも多いのですが、**『人を評価する際に気をつけること(※)』**を知っておくだけで、かなり偏った見方を改善することが出来ますので、今号にて一部ご紹介させていただきます。

### 【ハロー効果】

評価をする際に、最も多い誤りとされているのが、この「ハロー効果」による評価です。

これは、何か1つのことが際立って良く見える場合に、他のことについても良く評価してしまうことで(ポジティブ・ハロー効果)、逆の場合も同様です(ネガティブ・ハロー効果)。

具体的には、例えば、『**毎朝、誰よりも早く出勤している彼女の勤務態度は素晴らしい！真面目だ！**』という評価をしてしまうようなケースです。

もちろん、早い出勤は遅いよりも良いとは思いますが、それが「彼女の全てが真面目」ということにはなりません。早い出勤について、それはそれで評価するとして、他の勤務態度については切り離して考えるべきなのです。

### 【第一印象効果】

ハロー効果に似ているのですが、例えば「一流大学出身だから頭が良いはずだ!」「病院経験者だから仕事は出来るはずだ!」等、先入観で決め付けて本人の能力以上の評価をして採用し、いざ働き出したら『期待外れ』と感じてしまう、つまり、不正確な第一印象にひきずられて偏った評価をしてしまうことです。スタッフにとってはいい迷惑です…。

### 【対比誤差】

「自分と比べてどうなのか」という視点で厳しく評価してしまうことです。例えば院長が、「自分は医院の中で一番働いている」と強く自負すればするほど、スタッフがいくら頑張っても評価されないということです。

院長は「自分より働いているスタッフはいない!」と思っているので当然の結果なのですが…、スタッフは不幸ですね。

### 【気をつける事は分かったが、具体的にどうすればいいか?】

まず、スタッフごとに「頑張っていて欲しいこと」・「期待すること」を箇条書きで書き出し、それに対して先生自身の現時点における評価(出来ているか、出来ていないか)を、今号でご紹介した事項に気をつけながら書いてみて下さい。恐らく、今までよりも偏りの少ない評価結果になるはずです。

次に「個別面談」を行い、その結果(頑張っていて欲しいこと・期待すること、現時点の評価)をスタッフ個々に伝えます。

そうすることで、まずは「自分の評価は公正に行ってもらっている」という信頼が得られ、昇給の「金額の多寡」で不満を言われることは少なくなります。

### (※)今号の補足 : **人を評価する際に気をつけること**

…今号では、紙面の関係で3つだけご紹介させて頂きましたが他にも重要な項目がございますので、次号にてご紹介いたします。

また、ご参考にして頂けるような「事例」もご紹介させて頂く予定ですので、どうぞご期待下さい。