

私のコンサルティングの経験からすると、歯科医院で明確な賞与基準を設けている医院は非常に少ないと思う。大抵は、【基本給×固定月数±お手盛り】といった医院がほとんどではないか？

ドラッカーの考え方をすれば、賞与がまず医院(組織)で設定した「使命」に基づいた「成果」であるかを再考する必要があります。なぜなら「使命」に基づいた「成果」中心の精神を高く維持するための意志決定のひとつに賞与支給が位置づけられるからです。医院のスタッフは、自分たちに与えられた「使命」は何であるかを知らされていれば、賞与はその「成果」に基づくものであることは容易に理解できます。

しかし多くの場合、問題になるのはその「成果」の定義と「評価基準」です。一番悪いケースは医院が求める「成果」や「評価基準」が、事前にスタッフに示されていない場合です。これでは、いくらスタッフががんばっても何で評価されているのか分からないのですから、がんばりようがない。

次に見られる悪いケースは、院長の独断で「評価」基準が都合よく変更されてしまう場合。私がコンサルした経験からすると、このタイプの「評価」が最も多く、当初驚いたことを覚えている。これは院長が「成果」を取り違え「自分の言うことを良くきく」スタッフに「良い評価」を与えていることに他なりません。言い換えれば、「成果」は「顧客が満足」した結果生まれているのではなく「院長自らが満足すること」になってしまっているのだ。これでは、医院の成功はもとより望めないし、優秀なスタッフほどやめていく組織になってしまう。しかし、医

院ではこのケースが一番多い。評価がご都合主義になってしまう原因の多くは、「成果」を明確に定めていないために起こっている。つまり、院長の財布に余裕があれば基準通りだが、何らかの理由(プライベートを含め)で財布に余裕がなくなると、賞与額を減らすために基準を変更してしまうのだ。結果、スタッフはだまされたと思う。

この点は同じようにスタッフ側にも適用される。よく、賞与支給する時の面接で、スタッフに自己評価はどうか? と聞くと「自分なりにはやったと思う」という言葉が返ってくるが、これも「成果」の基準が明確でないために向いている方向が「顧客」でなく「自分」に向いてしまっているためなのだ。スタッフ、院長ともに「成果」が明確に分かっていないのだからうまくいくはずがない。「成果」ということを真剣に考え、マネジメントが本当に欲し、重視し、組織の人間(スタッフ)に対し報いようとしているものを伝える必要があるのはこのためなのだ。

さて、それではどのようなことを留意して賞与を支給すべきなのだろう？

ポイントは以下の通り。

1. 賞与は利益が原資であること
2. 「成果」が何であるかを明確に規定する
3. 「成果」の評価基準を事前に示し、簡単に変更しないこと
4. 公平ではなく、公正な評価(誰もが納得できるということ)を行い、貢献による利益分配型であること。