



社会福祉法人

池上長寿園

IKEGAMI CHOJUEN



社会福祉法人池上長寿園
第4期中期経営計画

未来への創造プラン4.0

令和6(2024)年度 ~ 令和8(2026)年度

はじめに

2020年度にスタートした法人施設の大規模修繕工事は、2024年度に3施設目の工事が終了し、折り返し点を迎える予定です。この大規模修繕の前半に時を同じくするように新型コロナウイルスが世界的パンデミックを引き起こし、法人経営に大きな影響を及ぼすと同時に、私たちの日常生活を大きく変化させました。さらに近年では物価高騰にも拍車がかかるなど、短期間で社会情勢が大きく変化する時代になったことを実感させられています。そして、2024年度には介護保険制度の改正による介護報酬の改定と併せて、診療報酬、障害福祉サービス報酬の「トリプル改定」が行われます。この新しい介護保険制度では、「地域包括ケアシステムの深化・推進」と「介護現場の生産性向上の推進、制度の持続可能性の確保」への取り組みが、これまで以上に私たち介護業界に求められてくるはずです。

このような時代に的確に対応するため、今後3か年に及ぶ法人の新たな中期経営計画として、この「未来への創造プラン4.0」を策定しました。この計画では、「持続可能な法人経営への転換」を経営方針としています。また、「人」を中心に据えるとともに、池上長寿園の強みを最大活用することによって、新しい介護保険制度や先行きが不透明で将来の予測が困難な時代に対応すべく策定したものでもあります。

コロナ禍における職員の皆さんのさまざまな取り組みは、これまで培ってきた池上長寿園の「知識・技術・経験」を更に高めるものになりました。これはまさしく池上長寿園の強みであり、強みの源泉は職員の皆さん、つまり「人財」です。

未来を創造するために、一人ひとりの職員を財産と捉え、その価値を最大化する取り組みを通し、「持続可能な法人経営への転換」を実現していきます。そのためには法人経営を大きく変革していかなければなりません。そのことが職員の皆さんや法人の成長へとつながり、地域共生社会の実現に寄与、つまり、高齢者の生活の質の向上、職員の満足度の向上に紡がれていくものと確信しています。

この変革に対応するための道標は、まさに池上長寿園の理念「未来への創造～歴史を紡ぎ、“今”に挑戦する～」の実践です。この理念を胸に刻み、「未来への創造プラン4.0」のもと、「共に考え、共に行動し、共に創る」新たな地域づくりに挑戦する、力強い池上長寿園を皆で創っていきましょう。

令和6年3月
社会福祉法人池上長寿園
理事長 杉坂 克彦

目次

はじめに

第1章 中期経営計画の骨子と方針

第1節 未来への創造プラン3.1の振り返り…………… 1

- 1 未来への創造プラン3.1期間中におけるあゆみ
- 2 未来への創造プラン3.1総括
- 3 各基本戦略の総括
- 4 マネジメントヒアリングとES調査の結果

第2節 法人の価値…………… 8

- 1 理念の系譜(存在意義・経営姿勢・行動基準)
- 2 経営理念(CSVモデル)
- 3 経営ビジョン

第3節 池上長寿園を取り巻く環境…………… 11

- 1 経営環境の変化

第4節 経営方針と課題…………… 12

- 1 経営方針
- 2 池上長寿園のコアコンピタンス
- 3 組織編制:健全で円滑な組織の確立(マトリクス型組織の深化・進化)
- 4 経営課題
- 5 未来への創造プラン4.0体系図

第5節 計画の前提について…………… 17

- 1 計画策定の趣旨
- 2 計画の位置づけ
- 3 計画の期間
- 4 計画の進行管理
- 5 計画の最適化
- 6 実効性の確保

第2章 戦略の内容

第1節 事業名一覧	20
第2節 人事戦略	21
第3節 財務戦略	23
第4節 サービス戦略	25
第5節 マーケティング戦略	27

第3章 変革目標

第1節 要員計画の概要	29
1 職員の確保	
2 職員の育成・定着	
第2節 利益計画の概要	34
第3節 収支の見通し	35

第1章 中期経営計画の骨子と方針

第1節 未来への創造プラン3.1の振り返り

1 未来への創造プラン3.1期間中におけるあゆみ



60th Anniversary
社会福祉法人
池上長寿園
IKEGAMI CHOJUEN

2021年

- 未来への創造プラン3.0
- 特養羽田大規模修繕工事終了
- 特養大森大規模修繕工事開始

2022年

- 特養大森大規模修繕工事終了
- 特養池上大規模修繕工事開始
- 大森在宅認知症対応型通所2単位展開
- 新蒲田包括センター・シニアステーション受託開始
- 未来への創造プラン3.1へバージョンアップ

●
2023年

- 区立特養大規模修繕工事計画の策定
- EPA介護福祉士候補生の受入れ本格化
- 持ち上げない介護の実践
- 介護記録システム
- 未来への創造プラン4.0作成開始



2 未来への創造プラン3.1総括

未来への創造プラン3.1 経営方針 『社会福祉法人としての経営基盤の確立』

「未来への創造プラン3.1」では、「社会福祉法人としての経営基盤の確立」を経営方針として、「収益の創出へとつなげる収入の向上」「engagementが高まるHRM」「生産性向上に向けた戦略的広報の実践」「顧客価値創造の視点に立った選択の“範囲”と集中への“アプローチ”」の4つの基本戦略を骨子としてきました。理念の普及、尊厳と自立支援の実践、予算統制、計画管理の仕組みなどが成果として挙がる一方、人財確保・育成・定着、計画の進捗管理、経営視点での事業運営、ガバナンスなどの課題が顕在化したことも事実であります。池上長寿園としてのあるべき姿と現状から取り組むべき方向性を導き出し、池上長寿園としての価値の提供を実現するための戦略シナリオをより具体化することが重要だと認識しています。

基幹事業を軸に持続的成長を目指すも、低収益に停滞

成果

- ・ 予算統制と計画管理の仕組み
- ・ 課題の共有
- ・ 理念の普及
- ・ 尊厳と自立支援の実践

課題

- ・ 人財確保・育成・定着
- ・ ガバナンス
- ・ 計画の進捗管理
- ・ 経営視点での運営管理

方向性

- ・ 顧客価値を創造し提供し続ける人財・仕組みを確立し、持続可能な社会福祉法人に成長する

3 各基本戦略の総括

(1)財務戦略 収益への創出へとつなげる収入の向上

計画名	評価	成果	4.0に向けた課題(弱み)
基幹事業収益の確実な確保	C	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス活動増減差額 令和4年度：△約4900万円 令和3年度：△約7700万円 令和2年度：約1億3100万円 ・サービス活動収益計 令和4年度：約50億7800万円 令和3年度：約49億6400万円 令和2年度：約50億2600万円 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画通りに執行できていない。進捗管理のための課題解決ができていない。 ・中期経営計画と業務計画書の連動性を意識した取り組みができていない。
事業構造の再編成	C	<ul style="list-style-type: none"> ・業務計画書の作成・運用による四半期ごとの成果と課題を見える化した目標管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算執行管理表の存在がマネジメント職層にしか認知されていない。 ・ガバナンス体制の構築、強化を法人全体として進めているが、十分な検証もないまま体制、機能等が変更してしまう事がある。 ・継続的なPDCAサイクルの仕組みの強化とスキル向上ができていない。
予算統制の実現	C	<ul style="list-style-type: none"> ・業務計画の策定・更新 ・補正予算と次年度予算との連動(予算策定スキームの確立) ・計画・予算の査定プロセスの構築と実践 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画・予算統制は戦略に基づく計画と評価のサイクルの徹底ができていない。 ・事業別、規模別単価設定や中長期資金計画の更新ができていない。

(2)人事戦略 人事戦略 engagementが高まるHRM

計画名	評価	成果	4.0に向けた課題(弱み)
人的資源の適正配分の仕組みづくり	B	<ul style="list-style-type: none"> ・配置定数表の見直し・人事給与制度の一部改正 ・人材採用・人事異動計画の策定 ・長時間労働チェックリスト等の運用 ・人財育成方針の策定・更新 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の確保、育成、定着の仕組みが強化されていない。 ・計画的な人材採用ができていない。 ・短時間勤務などのフレキシブルな働き方、元気なシニア世代の雇用がすすんでいない
キャリアデザインの推進	B	<ul style="list-style-type: none"> ・研修体系図の整備 ・離職防止計画策定に向けた検証 ・人事考課ツールの整備と活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のモチベーションアップに向けた取り組み強化ができていない。 ・職員それぞれの状況に応じて柔軟な働き方を可能とするとともに自らの将来ビジョンを描けるよう能力開発、キャリアアップの支援が弱い。
未来を紡ぐ経営人財の育成	B	<ul style="list-style-type: none"> ・経営人財育成プロジェクト企画案策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職コースにおけるキャリアパスが進んでいない。 ・教育システム・人的資本の考え方が弱い。 ・経営人財の定義及び能力の可視化ができていない。 ・資格取得支援が充実していない。

(3)情報戦略 生産性向上に向けた戦略的広報の実践

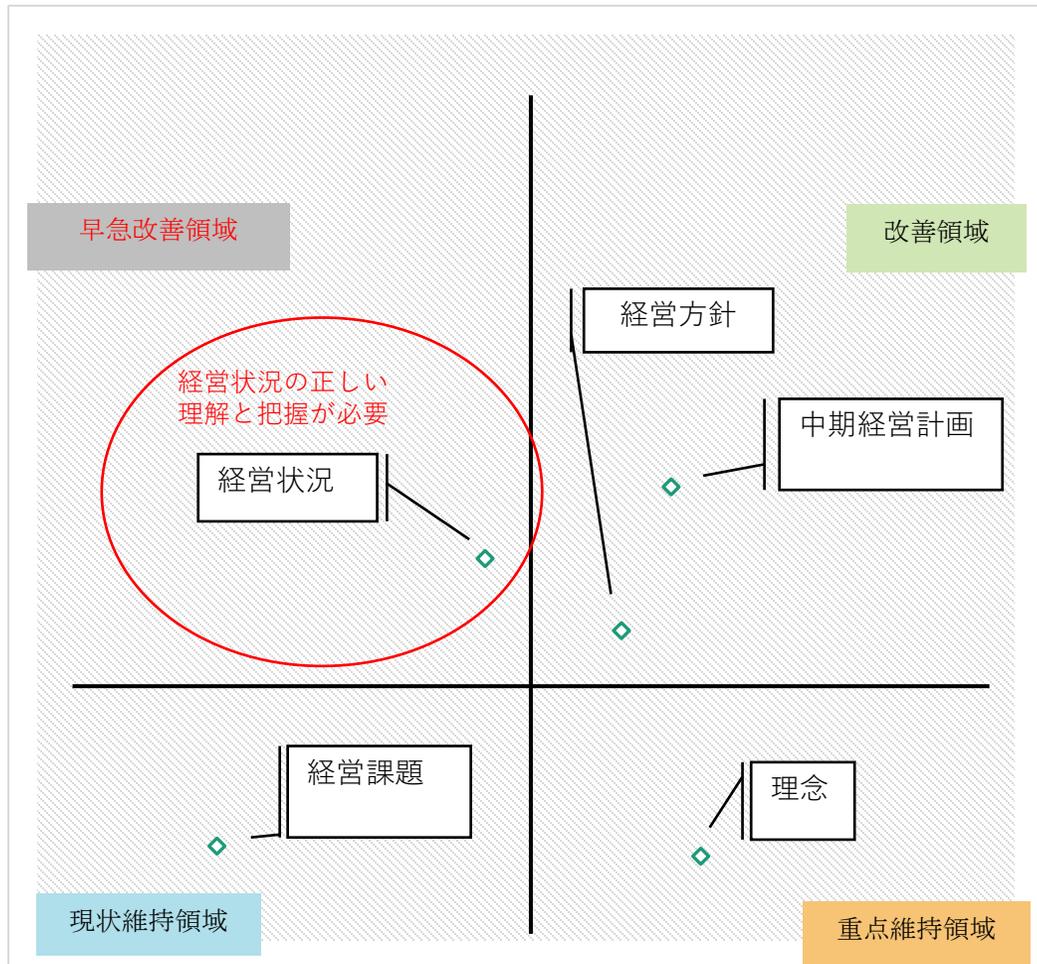
計画名	評価	成果	4.0に向けた課題(弱み)
法人の価値を最大化するブランディング	B	<ul style="list-style-type: none"> ・職員意識(ES)調査の実施 ・60周年記念誌の発行 ・法人広報委員会の設置、採用ページの更新 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略的広報活動が確立されていない。 ・ターゲットを意識したホームページリニューアルが進んでいない。 ・発信方法が時代にあっていない。
情報リテラシーの向上	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTグランドデザイン骨子策定 ・情報実践マニュアル策定に向けた検証 ・情報セキュリティ(内部)研修実施 ・LIFEの活用実績検証、あらたな加算取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上を目的としたシステム導入の評価、検証ができていない。 ・情報リテラシー教育の機会が少ない。 ・ハードウェア(パソコン、複合機など)の適正台数及び性能の評価、検証ができていない。
ICTの活用	B	<ul style="list-style-type: none"> ・帳票類の整理・PDFの活用(ペーパーレス推進) ・インフラ整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・IT専門部署・人材の配置が進まない。 ・ICT導入計画がない又は共有ができていない。 ・システムが横断的に使用できない。単体活用しかできていない。 ・ICTの定着が難しく、活用できていない。得意な人財が少ない。世代が少ない。

(4)R&D戦略 顧客価値創造の視点に立った選択の範囲と集中のアプローチ

計画名	評価	成果	4.0に向けた課題(弱み)
新しい生活様式を踏まえたサービス提供体制の構築	B	<ul style="list-style-type: none"> ・職員意識(ES)調査分析・中期経営計画策定ワーキングチーム設置 ・地域支え合い強化推進事業・法人協参加 ・超過勤務時間削減(-50%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人統一のモノサシが確立されていない。 ・スケールメリットをサービスに活かしきれていない。 ・職員意識(ES)調査や第三者評価結果が十分施策に反映できていない。 ・業務の標準化ができていない。(効率低い) ・業務構造の整理ができていない。(収益性) ・セルフアセスメント能力が弱い。(サービス品質) ・CSV(Chojuen Shared Value:長寿園の共有価値)が浸透できていない。(社会価値・経済価値) ・ナレッジマネジメントの実践ができていない。(事業価値) ・財務・経営視点での運営ができていない。
事業種別・機能別成果・評価の構築	B	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所評価 ・顧客満足度調査の実施(毎年実施方針) ・業務フローの策定・EPA介護福祉士候補生受入れ、法人・研修資料 	
CSV構築に向けた研究・開発	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTの活用状況把握、WEB研修資料の把握 ・能力・研究開発委員会設置、経営人財育成の体系化企画及び計画案策定 	

4 マネジメントヒアリングと職員意識(ES)調査の結果

未来への創造プラン3.1に掲げた組織体制の整備・構築における課題についてマネジメント職層にヒアリングを実施した結果、早期改善領域が経営状況の把握となっており、現状の経営状況を正しく理解、把握する取り組みが必要です。また、人材不足に対する問題提起については単純なマンパワー不足だけでなく、経営戦略の正しい理解や計画の進行管理への期待など、経営、マネジメント能力が備わった「経営人財の育成」など質の向上に対する危機感も意見としてあがっていました。一方でES調査4指標の低下から、組織・仕組みの変革だけではなく、池上長寿園にとって最も重要な経営資源である人財に対するアプローチが重点取組事項といえます。



強化したい能力・スキル2022			
	コンセプチュアル	ヒューマン	テクニカル
G 7 5 G 6	経営戦略	高度なネゴシエーション	経営及び事業計画策定
	意思決定	高度なプレゼンテーション	リスクマネジメント
	組織運営	コーチング	管理会計
	組織開発	ファシリテーション	労務・法務
	問題解決	傾聴	決算書などの数字の見方
	マーケティング	チームマネジメント	生産性向上
	戦術立案	—	人事考課
G 5	クリティカルシンキング	リーダーシップ	プロジェクトマネジメント
	クリエイティブシンキング	ネゴシエーション	業界の市場分析
	企画提案	ティーチング	業界の市場予測
	問題発見	プレゼンテーション	業界の市場理解
	ラテラルシンキング	アサーティブコミュニケーション	業務改善
	課題発見力	ヒアリング力	タイムマネジメント
	企画力	フォローアップ	分析的視点を持ったサービス知識
G 4	ロジカルシンキング	マネジャーとしてのコミュニケーション	財務分析
	—	チームビルディング	就業規則等
	—	—	業務計画・業務マニュアル等
	—	—	PDCAの回し方
	—	—	取支管理
	—	—	パソコンスキル
	—	—	情報リテラシー

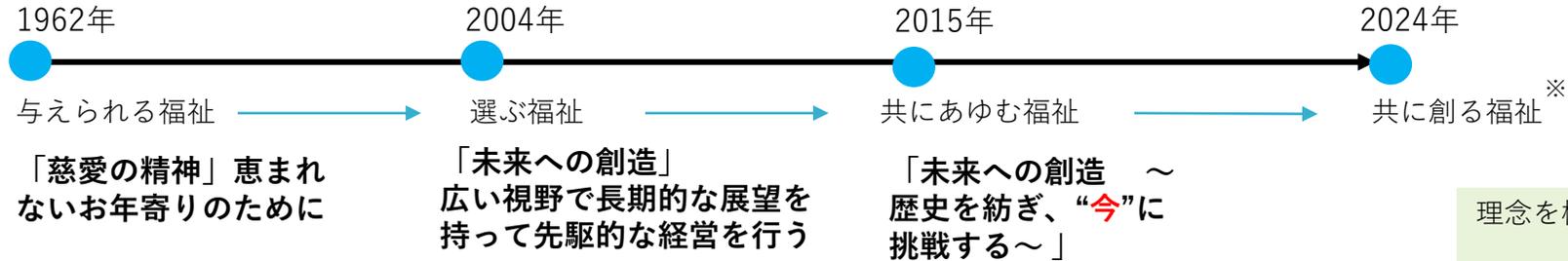
ES調査等より				
	51.8	55.6	47.2	51.8
	仕事満足	仕事継続	法人満足	法人継続
■ 偏差値	51.8	55.6	47.2	51.8

アンケートの結果、仕事に対する満足度、継続度、法人継続度は50%を超え、半数の職員は概ね、この仕事で頑張っていこうと見て取れる。しかし、法人満足は50%を下回っており、継続度は高いと言えない。

第2節 法人の価値

1 理念の系譜

これまでの歴史変遷を振り返り、新たな福祉「共に創る福祉」を実践できる池上長寿園に変革します。



「薄幸の老人たちをなんとか幸せにしたいものだ。」すべてはここから始まりました。

1960年（昭和35年）に婦人会を中心とした幹部たちは大田区内各地域の婦人層と連帯し、約1,200人以上の方々のお力添えのもと、昭和37年9月20日に養護老人ホーム池上長寿園が開設されました。当時の理念「慈愛の精神」と事業方針「恵まれないお年寄りにために」を掲げた活動はさらなる広がりとなって大田区全域に紡がれました。



2000年（平成12年）介護保険制度移行に伴い、社会福祉法人の価値観やあり方が大きく変わりました。措置制度（行政サービス委託代行）から自ら経営を行う立場への転換（与えられる福祉→選ぶ福祉）です。

また、2015年（平成27年）にこれまでの実績と成果が評価され、区内初「特別養護老人ホーム」と「在宅サービスセンター」の移譲を受けました。その際、未来を創造する活動に挑戦し続けた先達たちの想いを紡ぎ続けるべく、理念を「未来への創造 ～歴史を紡ぎ、“今”に挑戦する～」といたしました。（地域とともに歩んだ有形無形の財産をもつ社会福祉法人＝共に歩む福祉）

人生100年時代の到来している今、池上長寿園は100年以上続く法人になることを目指します。そのためには、時代の変化に鋭敏に対応した事業展開が求められています。経営理念にある“今”に挑戦するために理念の構成要素を明確にしました。

理念を構成する要素

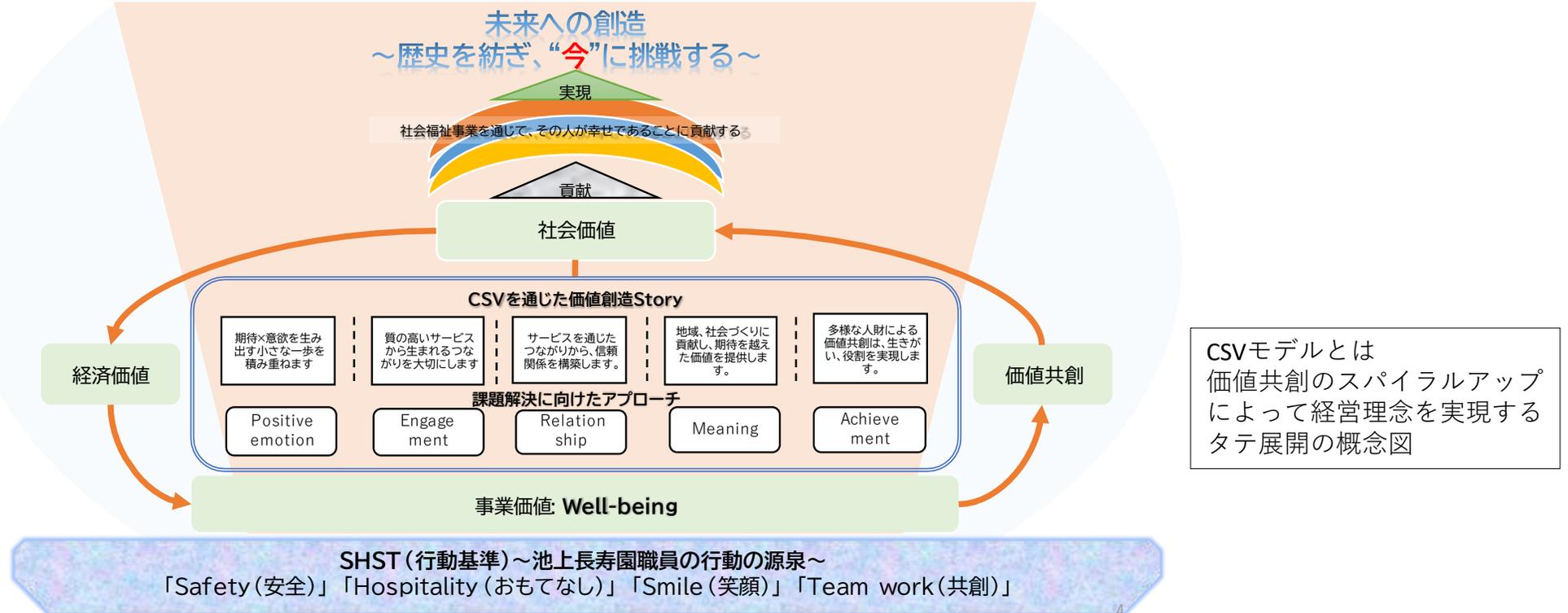
- 私たちの存在意義（社会に提供する価値）
「well-being」
その人がいきいきと満たされた状態であることに貢献する。
- 経営の姿勢（経営を行う上で重んじること）
今までの委託事業から自主自営に変革する過程では、経営活動が必須である。そこで経営活動は、社会環境の適応から、自ら創造し利益を生み出す。そして、地域社会への価値提供を実践する。
- 行動基準
 - S Safety (安全)
 - H Hospitality (おもてなし)
 - S Smile (笑顔)
 - T Teamwork (共創)共に考え、行動する。

※共に創る福祉とは、顧客・地域・職員など大田区民を中心とした人たちと共に考え、行動し創る福祉＝「地域共創社会の創造」

2 経営理念

池上長寿園の事業価値(well-being)は、その人が幸せでいきいきと満たされた状態であることに貢献することです。未来への創造という理念を実現するため、職員、利用者のみならず、事業に係る全ての方々と心を通わせることで感じられる価値を追求していきます。地域にとってOnly one(模倣困難性の追求)となる法人としてCSV(Chojuen Shared Value:長寿園の共有価値)を更に高めていく必要があります。この実践こそは、価値共創として顧客ニーズの解決を共に図り、社会課題への取り組みを実践し、地域共創社会の創造という社会価値つまり池上長寿園の存在意義へとつなげることができます。前向き、主体的に取り組む、池上長寿園に係るすべての人の満足度を高めることで生まれる関係性は、そのひとらしさの実現に寄与します。一方、このサイクルでは、法人の経済価値の創造を強く意識することが重要です。なぜなら、刻々と変化する社会情勢や顧客ニーズへの適応は、有限な経営資源を効率的、効果的な実践とすることで生み出される利益によって更に社会への貢献や適応を可能とするからです。変化しつづける社会環境において、顧客価値を創造し提供し続ける人財・仕組みを確立し、持続可能な池上長寿園に成長していきます。

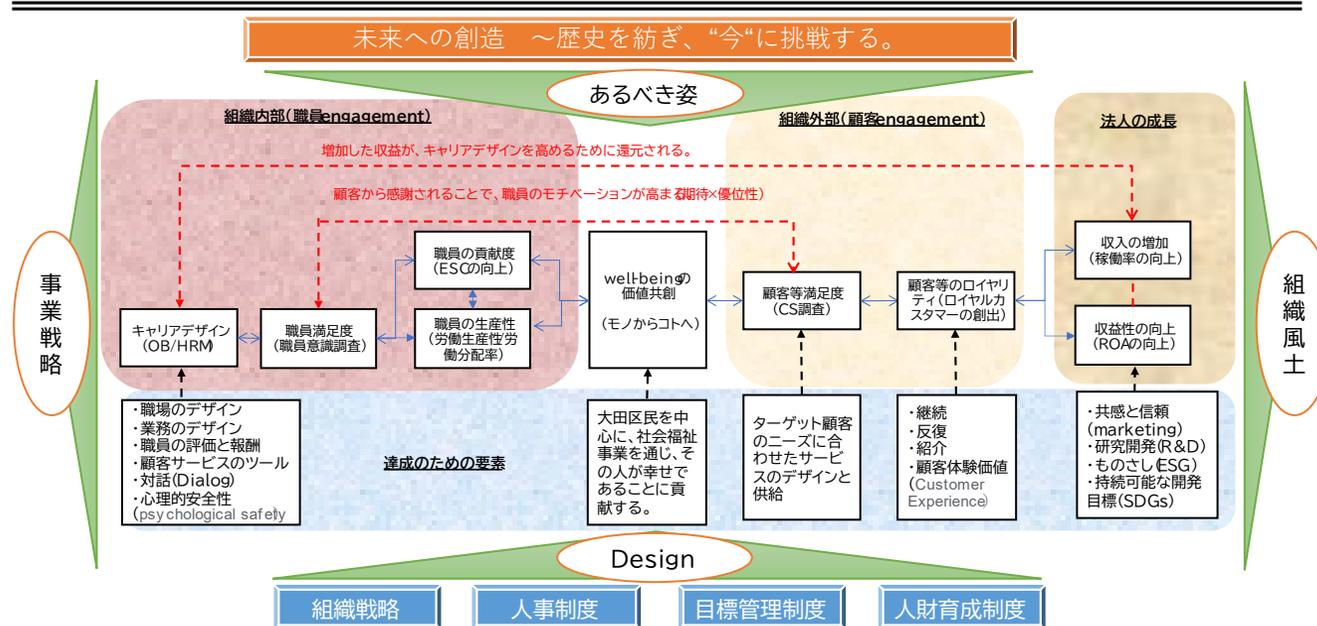
未来への創造プラン4.0 経営理念 (C_{hojuen}S_{hared}V_{alue}モデル)



3 経営ビジョン

ビジョンとは経営理念を実現するために、法人が「将来どうあるべきか」という姿を表現したものです。池上長寿園の経営ビジョンは、「地域共創社会の創造」「自立・自律できる収益構造への転換」「キャリアデザインの実現」です。地域共創社会とは、池上長寿園の価値共創を更に高めることで創造する地域共生社会の実現です。CSVの実践は、顧客ニーズの解決を共に考え 行動し顧客価値提供へとつなげます。この取り組みは職員一人ひとりのやる気と能力に比例します。そのため、職員一人ひとりが理念・経営方針・行動基準に共感し、経営方針を理解、実践できる取り組みは専門性の向上、やりがい、モチベーション向上、つまり、キャリアデザインの実現が期待されます。そのためにも各種施策の立案や職場環境の整備に関する取り組みを行い、池上長寿園への愛着や絆を築くことが必要です。その結果として、生産性の向上や良質なサービスが提供されることで、事業価値に共感を呼び、ロイヤルカスタマーの創出へとつながります。この2つのエンゲージメントを高め、池上長寿園の成長を作り出す姿(自立・自律できる収益構造への転換)を目指します。

未来への創造プラン4.0 経営ビジョン(概要図)



第3節 池上長寿園を取り巻く環境

1 経営環境の変化

未来への創造プラン4.0を策定するうえで、一般的な分析ツール(PEST、SWOT、7Sなど)を用いて導き出した、池上長寿園を取り巻く環境は、非常に厳しいという認識が正しいといえます。社会環境(情勢)が短期間で変化する時代においても事業価値を向上し持続可能な法人経営への取り組みが期待されます。

外部環境

- ・ 職員：少子高齢化による人材不足
- ・ 顧客：高齢者の増加、多様化・複雑化するニーズ
重層的支援体制整備事業、地域共生社会
- ・ 経済：物価高騰、介護報酬改定
- ・ トレンド：デジタル化(DX、ICT、IoT、AIなど)

内部環境

- ・ 職員：人材不足、知識・技術の継承
- ・ 顧客：尊厳の維持、ケアの質の向上
意思決定支援
- ・ 経済：経営人財の不足、補助金頼みの経営
- ・ トレンド：生産性向上、標準化・体系化、意思決定

第4節 経営方針と課題

1 経営方針

『持続可能な法人経営への転換』

高齢者の増加による多様なニーズに対応するために、高度な専門性をもって、意思決定支援を行う

池上長寿園の強みをいかして、他社との差別化を図り、人材不足を解消する

地域共創化

持続可能な経営

法人魅力化

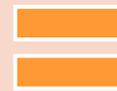
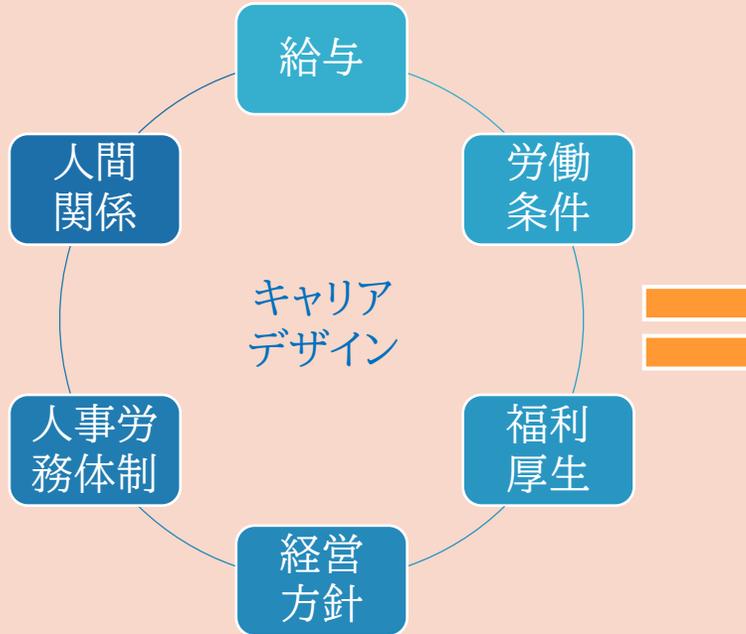
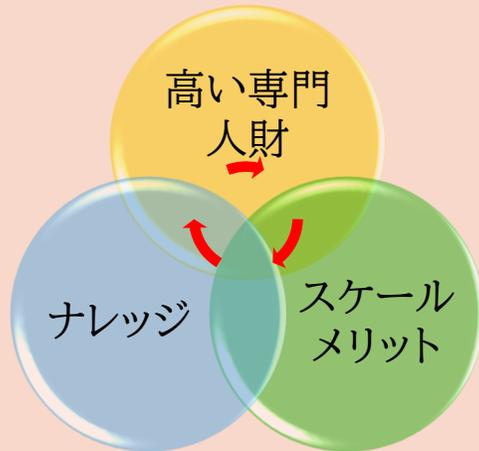
顧客価値創造に必要な人財・仕組み(組織)

2 池上長寿園のコアコンピタンス

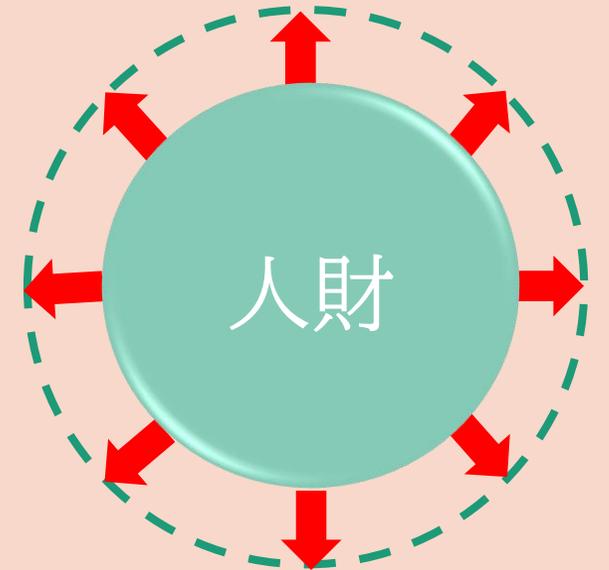
組織や仕組みを構築するだけでは、持続可能な法人経営はできません。組織や仕組みを動かす人材が必要です。池上長寿園は人を「財産」として捉え、その価値の最大化に取り組めます。この人財こそが顧客へ利益をもたらす競争優位性を生み出す源泉であり、池上長寿園の中長期的な事業価値向上につながります。

ナレッジマネジメント & 戦略的投資の実践

池上長寿園の強み



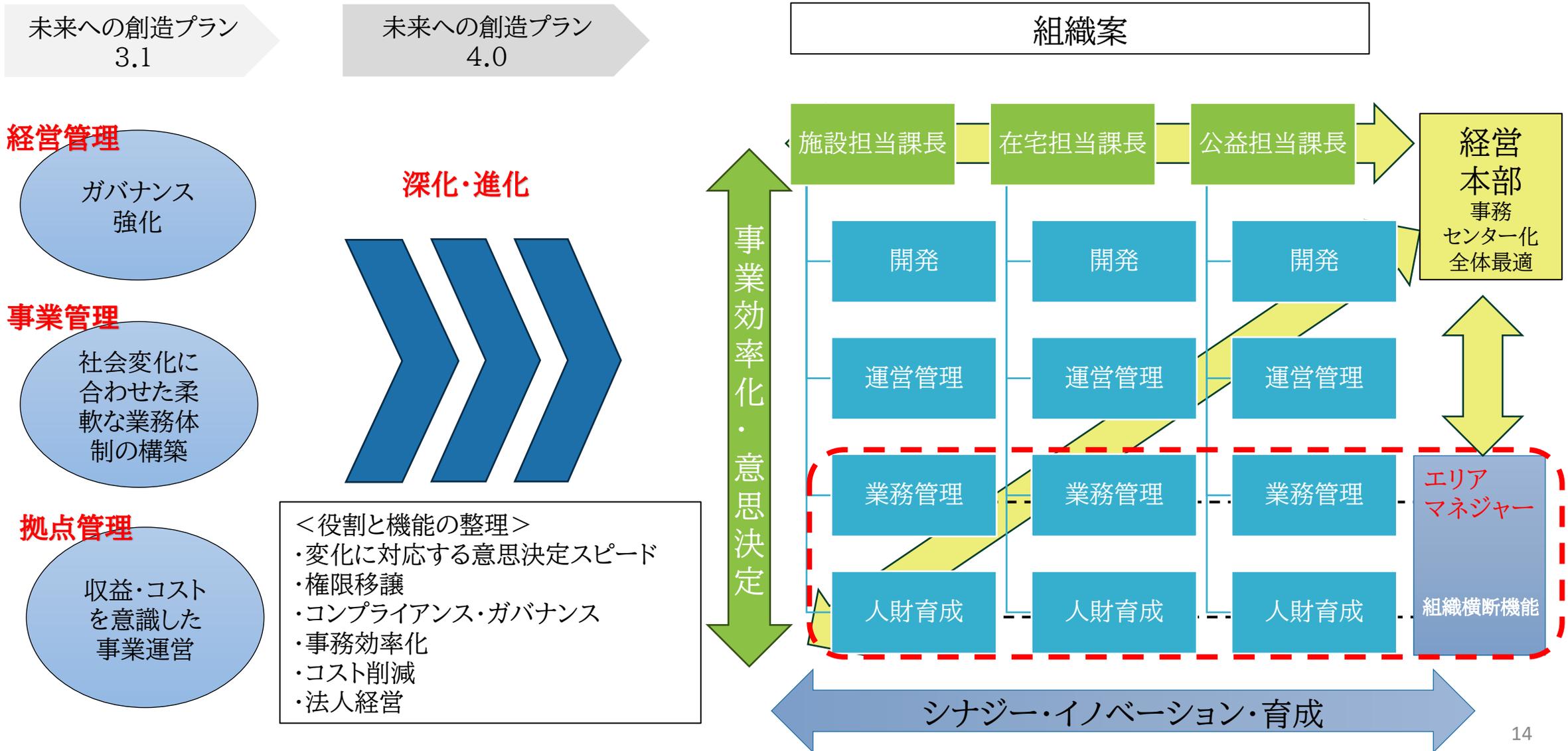
人的資本の最大化
(コアコンピタンスの強化)



人的資本とは
企業の構成員としての個人が持つ資質(倫理観、協調性、リーダーシップなど)や能力(知識、技術・技能など)を、企業の資本とみなしたものを、企業が人材の価値を最大化することを目標とし、企業価値の向上を目指す経営のあり方でもある。

3 組織編制:健全で円滑な組織の確立(マトリクス型組織の深化・進化)

組織の変革は、事業の安定・持続性を高める取り組みとしています。これまでの組織編制の課題は法人内同一事業にもかかわらず、ローカルルール等の存在により事業効率性が低いものでした。池上長寿園がもつ強みをいかすためには事業ラインを軸とし、環境変化に適応する弾力性をもちつつ、ガバナンスとコンプライアンスを両立した意思決定を実践していくことが必要となります。その役割・機能・権限移譲などを4.0の3年間で確立する必要があります。



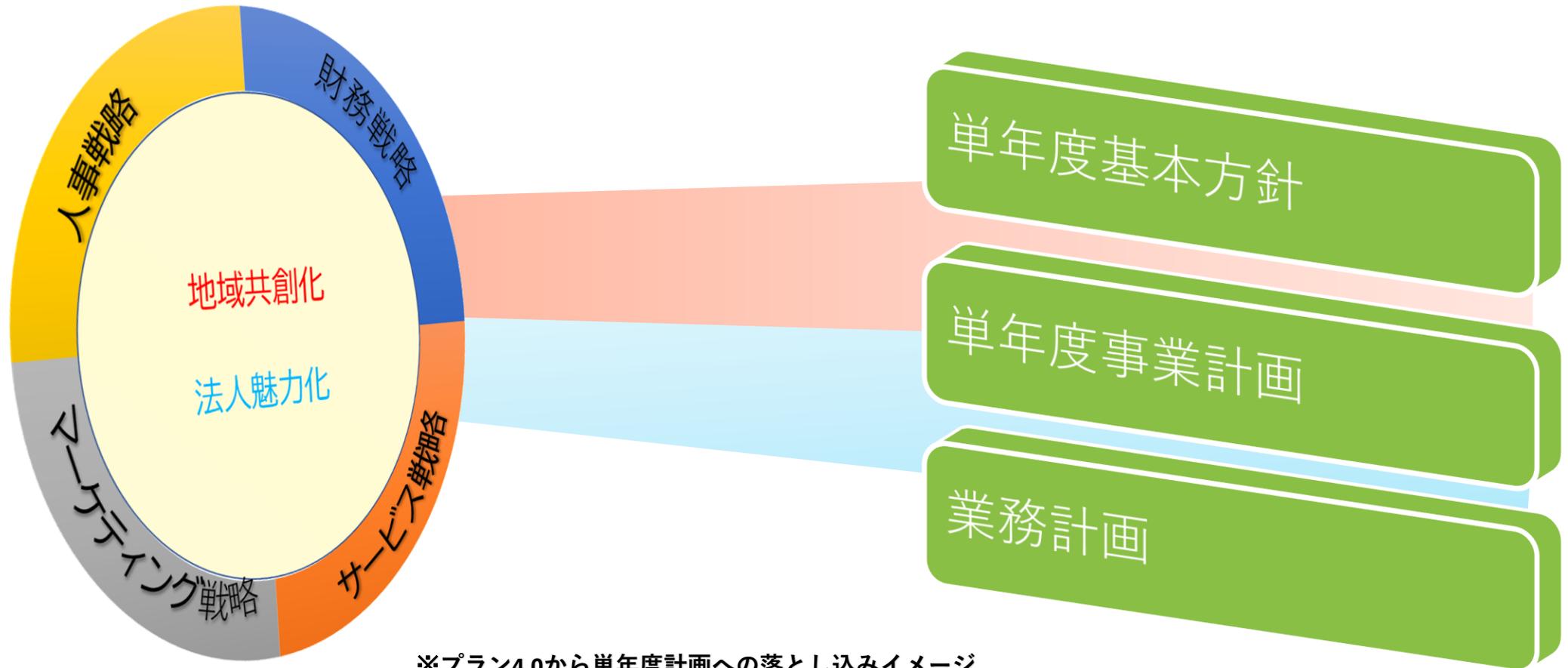
4 経営課題

これまでの分析、検討から導かれる経営課題の仮説は次に掲げる7点となり、池上長寿園にとって変革が必要になるものと認識しています

課題	取り組み
人的資源の活用と人財・組織開発	池上長寿園の強みを最大活用した人財育成と組織開発を仕組み化し、採用・育成・定着の安定を図る取り組みの実践
財務構造の見直し	旧態の施設管理モデルの財務構造から脱却し、運営から経営へ変革する取り組みの実践
経営管理の徹底	戦略に基づく計画作成とPDCAサイクルの徹底
生産性の向上	全体最適の視点で業務効率化をすすめ利用者の安全と職員の働きやすさを向上させる取り組みの実践
CSVの可視化	池上長寿園の価値を向上させる取り組みを可視化し、尊厳と寄り添うケアの実践
ブランディングの強化	池上長寿園の価値やイメージを広く認知してもらうための、戦略的広報の実践
マトリクス型組織の深化・進化	ガバナンスの浸透、内部統制機能の深化による迅速な意思決定の実践

5 未来への創造プラン4.0の体系図

経営方針の実現は、7つの経営課題から導かれる変革認識に立つ必要があります。そこで、池上長寿園が目指すべき姿を定め、その実現に向けて取り組むべき2つの方向性と4つの機能別戦略を設定します。



※プラン4.0から単年度計画への落とし込みイメージ

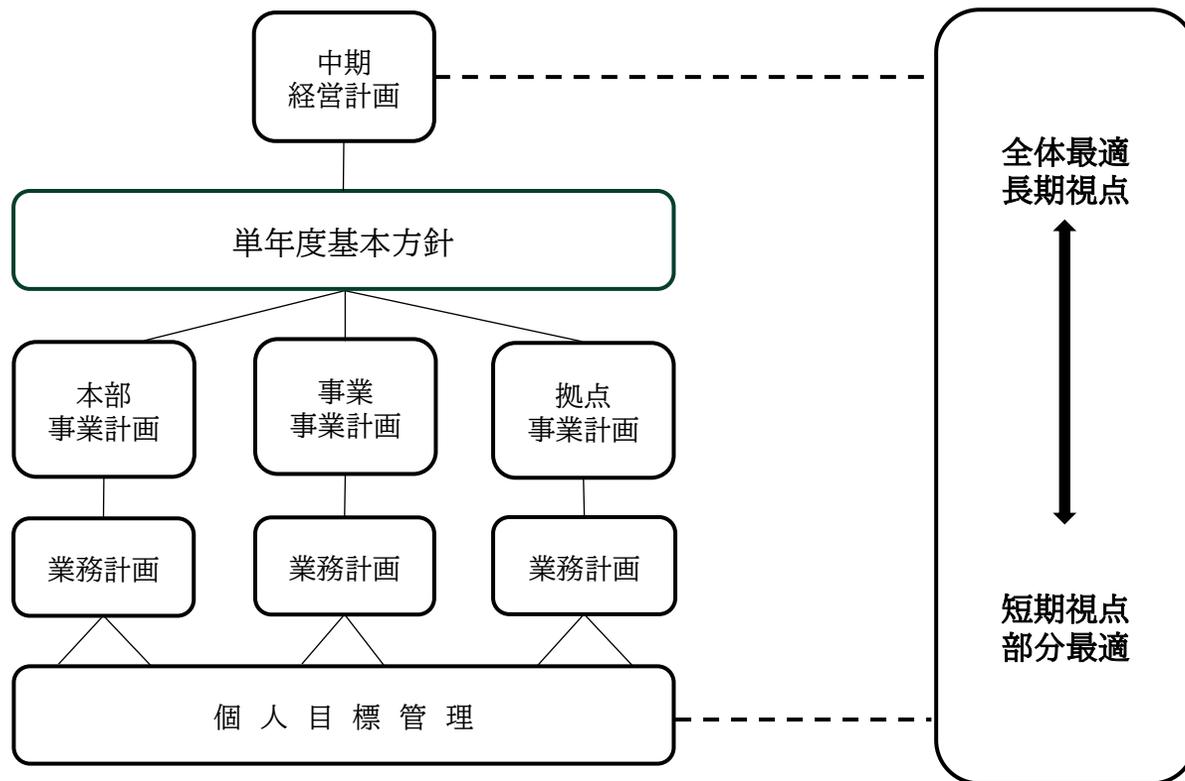
第5節 計画の前提

1 計画策定の趣旨

令和6(2024)年度～令和8(2026)年度にわたる新たな中期経営計画「未来への創造プラン4.0」は、これまでの法人全体の経営強化の取り組みを踏襲したうえで池上長寿園の強みを明確化、形式知化することで池上長寿園の卓越性を強化し「持続可能な法人経営への転換」を目指すものとなっています。

2 計画の位置づけ

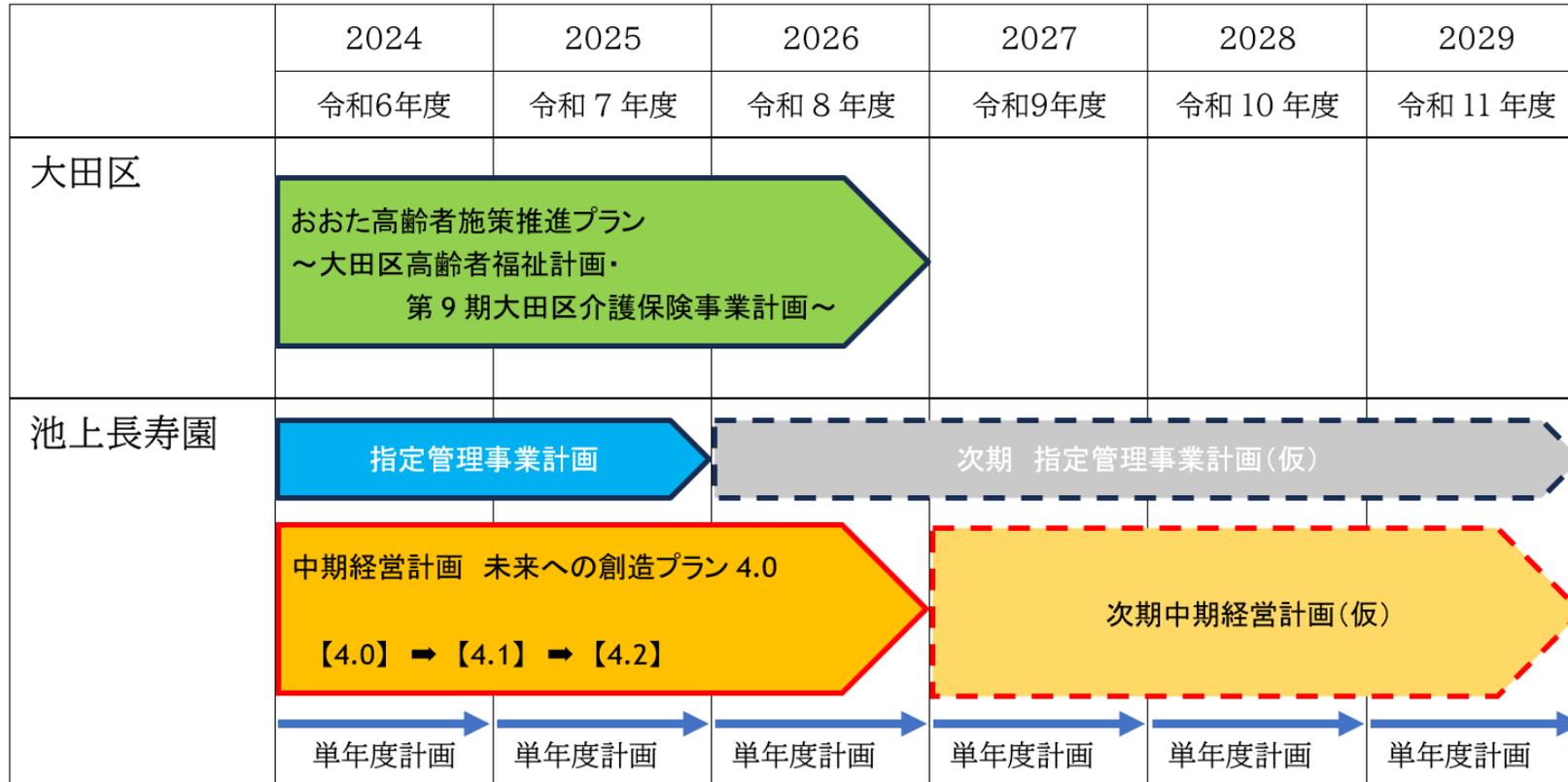
池上長寿園中期経営計画「未来への創造プラン4.0」は法人の最上位計画として定め、これを全職員の目標管理と連動したプロセスマネジメントの実現により計画の実効性を高めてまいります。



3 計画の期間

池上長寿園中期経営計画「未来への創造プラン4.0」は、経営方針である「持続可能な法人経営への転換」の実現に向け、これまでの計画期間内における成果、効果を検証し、具体的な計画や予算について定めたものです。

各年度の事業計画および予算は、本計画への連動を意識し、各種関係計画や市場の動向に沿ったものとします。



4 計画の進行管理

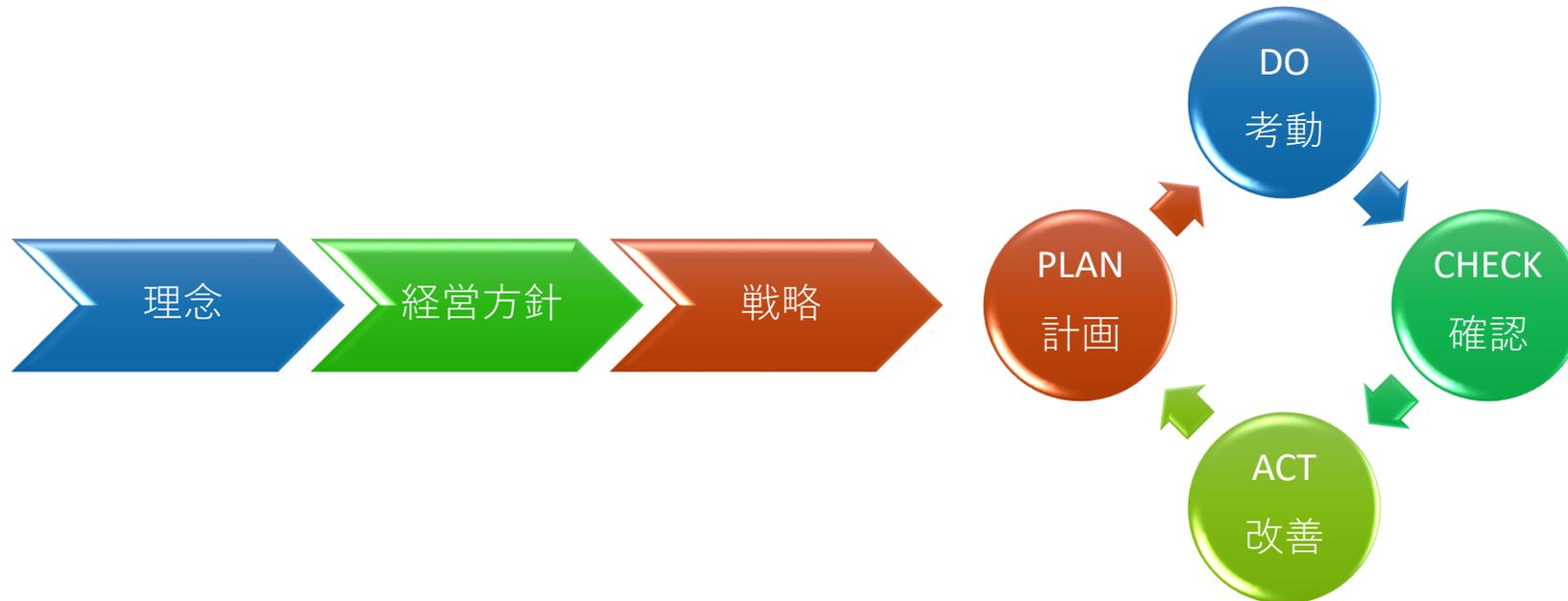
本計画は、経営方針に基づき策定されたものであり、単年度事業計画との連動かつ各種施策や市場の動向に沿ったものであることから、本計画の進行管理は、毎年度の半期報告とあわせて実施するものとします。

5 計画の最適化

社会経済状況の変化や事業実績を踏まえた検証・見直しを毎年度行い、この結果を確実に事業計画、予算と連動させることで常に計画の最適化を図り、各事業を着実に推進します。

6 実効性の確保

中期経営計画は、作ること自体が目的ではなく、計画に掲げた課題を解決し、成果を上げることが重要です。したがって、課題解決に向けた取り組みは実効性の高いものであるとともに、目標達成状況について評価を行うものとします。





第2章 戦略の内容

第1節 事業名一覧

人事戦略	経営人財の育成	適所適材の実践	戦略的人事の実践	職員満足度の向上	キャリアデザインの実現	採用活動の強化	マネジメントの可視化
財務戦略	CFO(機能)の創出	財務の健全性向上	事業別財務計画の策定	収益力の向上	事業領域の深耕	IR活動の構築	コスト(費用)の最適化の実現
サービス戦略	企業文化の醸成	事業構造の見直し	戦略的意思決定の実践(選択と集中)	顧客満足度の向上	地域共創社会の実現	提供価値の可視化	コンプライアンスの確保
マーケティング戦略	CMO(機能)の創出	マーケティング活動における資源分配および効果測定構築	事業別マーケティング戦略の策定	事業別マーケティングツールの導入と活用	ESGの実践	戦略的広報の実践	事業の効率化と効果的な意思決定

第2節 人事戦略

職員確保・育成・定着の仕組みをつくるための戦略

少子高齢化に伴う労働人口の減少やライフスタイルが多様化した社会において働き方も変化してきています。また、池上長寿園の人財育成においては事業の安定を担える経営人財の育成が急務となっています。多様な働き方ができる職場環境の構築と職員個々のキャリアデザインの支援等、人財の確保、育成につながる仕組みづくりが求められています。そして、変わりゆく社会の変化に対応できる持続可能な法人経営を実現するため、適正な人員配置の構築はもちろんですが、人事戦略も新たな変革期を迎えており、職員個々の特性を活かした戦略的人事を行う等、エンゲージメントを高め定着率の向上につながる仕組みづくりに取り組む必要があります。

人事戦略では未来を創造するため人を財産と捉え、その価値を最大化する取り組みを通して「持続可能な法人経営の転換」へとつなげていきます。

(戦略)重点課題	事業名	達成目標	KPI (重要業績評価指標)
人財育成の目的の明確化	経営人財の育成	持続可能な経営体制を確保するための人財育成を図ります。	複線型キャリアパスの構築
適切な人的資源分配	適所適材の実践	提供サービスごとの人員配置構造を構築し経営基盤の安定を図ります。	ポスト数の設定と適正配置基準の構築
法人スケールメリットをいかした多様な人財の最大化	戦略的人事の実践	提供サービスごとに多様な個人が活躍できる経営管理体制の強化を実現します。	タレントマネジメント及びジョブローテーションの実践
職員エンゲージメントの向上	職員満足度の向上	多様な働き方や自己実現ができる職場作りを実現します。	ES総合指標の向上
人財育成(開発)の仕組みの構築	キャリアデザインの実現	キャリアデザインを明確に描ける仕組みをつくる事で人財価値の向上を図ります。	人財育成(開発)への戦略投資
計画的な職員採用	採用活動の強化	池上長寿園の魅力を発信するツールを活用し採用希望者のニーズに合わせたブランディングをする事で職員採用につなげます。	要員計画の達成
属人的な意思決定とローカルルールが存在	マネジメントの可視化	あるべき姿の組織図を明確化する事でマネジメントにおける迅速な意思決定の仕組みを構築します。	事業ラインを軸とした組織体制の構築

第3節 財務戦略

収益増加と費用縮減の実現のための戦略

池上長寿園の財務の課題は、経営に必要な知識や能力開発が確立されていないことや予算管理手法等の基本的な管理機能が不足していることです。そこで4.0の財務戦略は、収益を増やし費用を縮減しようという基本に則した内容になっています。収益を増やすための経営人財の能力開発に取り組むとともに、費用を縮減するため管理手法の構築やスケールメリットをいかした法人全体での費用最適化を目指します。また、変化する社会環境に対応するための事業別計画や事業領域の研究開発も必要です。さらに、中長期の視点に立った財務計画を作成することで安定して事業を継続できる池上長寿園へと変革し、職員や顧客からの信頼向上を目指します。

(戦略)重点課題	事業名	達成目標	KPI (重要業績評価指標)
財務戦略の実践	CFO(機能)の創出	管理会計ベースでの経営管理機能を設置します。	ターゲット人財の育成・開発
サステナビリティ経営の実践	財務の健全性向上	中長期視点での財務計画を策定します。	収支差額、経常増減差額の向上
事業別管理体制の構築	事業別財務計画の策定	提供サービスごとのマネジメントの可視化をします。	提供サービスごとの業績管理体制構築
収入の確保	収益力の向上	提供サービスごとの収入向上の取り組みを実践します。	収益性の向上
経済価値の創出	事業領域の深耕	基幹事業の安定を図ります。	サービス開発等への投資
経営情報の可視化・共有	IR活動の構築	設備投資や人財育成への費用投下により池上長寿園の価値を向上します。	経営情報の公開
池上長寿園のスケールメリットをいかしたコスト(費用)最適化	コスト(費用)の最適化実現	提供サービスごとの適正費用を確立します。	コスト縮減と管理による支出の抑制

第4節 サービス戦略

サービスの質の向上により顧客満足度を高める戦略

池上長寿園は大田区において61年間、高齢者福祉事業に携わってきました。100年以上続く法人を目指すために、事業領域である大田区民を中心に提供するサービスは、より多様化・複雑化するニーズに応じていく必要があります。

そのためには、池上長寿園の強みである「スケールメリット」、「高い専門人財」、「ナレッジ」の3つの循環を機能させることで池上長寿園の価値を高め、顧客満足度の向上を図ることが必要不可欠です。そして、その実践を通し職員が感じるやりがいは、サービスがより充実するといった循環を生み、職員満足度の向上にもつながります。

サービス戦略では、法人創設時から現在、そして未来へ向けた情熱や想いを紡ぎながら社会の環境変化に適応したサービス提供を行い、地域に求められる池上長寿園であり続けるための変革を進めてまいります。

(戦略)重点課題	事業名	達成目標	KPI (重要業績評価指標)
質の高いサービスを提供する人財の育成	企業文化の醸成	池上長寿園の大切にする価値観に共感できる人財を育成します。	理念の浸透
ICT(DX)の推進に必要な基盤整備	事業構造の見直し	業務標準化を図り、サービスの質の向上を目指します。	ICT(DX)の推進
経営資源の集中による事業価値の向上	戦略的意思決定の実践 (選択と集中)	中長期計画に基づいた戦略的な経営資源の有効活用を行い、事業価値を高めます。	事業の開発、拡充、統廃合等
生産性の向上	顧客満足度の向上	提供サービスごとのニーズを把握し、サービス内容の充実を図ります。	提供サービスごとの顧客満足度向上
池上長寿園の提供価値の向上	地域共創社会の実現	地域にとって必要な、池上長寿園が行うべき事業を創出します。	地域貢献事業の創出
顧客視点のブランディング	提供価値の可視化	池上長寿園の強みをいかした、地域貢献事業を行います。	社会課題の解決に貢献する事業活動の展開
内部統制機能の発揮	コンプライアンスの確保	計画を確実に実行し、評価・改善できる組織体制を整備します。	役割と責任の明確化

第5節 マーケティング戦略

サービスの認知度を上げて顧客を獲得する戦略

昨今では介護・福祉業界においても、マーケティングの重要性が高まっています。介護保険サービス事業者の数が増えるにつれ、常に競合が存在する市場となり、一部業態ではすでに供給過多となっている状況です。「持続可能な法人経営への転換」の実現には、池上長寿園の特長や強みを明確に伝え、差別化を図っていく必要があります。そのためには、マーケティングの理論と実践を取り入れ、戦略的に池上長寿園の存在やサービス内容を情報発信する力を高める変革が重要です。マーケティング戦略では、「誰に」「どんな価値を」「どのように提供するか」を軸として戦略を進めてまいります。

(戦略)重点課題	事業名	達成目標	KPI (重要業績評価指標)
専門スキルの獲得と投資	CMO(機能)の創出	池上長寿園の価値を実現するための職業能力の再開発、再教育を図ります。	人財の育成・開発
マーケティング機能の不足	マーケティング活動における資源配分および効果測定 of 構築	提供サービスごとのマーケティング機能を構築し目指す姿を可視化します。	マーケティング活動における予算化
提供サービス別分析の構築	事業別マーケティング戦略の策定	提供サービスごとに顧客の特性やニーズの明確化を図り顧客満足度を高めます。	提供サービス別マーケティング分析の実施
ICTリテラシーの向上	マーケティングツールの導入と活用	運用者のスキル獲得を目指し職員のキャリアアップを図ります。	分析ツールのICT化
組織的な情報収集	ESGの実践	池上長寿園ファン増やし価値共創を実践します。	環境、社会、職場などのニーズ抽出・課題解決
組織的な情報発信	戦略的広報の実践	池上長寿園の持つブランドイメージを発信し新たな顧客・職員獲得につなげます。	SNSの積極的活用
組織文化の変革	事業の効率化と効果的な意思決定	専門部署の設置により職員の能力や生産性、エンゲージメントを高める仕組みを整えます。	専門部署の設置



第3章 変革目標

第1節 要員計画の概要

1 職員の確保

安定した経営を持続するために職員の確保は必須条件となります。これまでの採用活動の取り組みを振り返り、求人情報の掲載方法、掲載媒体の再整理をおこなうとともに多様な人材が柔軟に働ける職場環境づくりを実践します。また、池上長寿園の魅力を明確化・最大化し外部にPRする仕組みを構築します。新規採用では、全国の大学、専門学校、高等学校などを対象に幅広い採用戦略を展開していきます。キャリア採用では、業界経験者はもちろんのこと、転職者、復職者なども対象とし、さらに、外国人等についてはEPAに加え、留学生、特定技能、技能実習生等の採用にも積極的に取り組んでまいります。

要員		令和6年度	令和7年度	令和8年度
正規職員	新卒	20	20	20
	キャリア	18	8	4
	外国人等	2	4	6
	合計	40	32	30
非正規職員	合計	28	22	20
総計		68	54	50

※数字は大規模修繕工事の影響と欠員状況を勘案した参考値

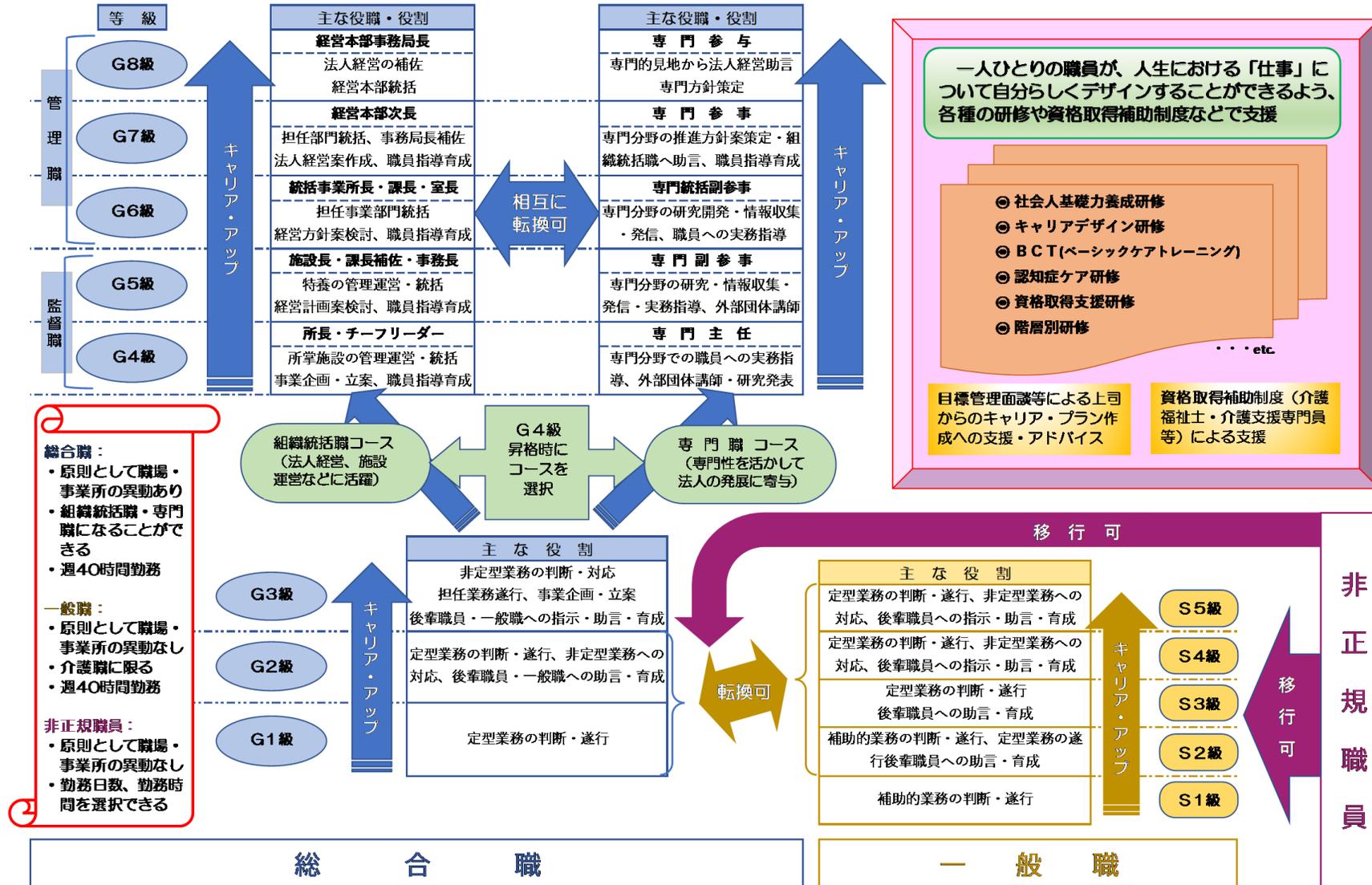
【参考】直近3か年における入退職状況(正規職員)

	令和2年度	令和3年度	令和4年度
入職	24	17	28
退職	37	27	30

2 職員の育成・定着

未来への創造プラン4.0で目指す新たな組織を構成し、理念を考動・実践できる人材を育成するための新しい人事給与制度とキャリアパスを構築します。

(参考資料1)





人事考課制度

目標管理シート



強化したい能力・スキル2022

	コンセプチュアル	ヒューマン	テクニカル
G 7 5 G 6	経営戦略	高度なネゴシエーション	経営及び事業計画策定
	意思決定	高度なプレゼンテーション	リスクマネジメント
	組織運営	コーチング	管理会計
	組織開発	ファシリテーション	労務・法務
	問題解決	傾聴	決算書などの数字の見方
	マーケティング	チームマネジメント	生産性向上
	戦術立案	—	人事考課
G 5	クリティカルシンキング	リーダーシップ	プロジェクトマネジメント
	クリエイティブシンキング	ネゴシエーション	業界の市場分析
	企画提案	ティーチング	業界の市場予測
	問題発見	プレゼンテーション	業界の市場理解
	ラテラルシンキング	アサーティブコミュニケーション	業務改善
	課題発見力	ヒアリング力	タイムマネジメント
	企画力	フォロワーシップ	分析的視点を持ったサービス知識
	—	—	財務分析
G 4	ロジカルシンキング	マネジャーとしてのコミュニケーション	就業規則等
	—	チームビルディング	業務計画・業務マニュアル等
	—	—	PDCAの回し方
	—	—	収支管理
	—	—	パソコンスキル
	—	—	情報リテラシー

法人内研修

	研修名			
全職員	採用時研修	認知症研修	BCT研修	ケア学会
	昇格時研修	フォローアップ研修	介護福祉士模擬試験	管理者研修

法人外研修(例)

	研修テーマ	研修名		
G 3 S 1 ・ 非 正 規	福祉職員職務階層研修	初任者研修	中堅職員研修	チームリーダー研修
		管理職員研修	中堅職員重点テーマ強化研修	チームリーダー重点テーマ強化研修
		スタートアップ研修	—	—
	福祉事業所経営支援研修	社会福祉法人会計入門研修	財務マネジメント初級研修	財務マネジメント中級研修
		労働基準法に関する研修	ファンドレイジング研修	苦情解決担当者研修
	人材育成基盤強化研修	職場内研修担当者研修	リーダーシップ研修	ハラスメントのない職場づくり
		新任職員の定着・育成入門研修	採用力・広報力強化研修 実践編	福祉職のためのメンタルヘルス講習
		採用力・広報力強化研修 入門編	後輩を育てるコーチング	—
	福祉技術等向上研修	アンガーマネジメント研修	ファシリテーション研修	直接介護リスクマネジメント研修
	認知症介護研修	認知症介護実践者研修	認知症介護実践リーダー研修	認知症対応型サービス事業管理者研修
介護職員スキルアップ研修	医療的知識編	実践編	—	

※東京都社会福祉協議会の研修事業から抜粋

第2節 利益計画概要

収益

収益	項目
介護保険事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ・基本収入の確保 ・加算収入の増加 ・介護報酬改定への適応
補助金事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金の確実な活用
受託事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ・受託事業査定スキームの構築
その他の事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ・地域共創社会の創造 ・新規事業の開拓

費用

費用	項目
人件費	<ul style="list-style-type: none"> ・採用活動 ・人財育成 ・研修・能力開発 ・適正配分・人件費 ・超過勤務時間の削減
事業費	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減 ・適正費用の設定 ・生産性の向上 ・Challenge事業 ・マーケティング
事務費	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減 ・適正費用の設定 ・ICT、DX推進 ・中長期資金計画

第3節 収支の見通し

未来への創造プラン4.0では、計画期間の収支の見通しを以下の表のようにまとめました。しかし、不安定、不確実な経営状況のなか、資金の推移だけではなく、「大規模修繕工事等の影響」、「社会情勢の変化への対応」、「人材の確保、育成、定着」、「固定資産等の管理」などを踏まえた財務状況を把握し、経営の改善策を講じてまいります。

※以下の表は、資金収支ベースでの見通しとなっております。

(単位:千円)

項目		令和6年度	令和7年度	令和8年度
事業活動による収支	収入計	5,364,360	5,201,307	5,180,501
	人件費	3,481,501	3,481,501	3,481,501
	事業費	755,998	780,196	777,075
	介護用品費	83,838	82,999	80,426
	水道光熱水費	265,611	270,128	269,047
	事務費	929,054	780,196	777,075
	修繕費	64,705	63,410	62,141
	業務委託費	485,481	485,481	485,481
	賃借料(複写機・車両)	55,834	54,664	54,609
	保守料(電算機)	91,184	91,184	91,184
	支出計	5,169,928	5,041,901	5,035,659
収支差額		194,432	159,406	144,842