

社会福祉法人池上長寿園中期経営計画 (2021~2023年)

未来への創造プラン3.0 Essence



未来への創造プラン3.0 経営理念 (C_{hojuen}S_{hared}V_{alue}モデル)

未来への創造
～歴史を紡ぎ、“今”に挑戦する～

実現

社会福祉事業を通じて、その人が幸せであることに貢献する

貢献

社会価値

CSVを通じた価値創造Story

期待×意欲を生み出す小さな一歩を積み重ねます

質の高いサービスから生まれるつながりを大切にします

サービスを通じたつながりから、信頼関係を構築します。

地域、社会づくりに貢献し、期待を越えた価値を提供します。

多様な人財による価値共創は、生きがい、役割を実現します。

課題解決に向けたアプローチ

Positive emotion

Engagement

Relationship

Meaning

Achievement

経済価値

価値共創

事業価値: Well-being

SHST(行動基準)～池上長寿園職員の行動の源泉～

「Safety(安全)」 「Hospitality(おもてなし)」 「Smile(笑顔)」 「Team work(チームワーク)」

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」ビジョン(概要図)

未来への創造 ～歴史を紡ぎ、“今”に挑戦する。

あるべき姿

組織内部(職員engagement)

組織外部(顧客engagement)

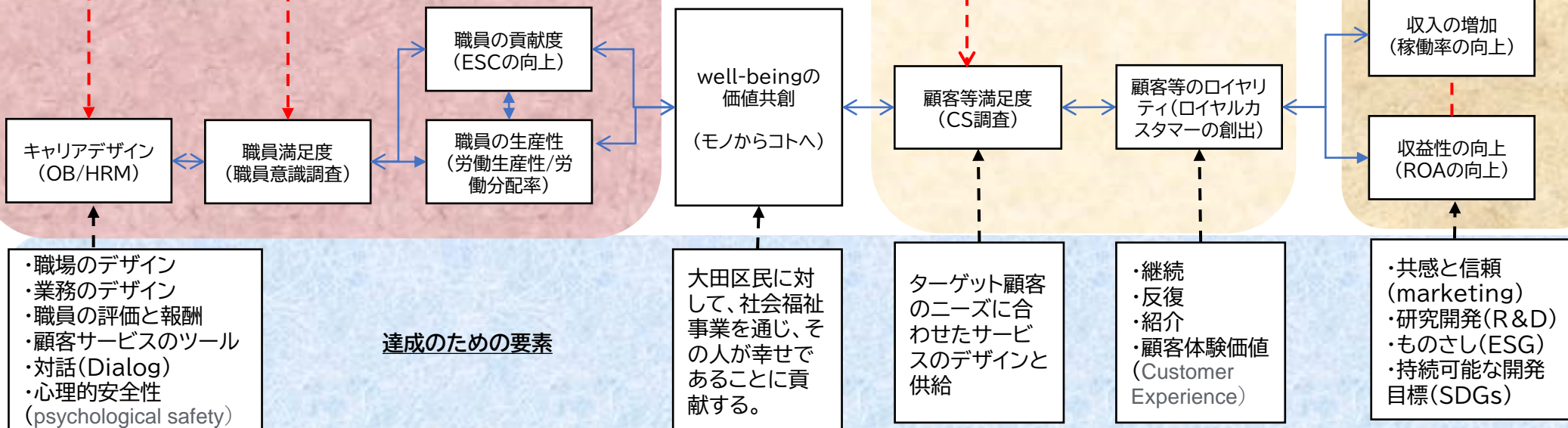
法人の成長

増加した収益が、キャリアデザインを高めるために還元される。

顧客から感謝されることで、職員のモチベーションが高まる。(期待×優位性)

事業戦略

組織風土



組織戦略

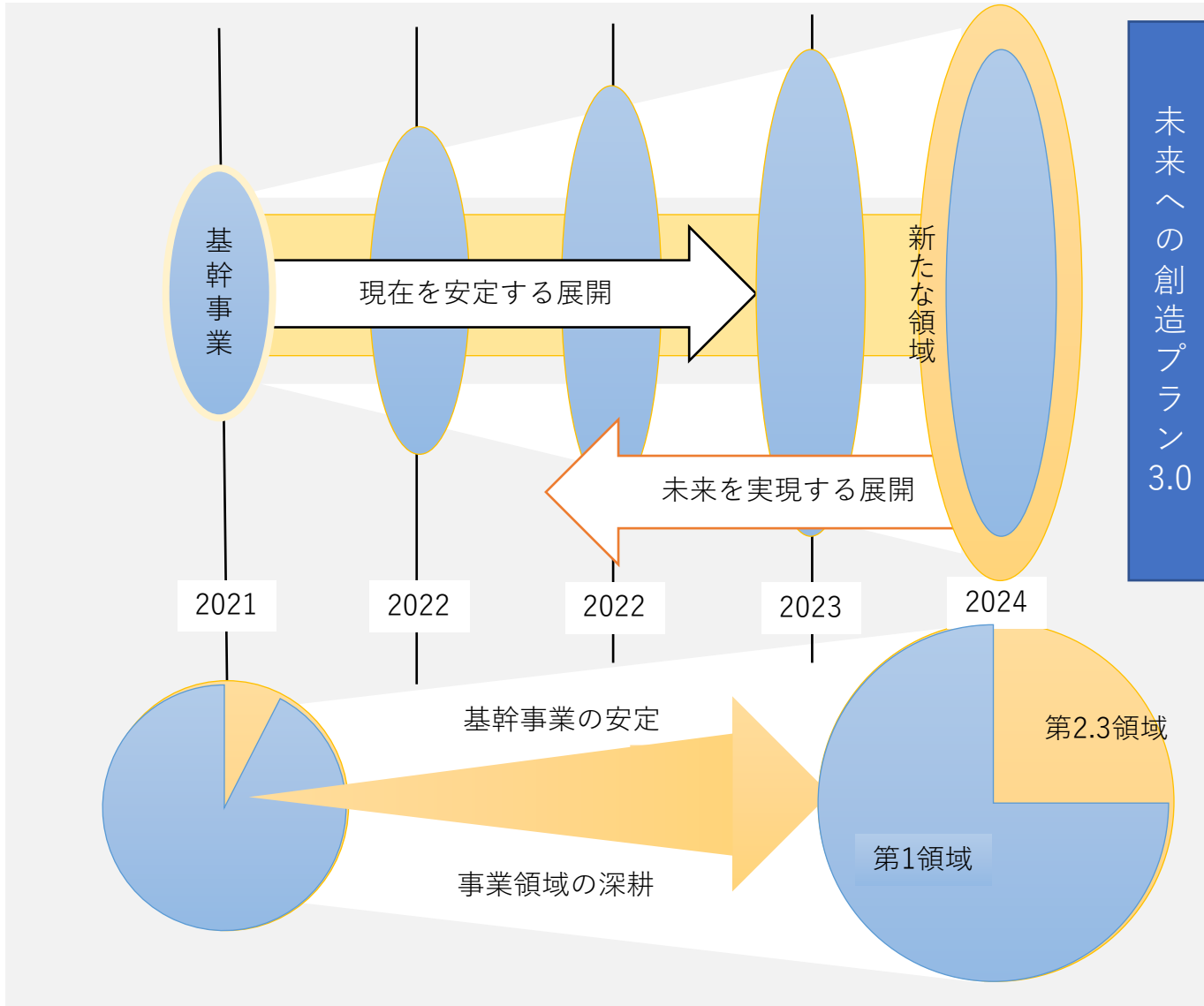
人事制度

目標管理制度

人財育成制度

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 事業領域



規模の安定と領域の深耕

第1の領域を介護保険制度の利用者と定め、基幹事業の安定に資する展開と未来を実現させる展開を一体的に促進します。2024年には第2、第3の事業領域への深耕を紡ぐ未来展開を目指します。

第2の領域は、市場原理になじまない個別化、複雑化した低所得の人等を対象に、社会福祉事業や地域公益事業としての一般的なサービスに加え上乗せ・横だしサービスを必要とする層です。第3の領域は、生活困難、引きこもり、虐待など『新しい社会的リスク』を抱える人たちが地域公益事業による見守り、寄り添い支援やアウトリーチを含む個別支援などのサービスを必要とする層です。

そして、社会福祉法人には、本来の先駆性や開拓性を駆使した、公共性の高い法定外の事業や地域貢献が求められ、組織の使命に基づく積極的な事業展開が期待される「第3の事業領域」で、「第3」の領域から「第2」「第1」の領域へ押し上げるソーシャルアクションが重要であると考えています。

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

外部環境分析

P (Political/legal) 大田区との強固なパートナーシップ		
リスク		機会
財源確保・税制改革	コロナ禍における市場変化	新しい生活様式を踏まえたサービス展開
生産人口減少	少子高齢化社会	働き方改革 EPA・外国人技能実習
区施策・受託事業の影響措置時代・旧態依然の風土	大田区との連携指定管理者制度	社会福祉法人への期待 社会的役割・地域の知名度
予算執行管理	財務戦略	支出の抑制・適正な収支

S(Social/Cultural) 新たな人財の確保・育成・定着		
リスク		機会
サプライチェーンへの影響 収益の低下	自然災害	情報管理・安全管理
2025年問題 認知症高齢者の増加	人生100年時代	高齢者の社会参加 就労・雇用の多様化
介護人材不足	超高齢社会	健康寿命延伸・フレイル予防
人事給与制度の適性運用 進捗管理	人財戦略	キャリアデザイン構築 可視化

E(Economical) After/Withコロナへの適応		
リスク		機会
ヒト、モノ寸断・景気悪化	コロナ禍の経済と金融措置	IoT、AI、RPA進展 生産性向上
社会保障・制度改革	全世代型社会保障	新たな法人の価値共創
不採算事業のアライアンス	施設老朽化・大規模修繕工事	持続可能な経営基盤確立
適切な人事評価システム化	情報戦略	現行システムの検証

T(Technological) 地域共生社会の実現		
リスク		機会
サイバーセキュリティ	Society5.0	未来社会 未来への創造
技術的な課題	第4次産業革命	業務効率化・生産性向上 RPA推進
社会福祉法人の淘汰	地域共生社会	地域貢献・地域公益事業 コミュニティ支援
個人情報・プライバシー問題	R&D戦略	SDGs推進

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 内部環境分析

トップマネジメントの意思決定(短期)

	プラス	今後の方向性
戦略	正しい危機感の醸成に基づく戦略策定への取り組みが始まっている。	事業構造を見直し、収益体質への改善、改革活動が期待されている。
組織	法人全体の経営管理機能、経営基盤等の体制を構築している。	ガバナンスの更なる強化を目指した取り組みが期待されている。
システム	組織・人事制度の改定により、キャリアデザイン支援への実践が始まっている。	制度改定に伴う正しい運用と更なる仕組み化が期待されている。

中長期的視点に基づくビルドアップ

	プラス	方向性
価値観	地域の方々が作りあげた歴史ある法人という意識がある。	地域の方々からの信頼度を更に高め、顧客満足度の向上への視覚化に取り組んでいきたい。
スキル	専門領域におけるスキルの高い職員は多く、職務遂行能力の発揮とやりがいがつながっている。	全体観を持ちながら事業や組織を運営するマネジメントスキル開発へ取り組んでいきたい。
人財	経営人財を育成する土壌が生まれつつあり、トップマネジメントとのコミットが広がっている。	次世代及び経営人財育成の仕組みづくりに取り組んでいきたい。
文化	マネジメント層に新しい組織文化を作っていこうという意識の高まりが感じられる。	組織変革は職員満足の向上を核とした取り組みとしていきたい。

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 経営方針の構造①

	組織からの期待と要請	ありたい姿
外部環境予測	<ul style="list-style-type: none">・少子高齢社会が進むことで生産年齢人口が減り、社会保障費が増大していく。・超高齢社会の到来により、想像し得ない事態が引き起こされる。・イコールフットングにより、第一種社会福祉事業への参入が規制緩和される可能性はある。・地域共生社会の実現により、世代や分野を超えてつながる地域づくりが可能となる。・社会福祉法人制度の改革が推進され、経営の二極化が進む。・withコロナによる新しい生活様式への適応が求められる。	<ul style="list-style-type: none">・健康寿命の延伸及びフレイル予防により、社会保障の増大を防ぎ、QOLを高める施策を実現する。・認知症高齢者が安心して過ごすことのできる環境を整備していく。・危機管理能力を高め、リスクヘッジできる体制を構築する。・つながる、ひろがる地域を推進する社会資源としてのコミュニティを支援する。・経営方針及び戦略において、長期的視点に基づいた分析ができる。・社会福祉法人経営をリードできる組織となる。
内部環境予測	<ul style="list-style-type: none">・職員が安心して働ける職場環境作りが求められている。・事業ごとの方針や計画の推進できる体制が必要である。・収支均衡経営が可能となる。・社会資源の開発が可能となるソーシャルアクションを実践できる。・大規模修繕に対応できる体制を構築する。・キャリアデザインの構築支援を推進していく。・経営管理体制の構築が推進される。・サービスの質の向上に向けた横展開が促進される。・効率的な事業執行体制の構築が求められている。	<ul style="list-style-type: none">・安定的な収入の確保は人財の確保、育成、定着、開発から可能となる。・地域に選ばれる組織であるようCSRやIRといった戦略的広報を実現する。・キャリア推進室等、施設保全担当など専門的部署の設置を目指す。・収支差額率が向上し、安全余裕率における管理が可能となる。・入退職の要因管理が適正に行える。・次世代経営管理職を育成できる。・ガバナンスの確立により経営管理の実践ができる。

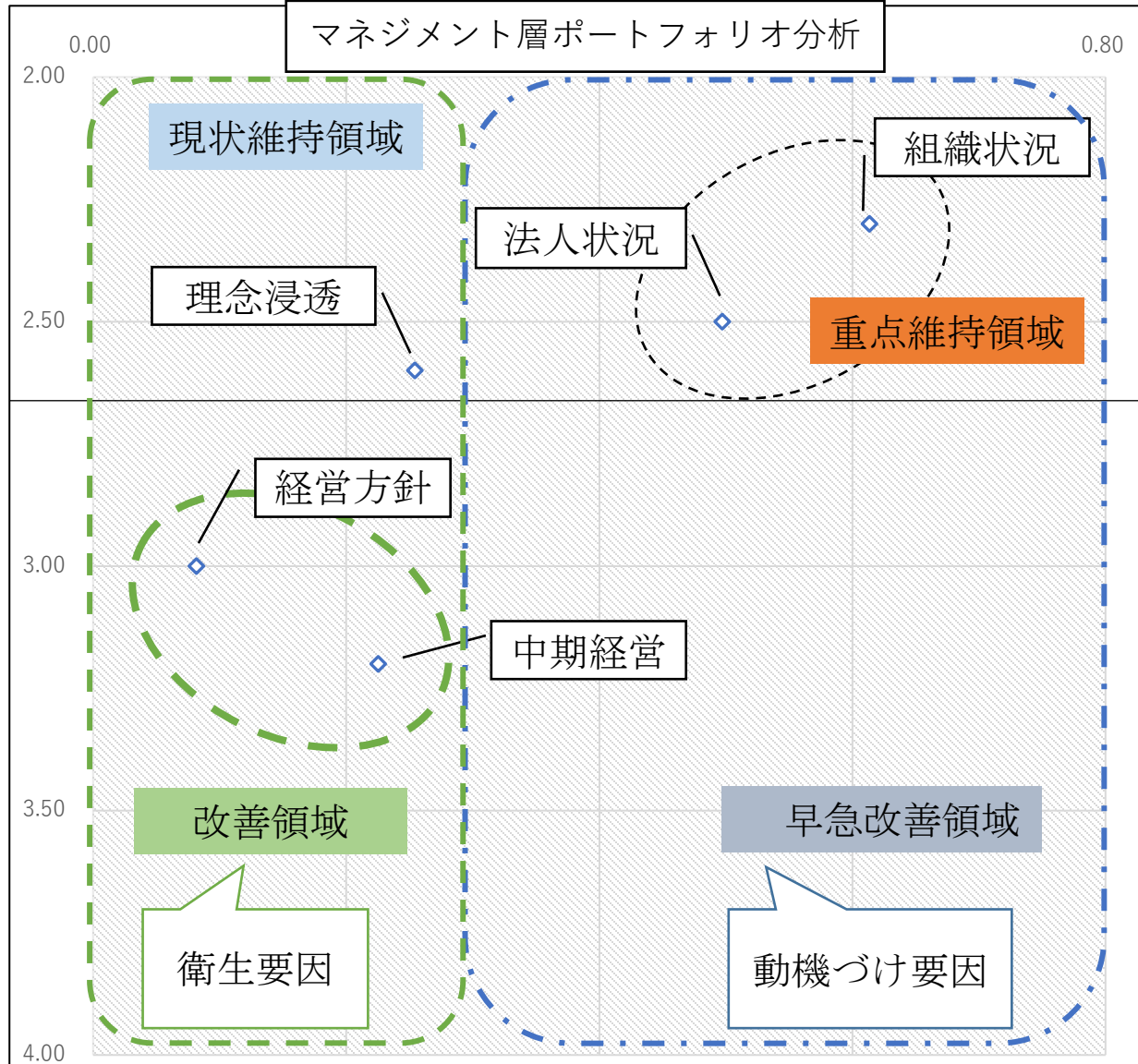
【改善戦略】 HRM、OBへの取組



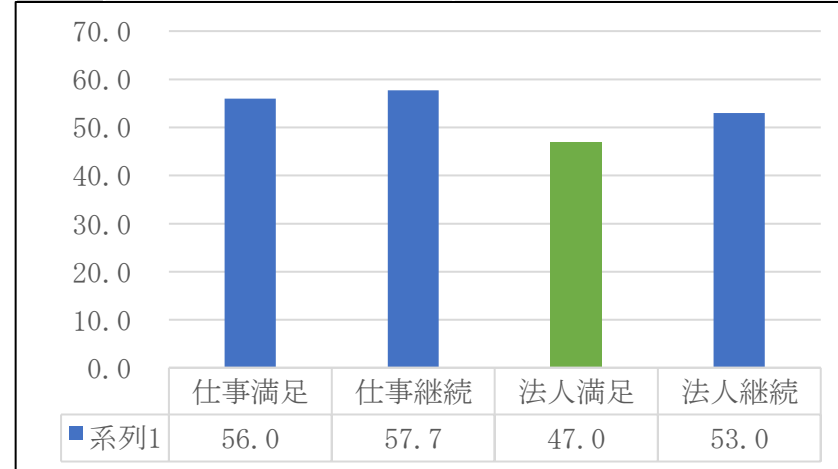
【防衛戦略】 収益体質へ構造改革

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 経営方針の構造②



	求めたい能力等	なぜ、そう考えたのか（集約）
1	マネジメント能力	組織や部下をマネジメントすることが多くなった。
2	リーダーシップ能力	リーダーとして指示をだせなかったり、
3	財務能力	判断できなかったりする。
4	統率力	仕事で会計や財務を求められることが多くなった。
5	経営力	組織を活性化するためにはどうすれば良いのか。
6	コミュニケーション能力	安定的な収入を確保するための方法を知りたい。
7	力	自己理解が進まないで部下の指導はできない。
8	経営力	業者との折衝が多くなってきた。
9	人材育成能力	戦略といわれても考えたことがない。
10	管理能力	介護しかやってこなかったもので、マネジメントと
11	会計能力	いわれてもよくわからない。
12	渉外能力	人前で話す機会が劇的に増えた。
13	セルフマネジメント能力	経営について教わったこともなければ、
14	力	聞いたこともない。
15	コーチング	経営管理的な数値がわからない。
16	タイムマネジメント能力	計画策定能力を高めたい。
17	力	調整力や推進力など身に着けたい。
18	計画策定能力	論理的思考、戦略思考がない。



ES調査等より

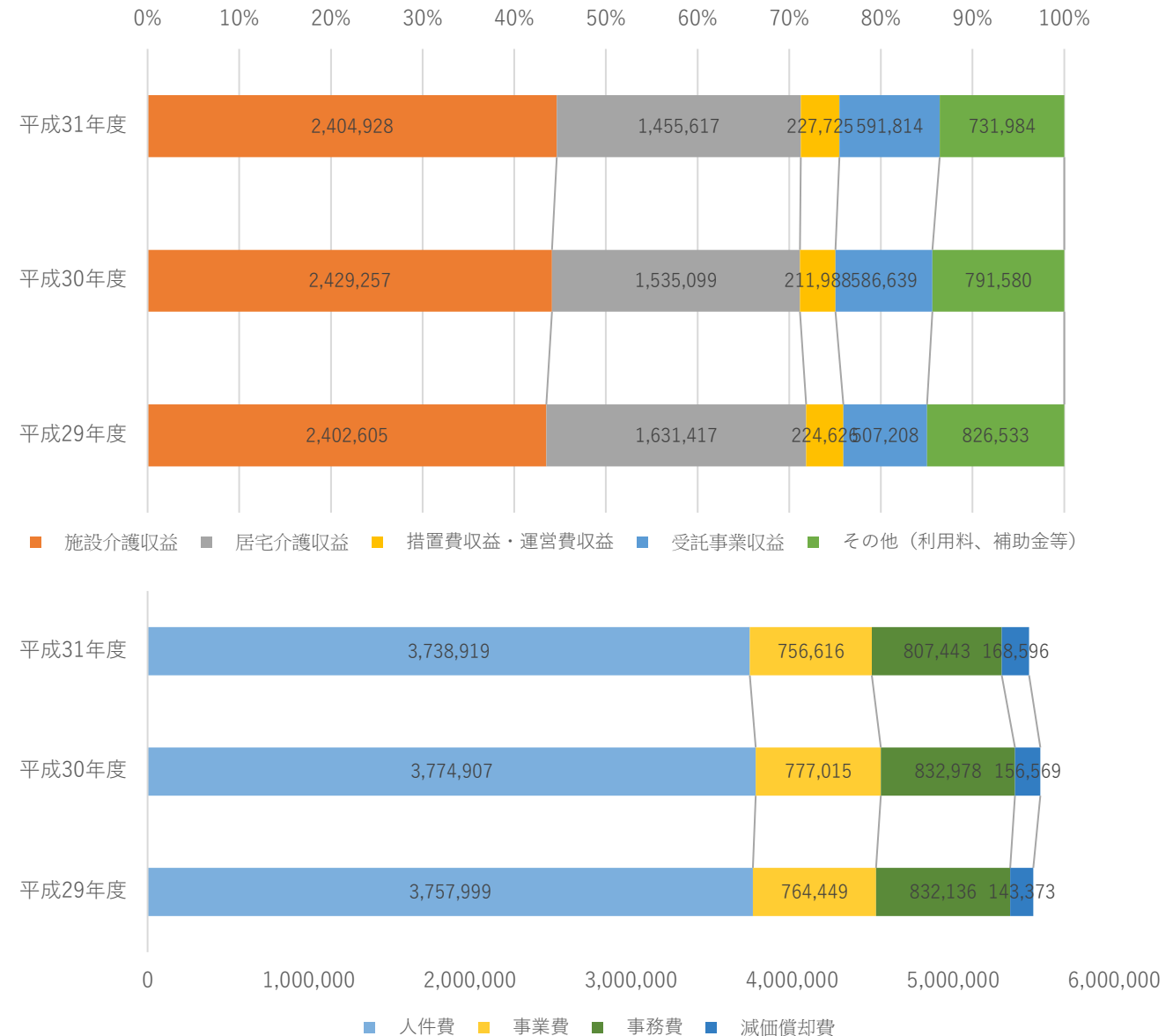
アンケートの結果、仕事に対する満足度、継続度、法人継続度は50%を超え、半数の職員は概ね、この仕事で頑張っているように見て取れる。しかし、法人満足は50%を下回っており、継続度は高いと言えない。

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

財務状況の変化

項目	平成29年度	平成30年度	平成31年度
サービス活動収益計	5,521,701	5,508,088	5,388,869
施設介護収益	2,402,605	2,429,257	2,404,928
居宅介護収益	1,631,417	1,535,099	1,455,617
措置費収益・運営費収益	224,626	211,988	227,725
受託事業収益	507,208	586,639	591,814
その他(利用料、補助金等)	755,845	745,105	708,786
サービス活動費用計	5,415,288	5,459,667	5,380,726
人件費	3,757,999	3,774,907	3,738,919
事業費	764,449	777,015	756,616
事務費	832,136	832,978	807,443
減価償却費	143,373	156,569	168,596
サービス活動増減差額	106,413	48,420	8,143
サービス活動外収益計	29,431	27,657	32,271
サービス活動外費用計	816	848	1,280
経常増減差額	135,028	75,229	39,135
当期活動増減差額	138,087	75,638	24,209
経営の安定性			
短期安定性(流動比率)	387.5%	424.0%	444.9%
長期安定性(純資産比率)	86.2%	86.8%	87.1%
長期安定性(固定長期適合率)	79.6%	79.4%	79.4%
経営の合理化			
費用合理性(人件費+委託費)	75.9%	76.5%	77.6%
費用合理性(人件費/職員総数)	4,697	4,548	4,398
費用合理性(労働分配率)	89.4%	90.6%	91.8%
収益性(経常増減差額率)	2.4%	1.4%	0.7%
経営の安全性			
固定資産の老朽化率	38.7%	47.0%	56.1%
事業活動資金収支差額率	1.9%	1.1%	0.6%
損益分岐点率	7.1%	6.1%	6.3%

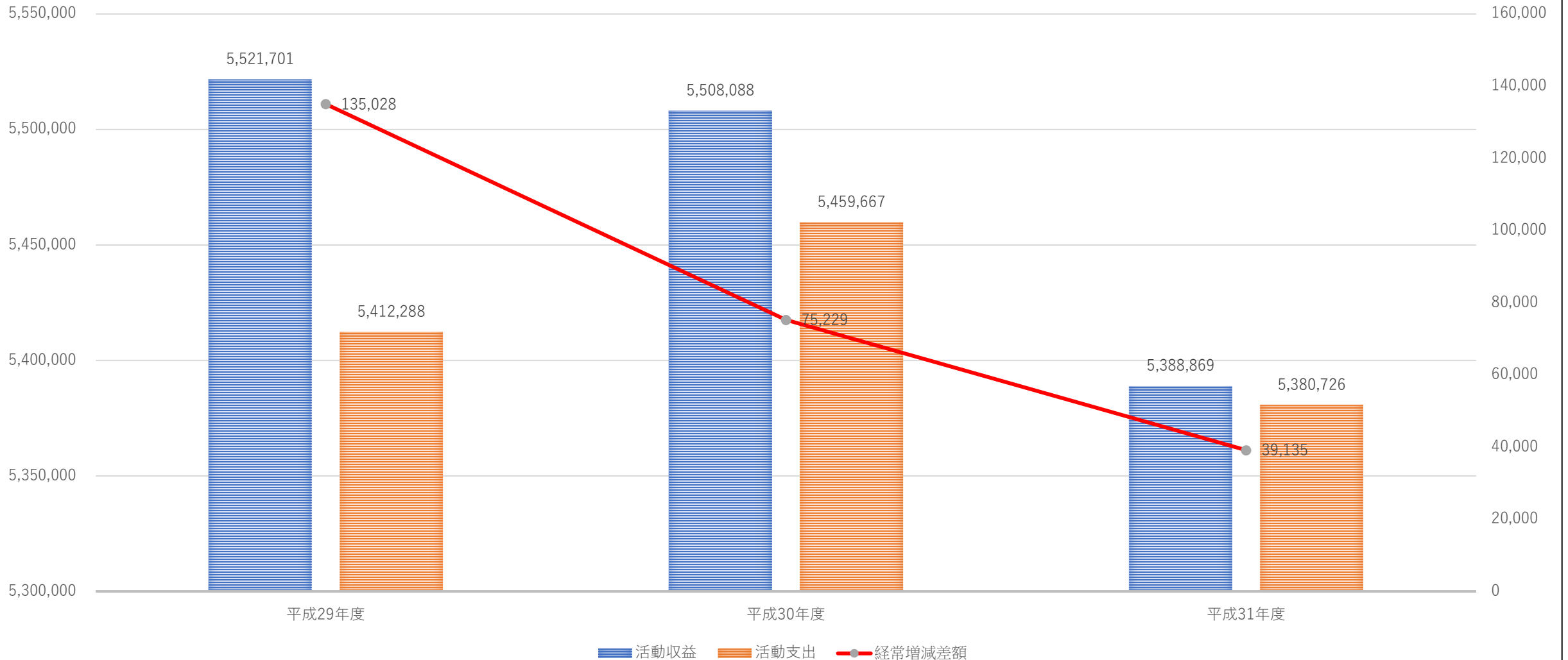


未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

経営状況の推移①

法人（H29-H31）経営状況

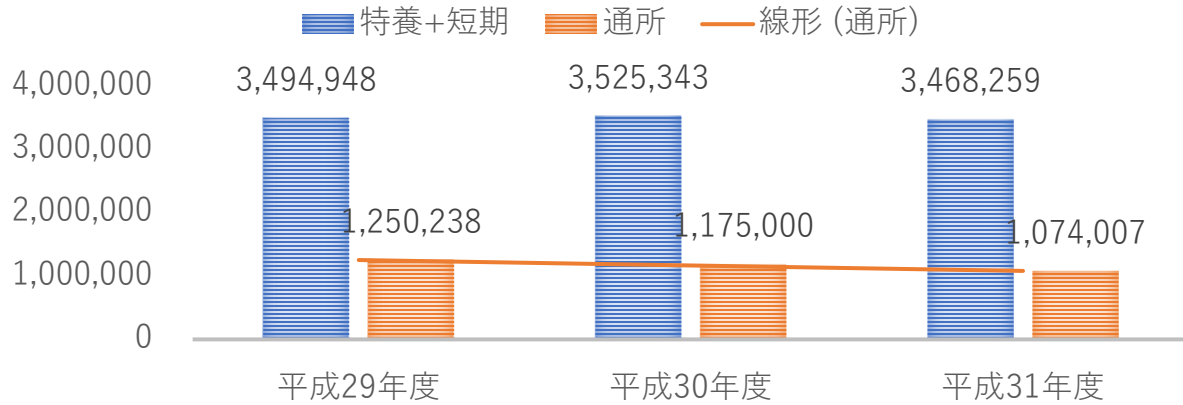


未来への創造プラン3.0

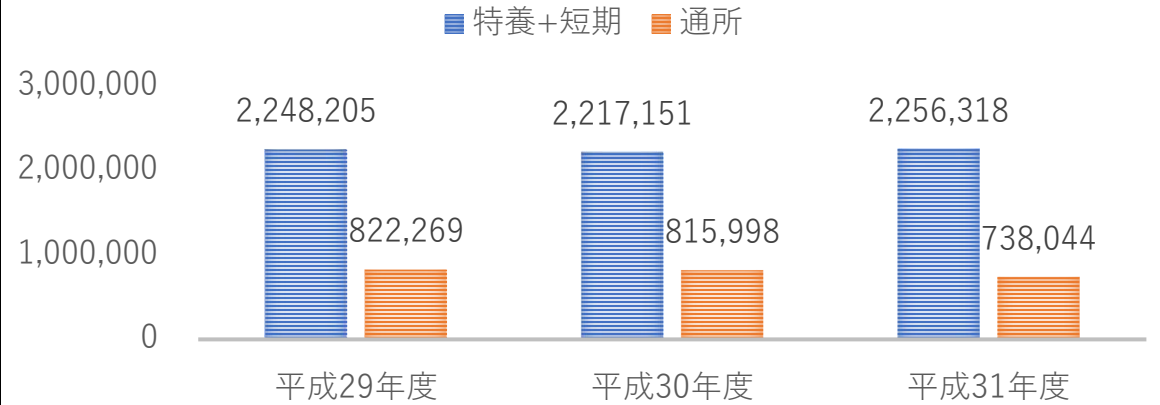
経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

財務指標の推移①

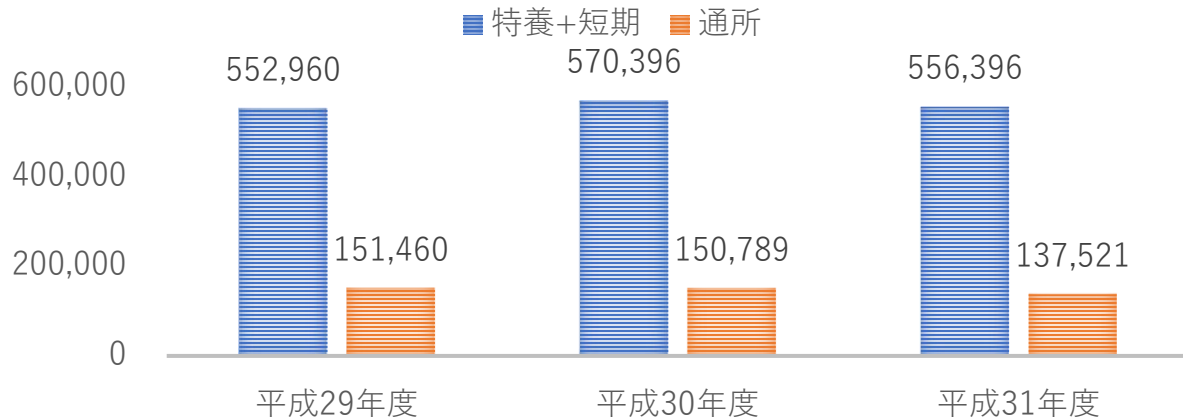
活動収益の推移



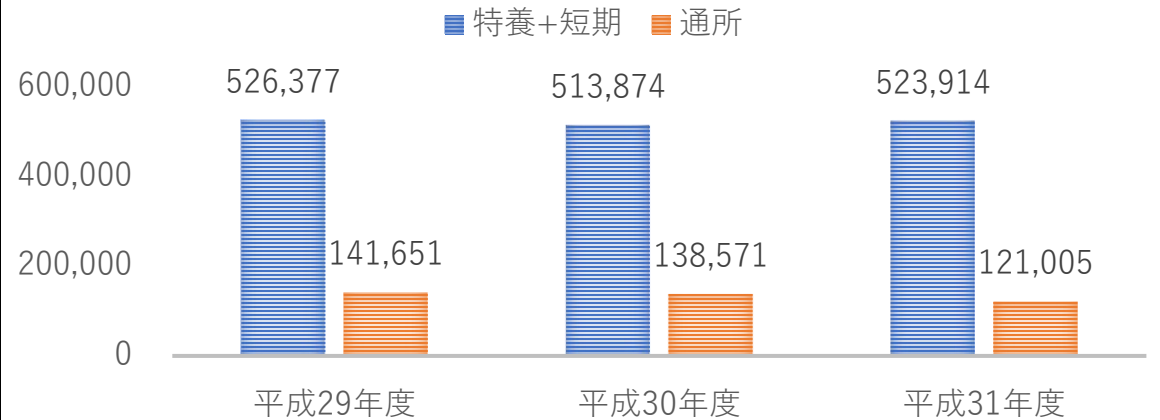
人件費の推移



事業費の推移



事務費の推移



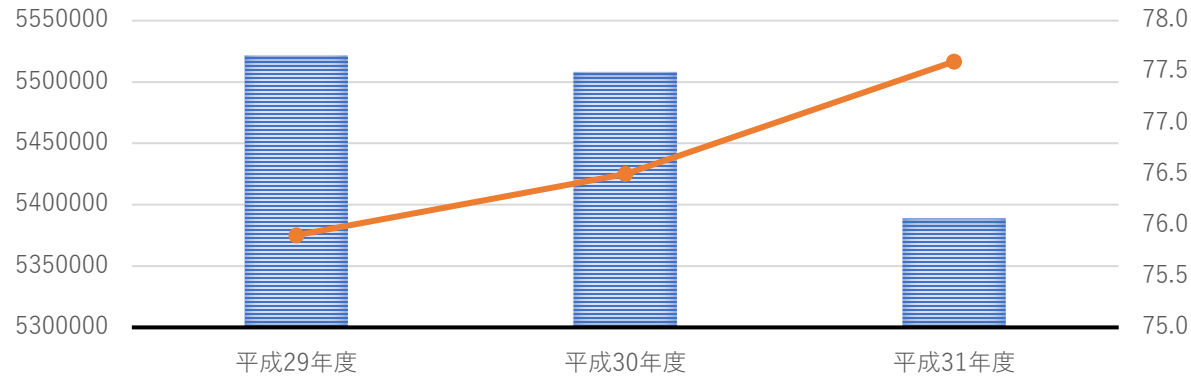
未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

財務指標の推移②

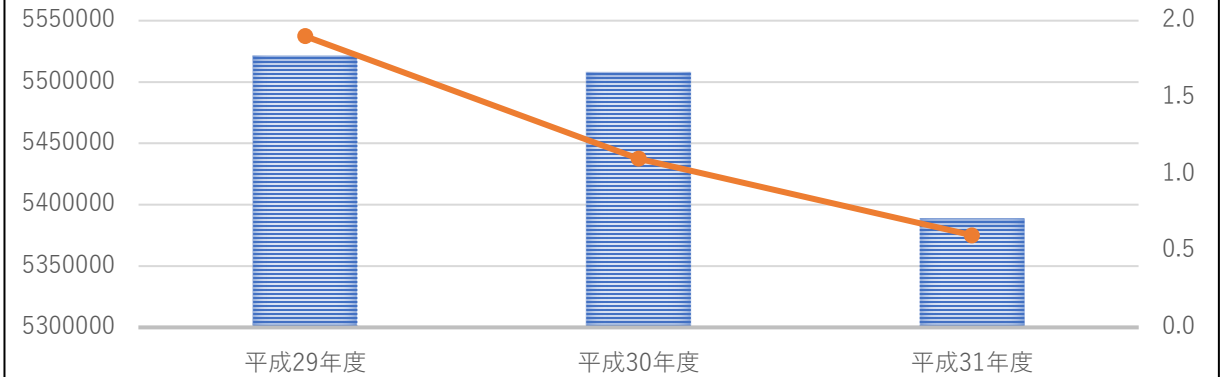
経営の合理化①

活動収益 人件費



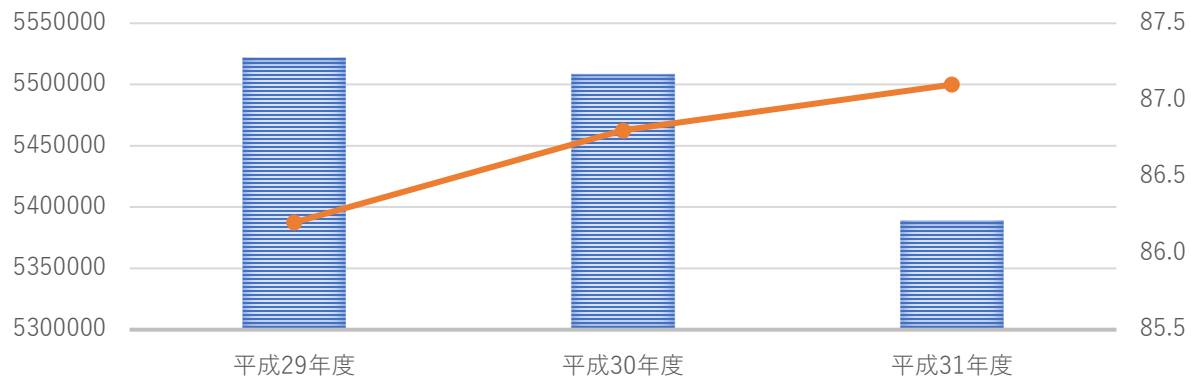
経営の安全性①

活動収益 資金収支差額



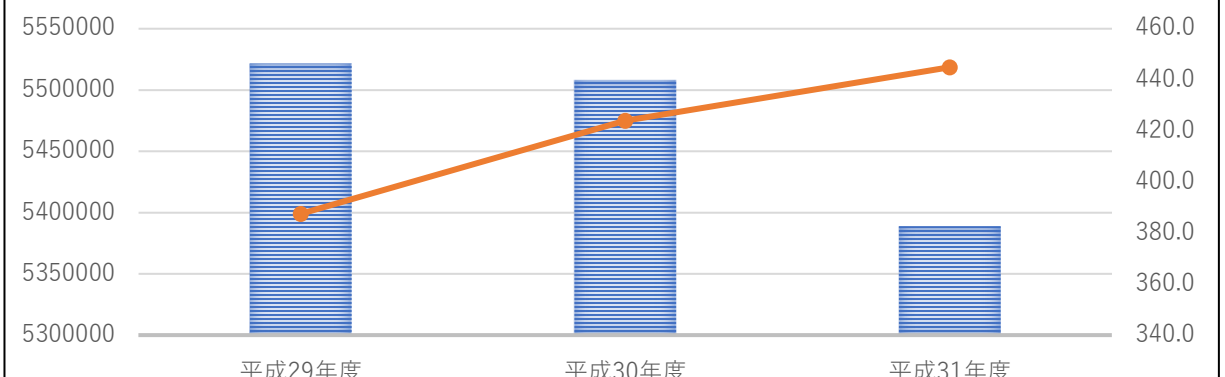
経営の合理化②

活動収益 労働分配率



経営の安全性②

活動収益 固定資産の老朽化率

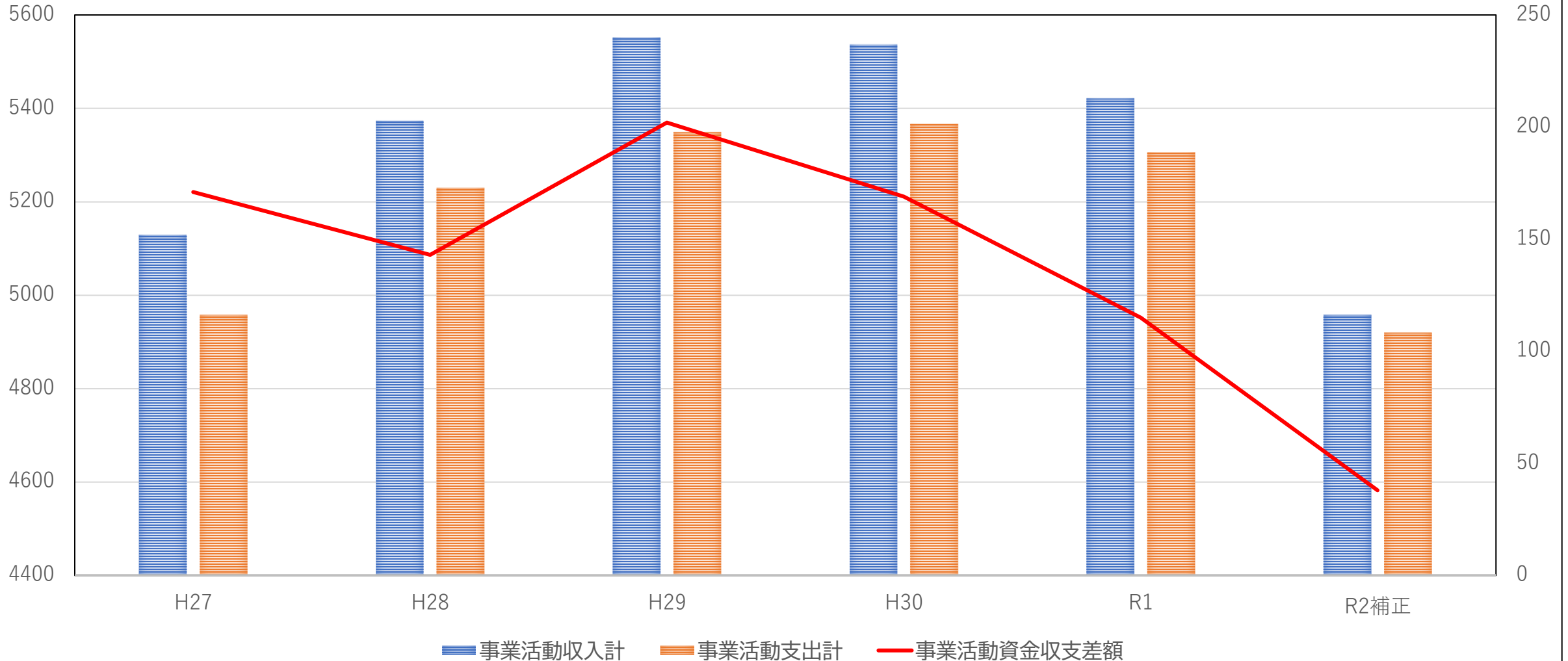


未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

経営状況の推移②

H27-R2 法人経営状況



未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 戦略マップ

戦略マップ

戦略目標

KPI (重要成果指標)

社会との調和
(財務の視点)

利用率の向上

収入の増加

人的資産の有効活用

収益の拡大

収入の増加

顧客

(顧客の視点)

ロイヤルカスタマーの創出

価値共創

R&D

選択と集中

利用者満足度

独自能力

(業務プロセスの視点)

貢献度の向上

生産性の向上

複線型制度

生産性の向上

働き方改革の推進

マネジメントの「可視化」

職員重視

(学習と成長の視点)

職員意識調査

キャリアデザイン

組織風土の
変革

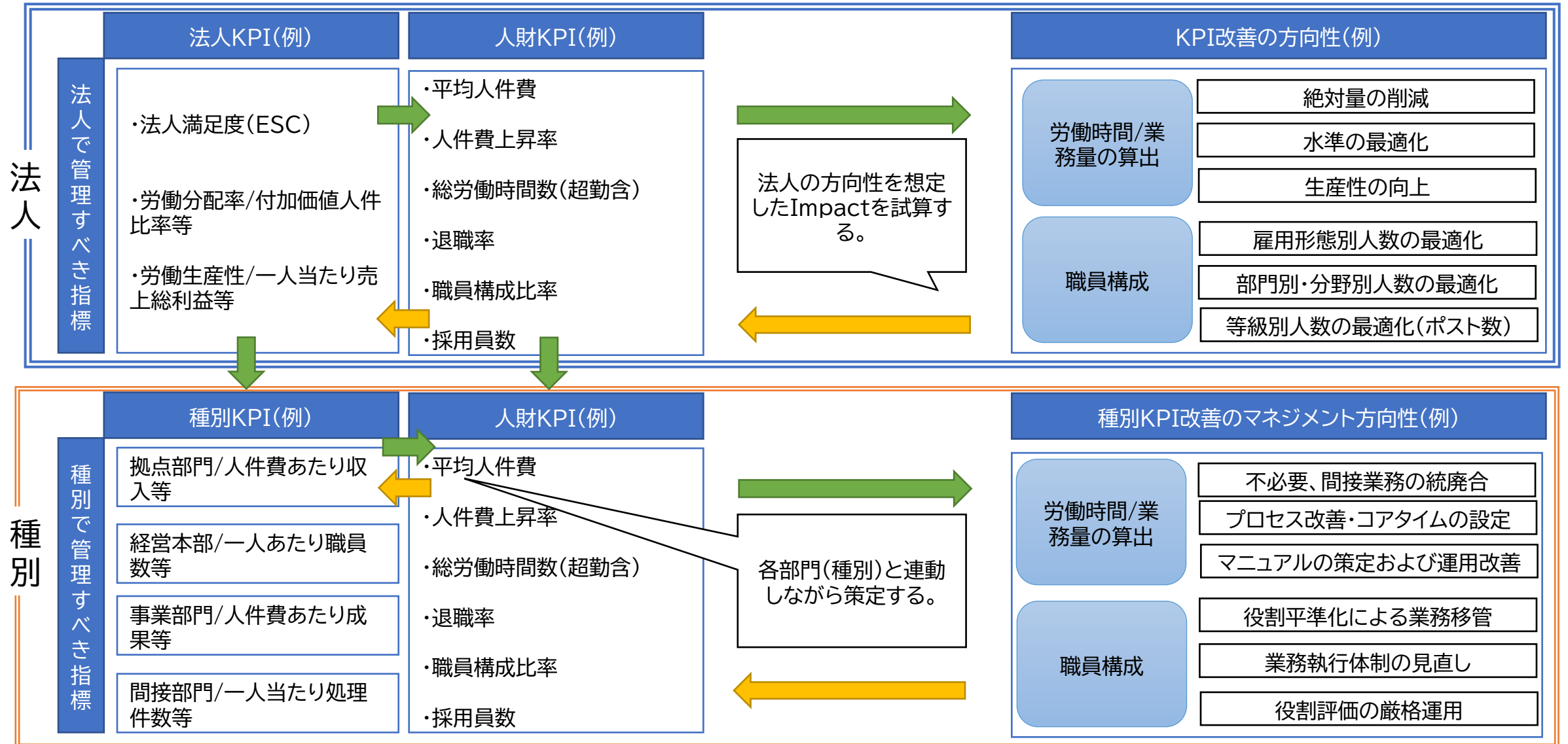
engagementの
向上

職員満足度

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

KPI 展開例(生産性の場合)



未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 戦略ロードマップ②

具体的施策

基本方針

事業別収支評価・収支改善・シナジー効果追求

事業構造最適化・事業別KPI設定・選択と集中

適切な予算・事業毎KPI・予算執行管理PDCA

職員の適正配置・ライフワークバランス促進・大規模修繕を伴う採用計画

キャリアデザイン計画・複線型キャリアパス・安心の職場環境

経営人財発掘・育成の仕組み・職務遂行能力の高まる労働環境推進

データベース作成・情報の見える化・戦略的広報の実践

情報データ整理・見える化・情報セキュリティマネジメント実践

ICT活用による情報共有・生産性向上・地域共生社会の実現

収益向上ブランディング・専門性のある協業・ICT教育体制

プロセスマネジメント、セルフアセスメント実践・ES,CS活用

ダイバーシティ&インクルージョン推進、業務効率化、ナレッジマネジメント実践

事業価値:Well-being

価値共創



社会福祉法人
池上長寿園
IKEGAMI CHOJUEN

経済価値

社会的価値

法人全事業が対象

基幹事業収益の確実な確保

事業構造の再編

予算統制の実現

人的資源の適正配分の仕組みづくり

キャリアデザインの推進

未来を紡ぐ経営人財の育成人的

法人価値を最大化するブランディング

情報リテラシー向上

ICTの活用

新しい生活様式を踏まえたサービス提供

事業種別成果・評価指標の構築

CSV構築に向けた研究・開発

事業別収支状況の評価

- ・事業別、部門別など各セグメントにおける収支状況の把握
- ・法人に有効な経営分析指標の検証、目標値設定
- ・各事業における単価の把握、単価上昇提案

適切な予算策定

- ・財務状況からみた事業評価
- ・統合、アウトソーシング、他社提携・有効的（生産的）な事業展開の検討

2021

Q1

Q2

Q3

Q4

2022

各事業予算のKPI設定

- ・過去実績からみた各科目構成比の算出・東社協経営分析結果との対比検証・決算実績の検証

事業別KPIの設定

事業目標値のKPIの設定（収支差額）

予算策定・執行管理のPDCAサイクル確立

予算執行管理表の検証・PDCA確立・予算、決算データからの将来予測管理

Q4

Q3

Q2

Q1

事業構造の最適化への検証

- ・収支実績と今後の見込みからみた事業構造継続を検証
- ・生産性向上に向け組織体制構築

収支改善に向けた取組み

- ・収支改善目標の検討・中期経営計画において設定した収入見込達成・積極的な加算取得

2023

Q1

Q2

Q3

Q4

2024

事業の選択と集中

- ・財務状況からみた事業評価

シナジー効果の検証

- ・統合、アウトソーシング、他社提携・有効的（生産的）な事業展開の検討
- ・ロイヤルカスタマー創出・顧客ニーズに応える安定収益の組織体制・部門を超えた支出抑制

財務戦略

収益の創出へとつながる収入の向上

2021-2023

未来への創造プラン3.0



人事戦略

～Engagementが高まるHRM～

2021-2023
未来への創造プラン3.0

職員の適正配置

- ・職員配置定数の適正化
- ・人件費比率に応じた職員配置
- ・役割に応じた適正配

2021

Q1

経営人財育成の仕組みを構築

- ・経営人財育成計画策定

ライフワークバランスの促進

年次有給休暇の計画的取得・所定労働時間の削減

Q2

Q3

経営人財を志す職員の創出と人財の発掘

- ・経営人財の定義づけ
- ・経営人財定義の可視化とPR活動推進
- ・法人事業の可視化（パンフ・PV作成）

Q1

経営人財育成の仕組みを構築

- ・経営人財育成計画策定

Q2

Q3

キャリアデザイン計画策定

- ・キャリアデザイン定義・キャリアデザイン計画策定・キャリアデザイン計画推進

Q2

経営人財の職務遂行能力が高まる労働環境推進

- ・改正人事給与制度の適正な運用
- ・業務分掌の見直し実践

Q3

Q4

複線型キャリアパスの推進

- ・キャリアアップモデル計画策定・専門職育成計画策定

Q4

Engagementが高まるHRM

2022

2024

大規模修繕の事業再開による人財採用計画の策定

事業再開に向けた人財採用計画の策定

法人が持つ情報やデータの整理

- ・法人が持つ情報やデータの集積と分析
- ・情報やデータの管理手順の策定と実践

戦略的広報計画の策定と実践

- ・戦略的広報計画の策定と浸透・広報の成果検証・情報戦略担当者の配置

2021

Q1

Q2

Q3

Q4

2022

情報の見える化の仕組みづくりと価値向上

- ・情報リテラシーの理解浸透
- ・情報の運用体制構築
- ・サイボウズ活用能力向上

ホームページのリニューアル

- ・法人広報委員会の設置
- ・事業所におけるホームページ担当者の配置・育成
- ・法人ホームページリニューアルの検討

Q4

Q3

Q2

Q1

2021-2023

未来への創造プラン3.0

2023

情報セキュリティマネジメントの実践

- ・情報セキュリティ意識向上
- ・情報管理におけるリスクアセスメント実践
- ・情報セキュリティ対策の見直しと更新

法人の価値を最大化するブランディング

- ・ES調査結果に基づく法人価値を共有・提供価値の「見える化」・新しい情報の収集・活用と競合事業所との戦略的共存

ICT活用による生産性の向上

- ICT化に向けた各種テンプレート検証・IT,Iot,介護ロボの活用・テクノロジー機器の活用

生産性向上に向けた戦略的広報の実践

Q1

Q2

Q3

Q4

2024

ICT活用の情報共有・伝達の仕組みづくり

- ・法人ネットワークシステム方針策定・記録システムの検証・ICT研究

ICT活用による地域共生社会の実現

- ・ICTを活用した地域活動の提案・医療、介護、障がい、児童といった専門性や領域を超えたつながり



R&D戦略

顧客価値創造の視点に立った選択の“範囲”と集中への“アプローチ”

2021-2023
未来への創造プラン3.0



収益性向上のためのブランディング

- 顧客の明確化
- 顧客視点のマーケティングリサーチ

2021

Q1

Q2

Q3

Q4

2022

プロセスマネジメントの実践

業務プロセスの見える化・進捗管理・業務プロセスの改善

CS・ES調査、第三者評価の活用

独自評価項目設定・改善計画策定・継続評価

ダイバーシティ&インクルージョン推進

制度設計・組織風土の変革・意識啓発

Q4

Q3

Q2

Q1

職員Engagement向上

職員モチベーション向上

利用者Engagement向上

事業価値の創造

2023

専門性を活かした協業

法人間ネットワーク・連携、事業領域の設定・展開

職務分掌の整理による業務効率化

業務構造整理・外部委託と内製化検討・業務標準化

顧客価値創造の視点に立った選択の“範囲”と集中

Q1

Q2

Q3

Q4

2024

ICT活用の職員教育体制構築

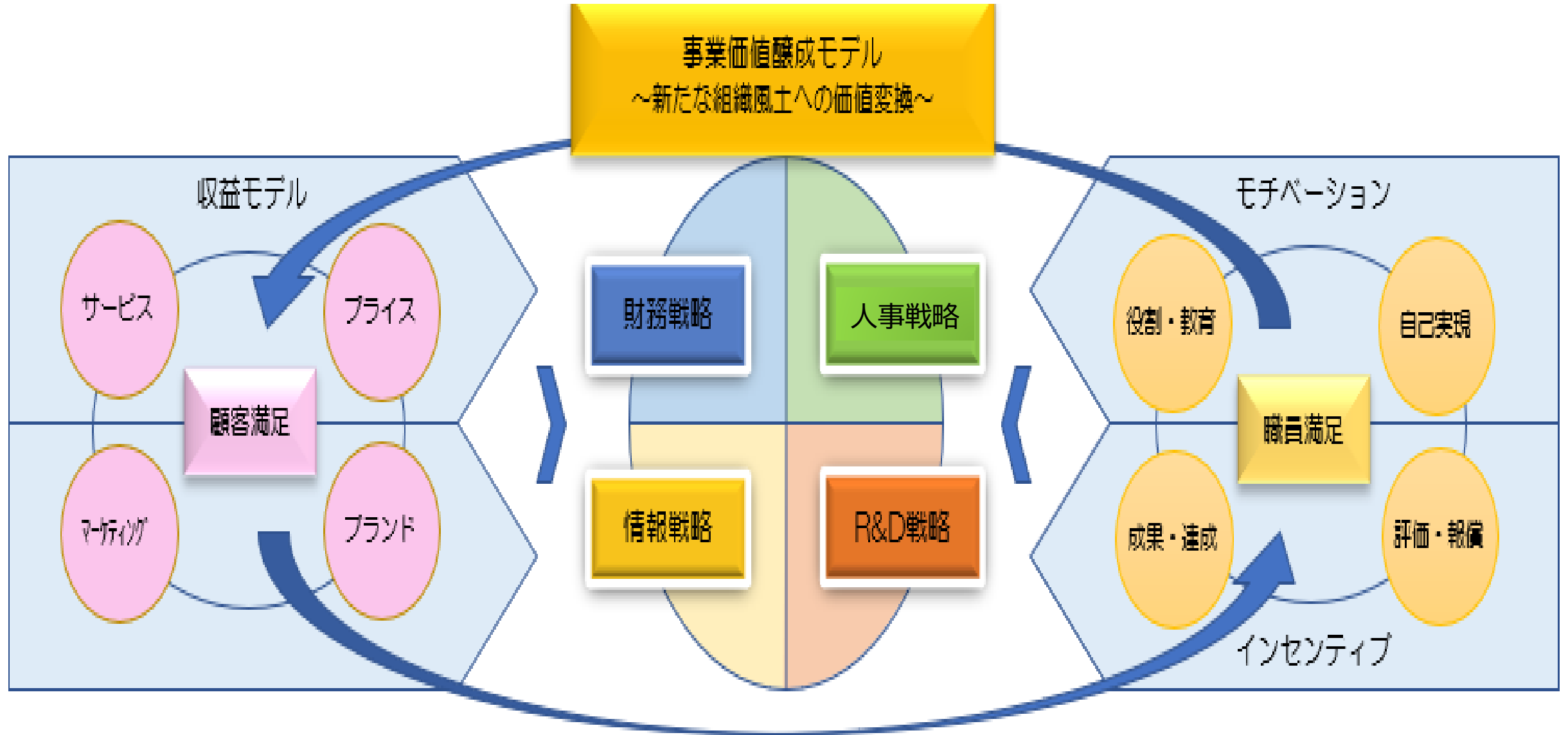
活用のための整備・情報活用した科学的介護実践・PDCAサイクル確立

ナレッジマネジメントの実践

knowledge (ナレッジ) の見える化・活用、蓄積と共有
能力研究開発委員会(仮称) の設置

未来への創造プラン3.0

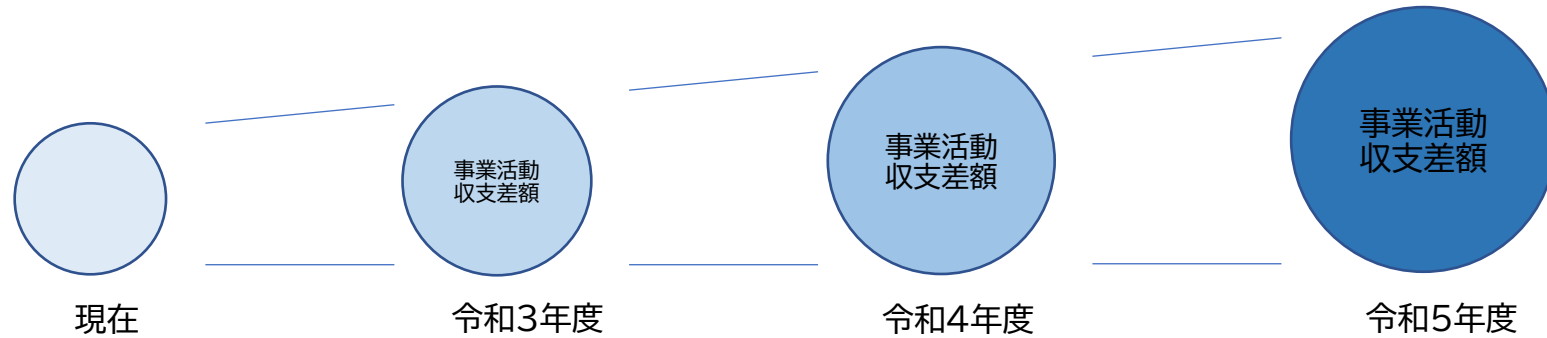
戦略方針の展開図



未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

利益計画(3か年)



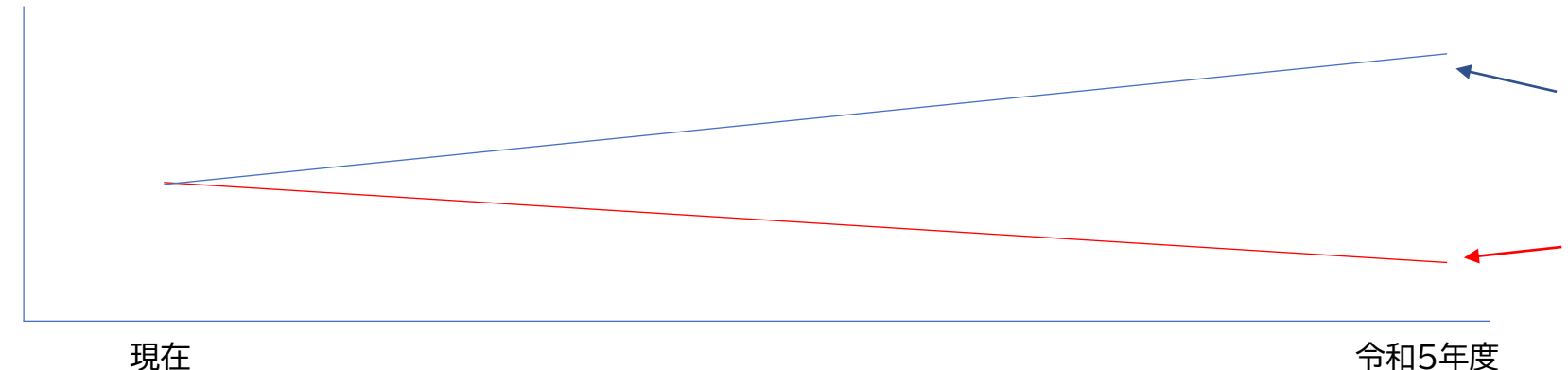
	現在	令和3年度	令和4年度	令和5年度
事業活動収入計		5,014,933	5,074,335	5,133,373
事業活動支出計		5,014,933	5,054,335	5,093,373
事業活動収支差額		0	20,000	40,000

池上長寿園の大規模修繕工事やコロナ禍による影響など取りまく状況や財務状況の変化の分析により、非常に厳しい経営環境にあることが見えてきています。そこから導き出される経営課題としては、利益の確保があげられます。そのためには現在の基幹事業領域の安定に加え、新たな領域への深耕や開拓による収益増加が必須となってきます。

未来への創造プラン3.0の実現

事業安定

現状分析による収支見込



	現在	令和3年度	令和4年度	令和5年度
事業活動収入計		5,007,898	4,976,031	5,104,507
事業活動支出計		5,118,059	5,118,059	5,218,059
事業活動収支差額		-110,161	-142,028	-113,552

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 組織編制の基本的な考え方

収益体質へつなげる構造改革

事業構造を見直し、目指すべき方向性への合意形成プロセス、組織検討プロセス、意思決定プロセスのマネジメントを構築していきます。「稼ぐ・削る・防ぐ」の再徹底による基礎収益力の伸長へ取り組みます。

地域共生社会の実現（サービスの質の向上）

事業別管理体制の構築（基礎収益の向上）

事務改革の推進（生産性の向上）

法人経営機能の構築

法人経営機能の新たな構築に向けて、3つの管理機能（経営、事業、拠点）の確立を目指します。これらの機能は、効率的で生産性の高い組織づくりおよび人材育成の実現には必要不可欠であり、計画的かつ継続的な検証および検討をもって、法人として取り組むものとしたします。

経営本部機能の確立（事務センター構想）

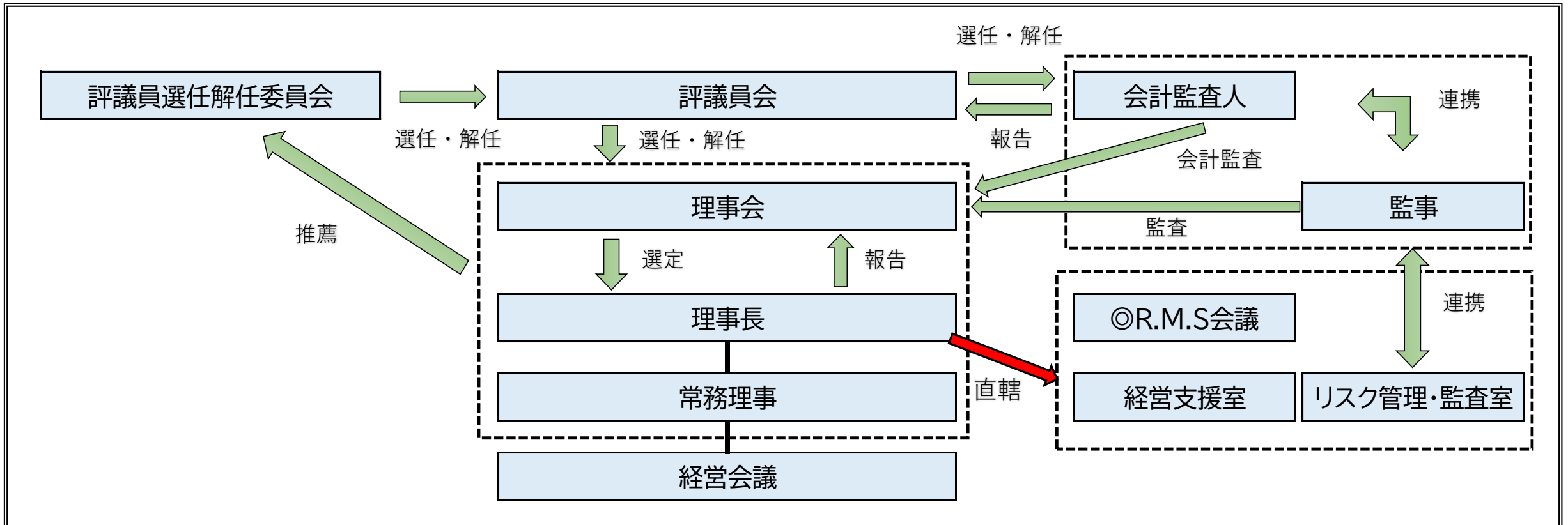
事業部門の再構築（エリア制の構築）

拠点管理機能の整備（予算統制の実現）

未来への創造プラン3.0

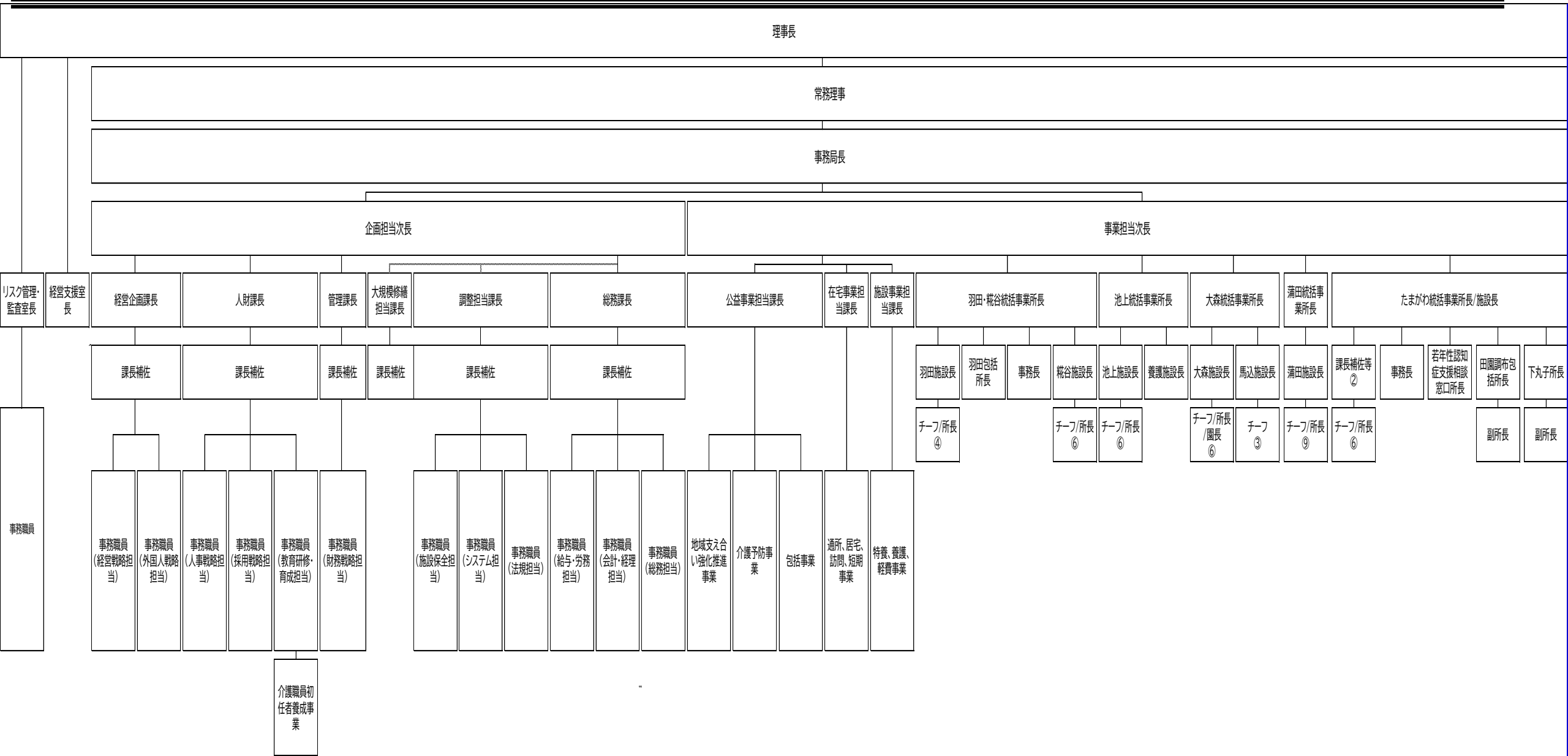
経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」 コーポレートガバナンスの確立

平成28年3月31日に公布された「社会福祉法等の一部を改正する法律」による新しい社会福祉法人制度は、社会福祉法人が今後も地域福祉の中心となる担い手としての役割を果たすことができるよう、平成18年の公益法人制度改革も踏まえて、公益性と非営利性を備えた法人としての在り方を徹底する観点から改革が行われたものです。池上長寿園は、その趣旨を踏まえ、大規模社会福祉法人としての社会的責任を自覚し、高い公益性と非営利性を担保するため、ガバナンス体制の構築、強化を進めていきます。



未来への創造プラン3.0 経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

令和3年度 組織改編①

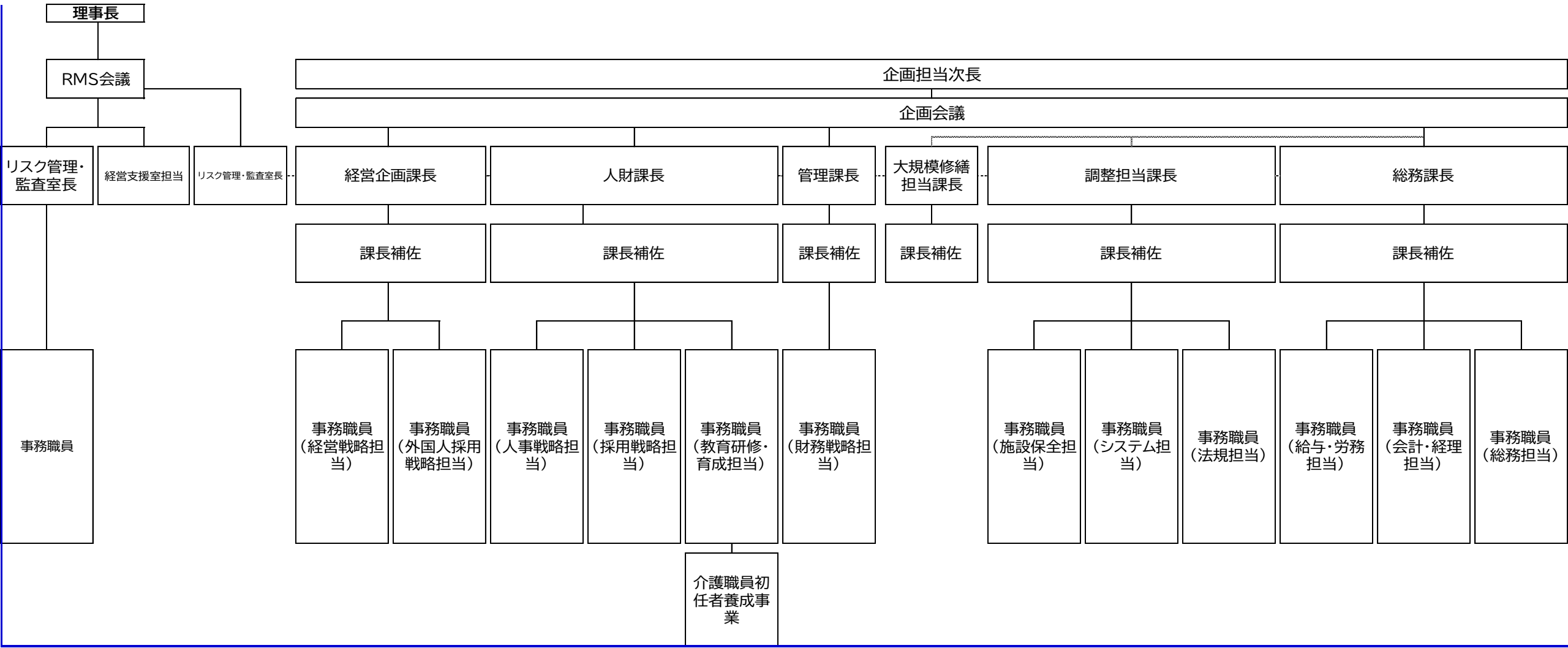


未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

令和3年度 組織改編②

法人経営機能の構築に向け、「事務機能の整理(オペレーションマネジメントの構築)」を推進し、経営管理機能を構築してまいります。

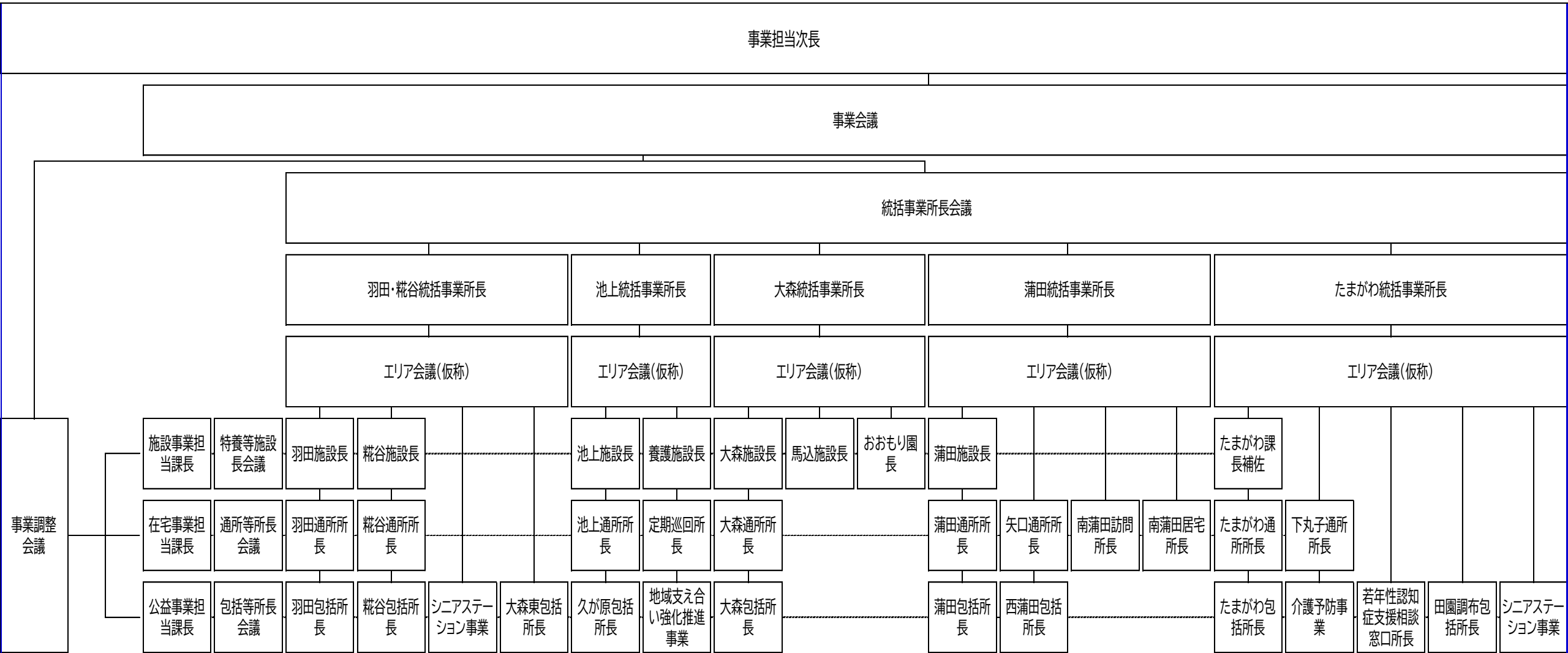


未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

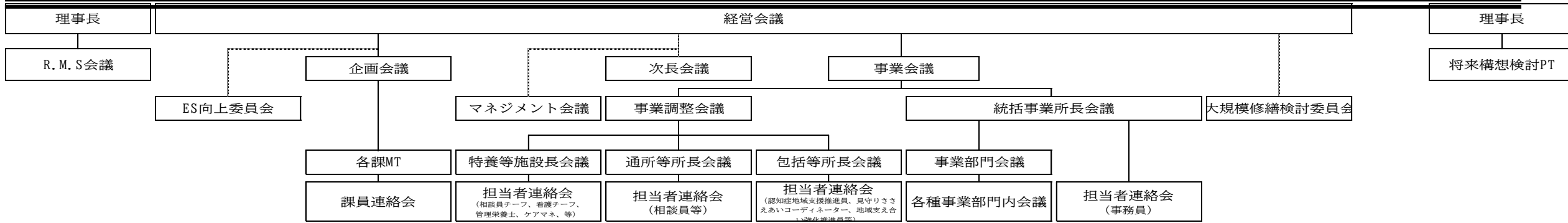
令和3年度 組織改編③

収益体質へとつなげる構造改革として、「事業管理体制」、「エリア管理体制」の整備を推進してまいります。



未来への創造プラン3.0 経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

令和3年度 会議体一覧



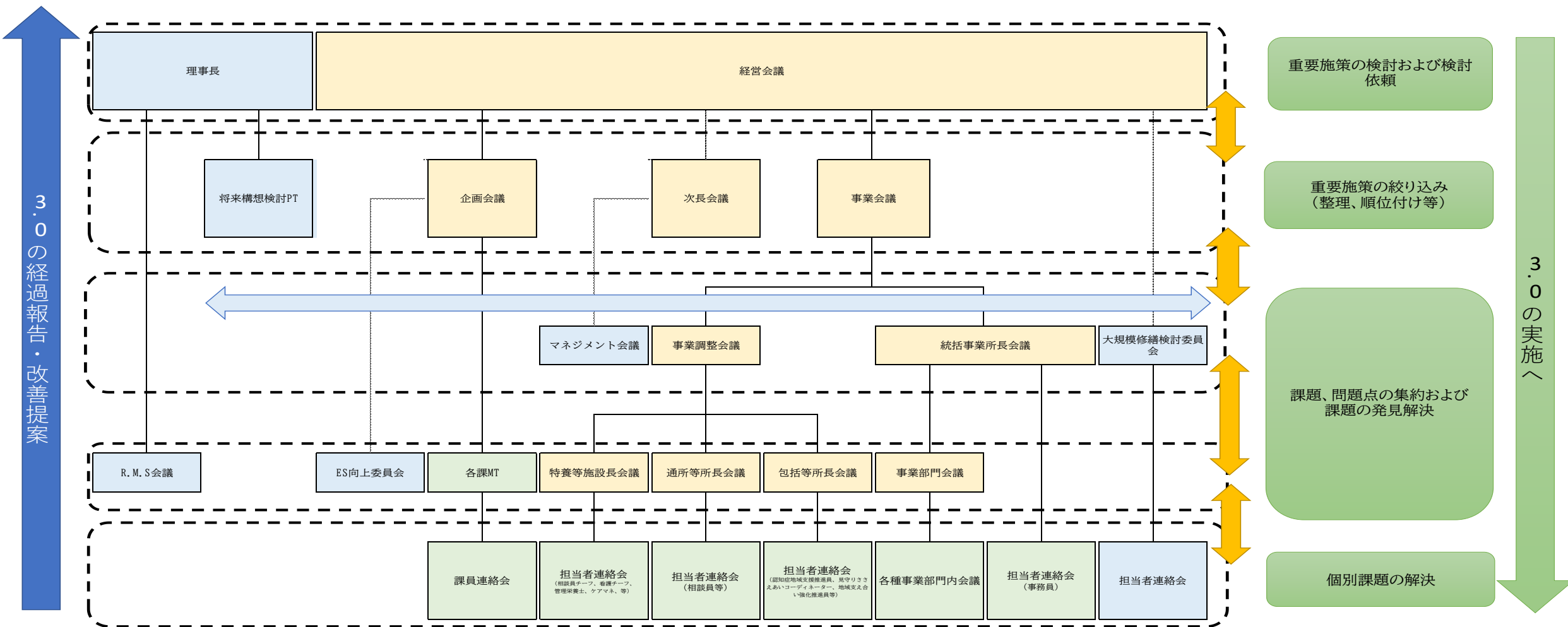
名称	内容	主催	構成員	頻度	名称	内容	主催	構成員	頻度
経営会議	法人経営における基本事項、その他重要事項を審議、決定する。	理事長	常務理事、事務局長 次長、G6職	月1回	R.M.S会議	ガバナンス強化と経営支援構築について審議する。	理事長	リスク管理・監査室長 経営支援室長 室員	月一回
企画会議	未来への創造プラン3.0および事業計画に基づく、基本的事項、その他重要事項について協議・決定する。	企画担当次長	(理事長、常務理事) 事務局長 本部課長、課長補佐	隔週	新 将来構想検討PT	中長期的視点に基づき、法人経営の方向性について検討する。(BPR、長期修繕、60周年等)	理事長	常務理事 事務局長 次長 経営企画課長	随時
事業会議		事業担当次長	(常務理事) 事務局長 事業担当課長 統括事業所長	月一回	新 大規模修繕検討委員会	必要とされる改修工事の内容、実施上の問題点、その解決方策等を検討する。	事務局長	事業担当次長、大規模修繕担当課長、人財課長、経営企画課長、事業担当課長(施設、在宅)、統括事業所長等	月一回
統括事業所長会議	5事業部門におけるコーポレートガバナンス等に関する基本事項、その他重要事項について協議する。		統括事業所長(事務局長)	月一回	法人労働安全衛生委員会	労働者の危険又は健康障害を防止するための基本となるべき対策などについて審議する。	理事長	常務理事、事務局長 次長、G6職	月一回
事業調整会議	事業方針及び事業執行におけるコンプライアンス等に関する基本事項、その他重要事項について協議する。		事業担当課長(事務局長)	月一回	法人介護事故予防検討委員会	介護事故予防等、リスクマネジメントへの取り組みを全社的に推進する。	理事長	常務理事、事務局長 次長、G6職	四半期に一度
事業部門会議	事業部門内におけるマネジメント進捗および共有すべき課題について協議する。	統括事業所長	G5職相当	月一回	各種事業部門内会議等	事業計画および予算統制の適切な進捗管理に取り組む	各種会議体	施設長等の指名する者	随時
特養等施設長会議	施設運営等におけるマネジメント体制の構築に向けた手法について協議する。	施設事業担当課長	施設長(たまたがわ除)、園長、課長補佐	月一回	担当者連絡会	ガバナンスに基づき、職務の専門性発揮における諸課題について協議する。	各種会議体	各職種	随時
通所等所長会議	在宅事業における先進的な取り組みへの実践、安定的な収入の確保等、事業経営への手法について協議する。	在宅事業担当課長	通所所長、訪問所長、居宅、定期巡回所長、(SS担当)	四半期に一度	各課MT(経営本部)	所管業務の進捗管理及びマネジメント機能の発揮に向けて協議する。	課長	課員	週一回
包括等所長会議	公益事業等における適切な事業執行体制の構築、地域共生社会の実現に向けた事業展開について協議する。	公益事業担当課長	包括所長、若認窓所長	月一回	課員連絡会(経営本部)	間接職務の実践に伴う学習する組織の実践に取り組む。	企画担当次長	課長の指名する者	随時
次長会議	日常の業務執行に係る進捗管理及び情報の共有を図る。	常務理事	事務局長、次長	毎週	新 ES向上委員会	職員意識調査に基づき、エンゲージメントの向上を図るための検討に取り組む。	事務局長	事務局長の指名する者	随時
マネジメント会議	経営方針及び事業方針の周知徹底をはかり、3.0の確実な進捗管理のマネジメントへとつなげる場とする。	経営企画課長	G6級(事務局長)	第三月曜日 16:00~ 17:45	※1会議体の設置、運営等における所管は経営企画課となる。 ※2会議、委員会等の主催者において、検討部会を設定することができる。ただし、経営企画課と協議の上とする。				

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」

令和3年度 会議体の運営(イメージ)

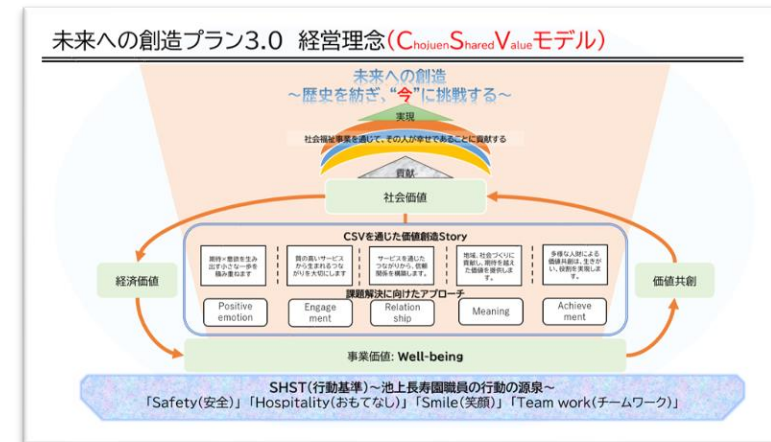
令和3年度 池上長寿園会議運営については、3.0の進捗管理が中心となります。3.0および事業計画の進捗管理の明確化を図ります。また、会議体の運営は事業別管理体制の構築を強く意識したものとします。マトリクス型組織構築に向けた事業整理は会議体の進捗管理をもって実現に近づくものとします。



未来への創造プラン3.0 用語および解説集

経営理念の意義と認識の関係

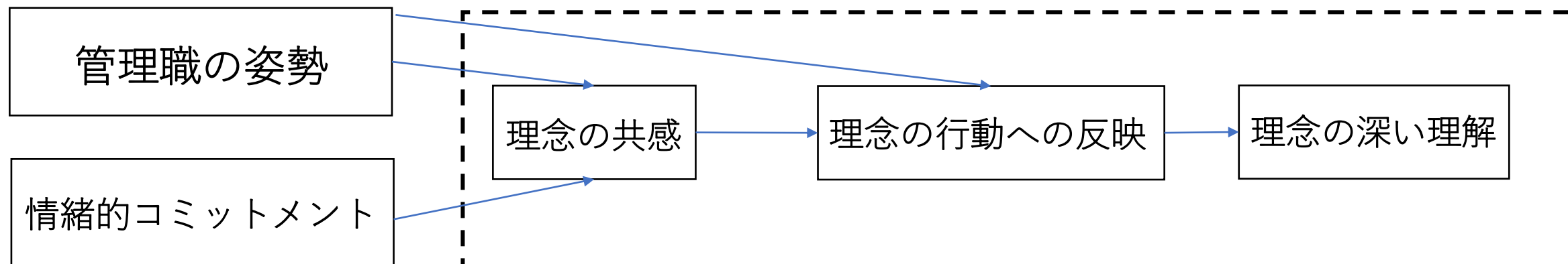
理念の意義	組織の認識
正しいと思える組織目的	生きがいの場
判断と行動の基準	信条の場
コミュニケーションの基盤	情報伝達の場



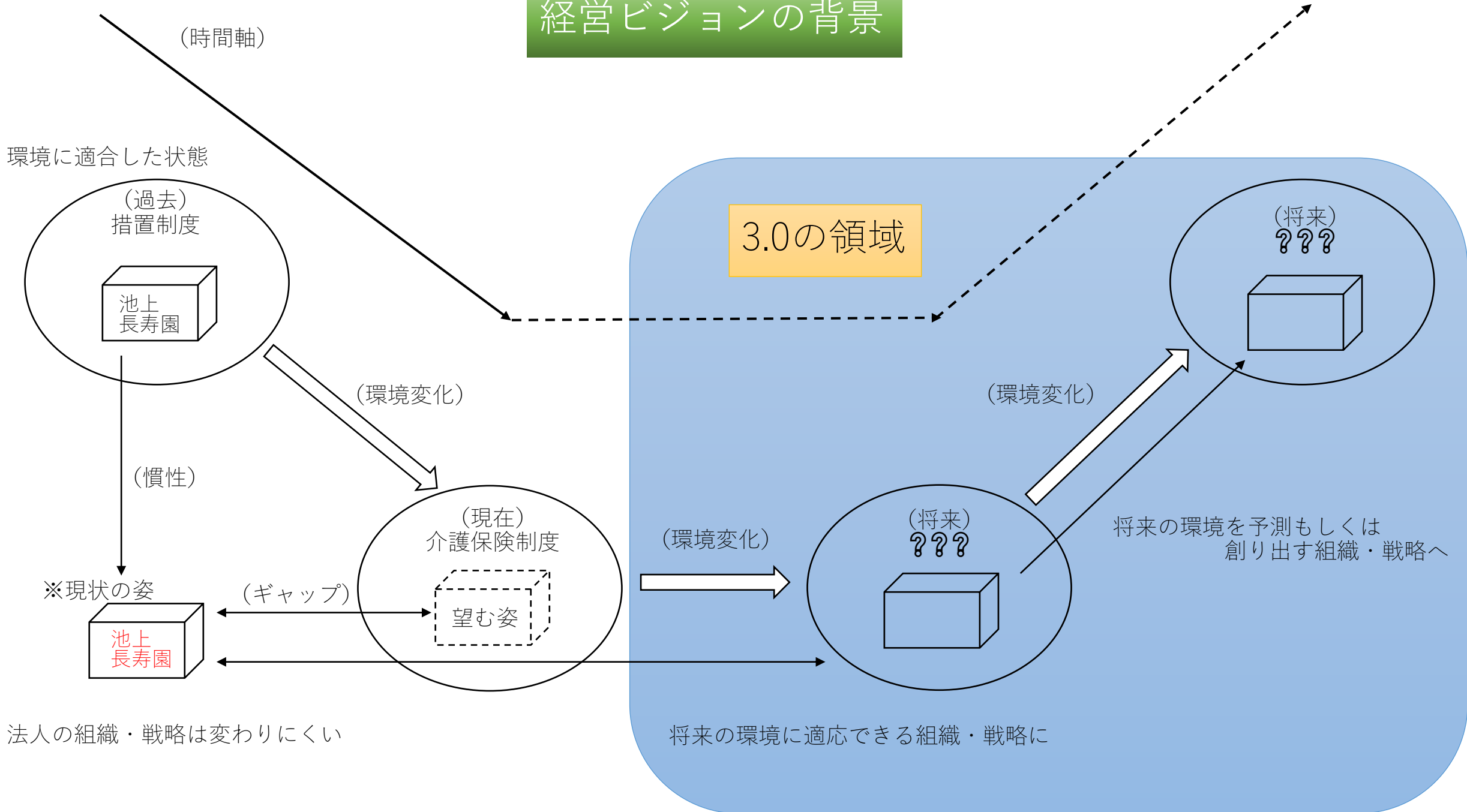
CSVモデルとは!?

CSVモデルの構成要素は、「ES調査」、「マネジメントヒアリング」、「第三者評価」等の調査結果に基づき、外部調査結果を踏まえた各種PTおよびWTの検討を経て策定されている。価値共創のスパイラルアップによって経営理念を実現するタテ展開の概念図

ES調査から見る理念浸透図 管理職の理念への姿勢



経営ビジョンの背景



福祉 (formal/informal) Power



周縁部分

第二の領域
流動等領域

福祉Powerから押し出される貧困層、
または排除される人々

第三の領域
潜在化等の領域

福祉 (formal/informal) Power
対象にならない、またはなったが放
置されless状態に陥った人々

第一の領域
介護保険等の領域



CSV Power



事業ドメインとは! ?

「ドメイン」とは、組織の活動領域、存在領域を意味する。一般に組織による「事業ドメインの定義」は、①顧客層、②顧客機能、③技術の3次元によって定義され、誰の(顧客層)、どんなニーズや期待に(顧客機能)、どのようにこたえるか(技術)の基本的な指針を明示すること

池上長寿園はどのような公共性を果たしながら、どこに固有の存在価値を見いだしていくのか…

経営ビジョンとは

顧客価値創造のプロセスを水平展開によって示した概念図

第1段階では、法人内でのサービス品質の向上への取り組みがESを高めま
す。「職員も顧客である」という意識で職員向けのサービスの改善に取り組み
ます。

第2段階では、ESの高まりが職員ロイヤリティを育みます。快適な就労環境
は、組織への帰属意識を高めま。また、組織全体やチームへの貢献意欲は
職員ロイヤリティの強さに比例するため、ESの向上によって組織の一体感が
強まる段階です。

第3段階では、高いレベルの職員ロイヤリティによって生産性の向上が見込
めます。これはモチベーションの向上が生産性を高めることとしています。

第4段階では、生産性の向上が顧客サービス品質を向上させま。生産性
が向上する＝モチベーションの向上「良いサービスを提供したい!」という意
欲の高まりが顧客サービスの充実につながっていくことになります。

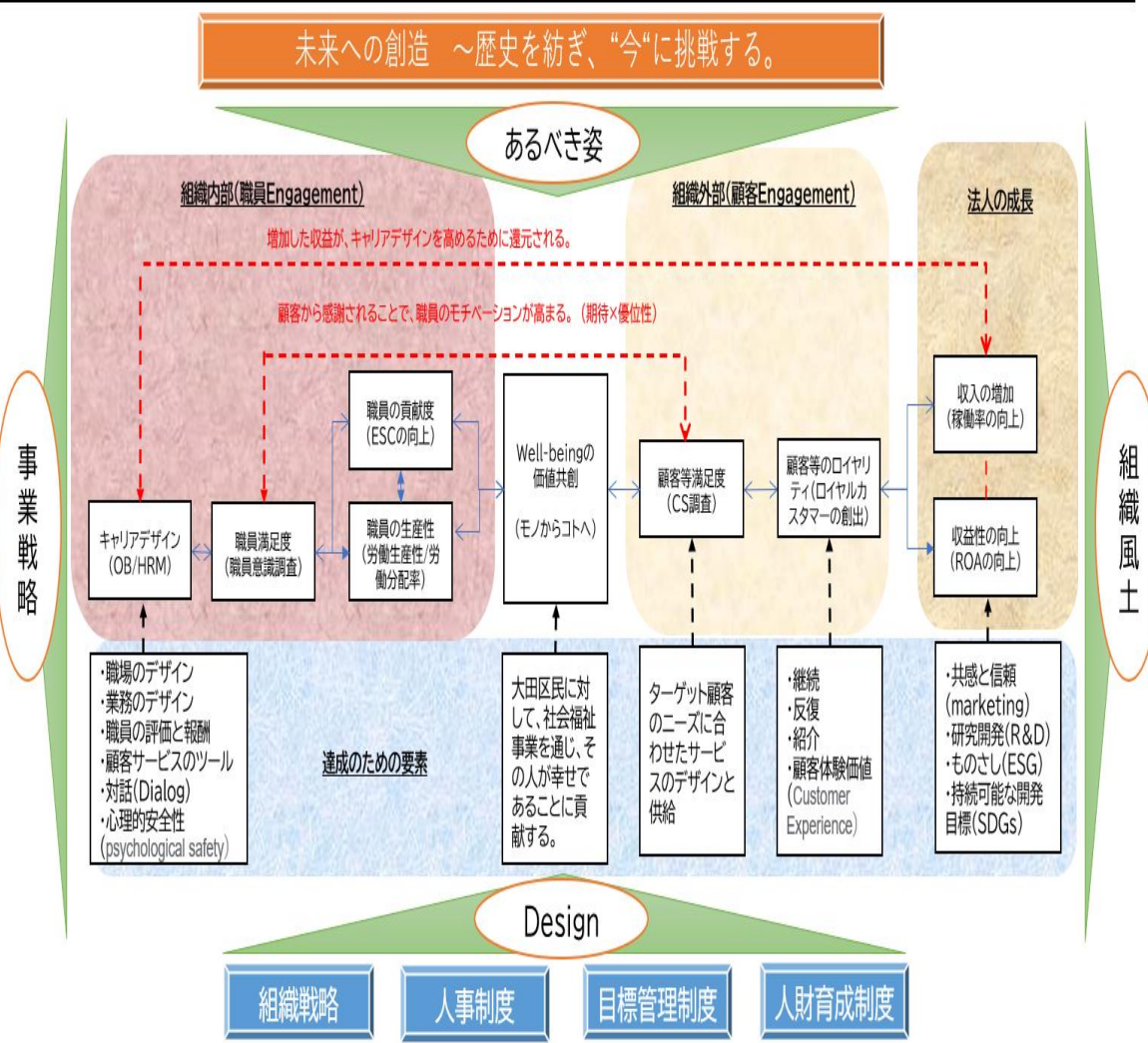
第5段階では、向上した顧客サービスはCSを生みます。組織内部で高めて
きた付加価値(CSV)が、外部環境に移転されることで、市場に変化を生み出
します。

第6段階では、CSの生成が顧客ロイヤリティを育みます。サービスに対して
満足感を感じれば、受け手はそのサービスをまた希望ようになります。
この繰り返しが「一見客」を「顧客」に変え、良いサービスは良い評判と期待を
呼び、新たな顧客の獲得も含め、法人の成長、そして収益の向上に繋がります。

第7段階では、ここまでのプロセスで培われてきた顧客ロイヤリティによって、
もたらされた企業収益が職員の報酬や福利厚生に再投資され、職員
満足度、顧客満足度、そして企業収益が向上するという成長サイクルが回っ
ていきます。

未来への創造プラン3.0

経営方針「社会福祉法人としての経営基盤の確立」ビジョン(概要図)



用語等解説

基本理念	未来への創造～歴史を紡ぎ、“今”に挑戦する～
経営方針	社会福祉法人の経営基盤の確立
行動基準	SHST
事業領域	大田区民に対して、社会福祉事業を通じて、その人が幸せであることに貢献する

○CSV (chojuen sheared value : 池上長寿園の共有価値) とは、法人と顧客が様々な接点でサービス開発やアイデアの創出などに一緒に取り組むことによって創出される経験を価値として見いだすこと。

○well-being (ウェルビーイング) とは、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。

○社会価値とは、社会福祉法人に求められる社会的役割、機能であり、それらを説明する責任を意味している。

○経済価値とは、社会価値への対応が「役割」や「機能」だけではなく、「成長の機会」と位置づけられ、法人の競争力強化を含めている。社会問題解決に役割を果たす一方で、利益も出すという概念。

用語等解説

- 価値共創**とは、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コトで感じられる価値を追求すること。
- positive emotion**とは、前向きな姿勢や肯定的感情のことで、「期待×意欲」を生み出す小さな一歩を積み重ねること。
- engagement**とは、没頭（flow）のことで、質の高いサービスから生まれるつながりを大切にすること。
- relationship**とは、つながりのことで、サービスを通じたつながりから、信頼関係を構築すること。
- meaning**とは、行動することの意味や意義で、地域、社会づくりに貢献し、期待を超えた価値を提供すること。
- achievement**とは、達成や成果、業績のことで、多様な人財による価値共創は、生きがい、役割を実現すること。
- ROA (return on assets)**とは、総資産利益率のことで、総資産を使い利益をどれだけ生み出したかの指標。

用語等解説

○**OB**とは、組織行動（organizational behavior）のことで、「人や組織に影響を与える“個人の取組み”」

○**HRM**とは、人的資源管理（human resource management）のことで、「人や組織を動かしていくための“企業の取組み”」

※組織の目標を実現するために人や組織を動かす取組み、仕組み（組織構造、組織文化、人的資源システム）個人の取組みは池上長寿園の職員としてが大前提であることが重要。組織の個と個人の個は違う。個人の取組みと組織の仕組みと整合性が図れなければ矛盾が生じ、戦略目標は実現されない。

○**ESC**とは、employee satisfaction companyのことで、会社満足度を指す。

※参考 ES 4 指標
ESC（会社満足度）
ESCF（会社勤続欲）
ESJ（仕事満足度）
ESJF（仕事継続欲）

用語等解説

- 職員の生産性（労働生産性/労働分配率）**とは、社会福祉法人会計上では、人件費÷付加価値額で算出できる。
- 顧客等のロイヤリティ（ロイヤルカスタマーの創出）**とは、単に利用頻度が高い、利用期間が長いで定義するのではなく、他の民間サービスや他法人を利用することなく、池上長寿園を好んで、繰り返し利用し、当事者よりも第3者へも利用を進めてくださる顧客を指す。
- cx（customer experience）**とは、顧客が商品やサービスに触れることで得られた体験を評価する概念。
- R&D（research and development）**とは、法人の事業領域に関する研究や新技術の開発、法人の競争力を高めるために必要な技術調査や技術開発といった活動のこと。
- governance**とは、統治のあらゆるプロセスを指す。社会福祉法上では、経営組織としてのガバナンスを意味する。

用語等解説

○**ESG**とは、環境（environment）、社会（social）、ガバナンス（governance）の頭文字からとられたもので、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要である。

○**SDG s（sustainable development goals）**とは、持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成された目標。

中期経営計画WTレポート

○人事戦略チーム

事業計画策定には、課題抽出において、根拠となる数値データの収集や多角的な視点での分析が重要であることを学びました。その学びによって、抽出された課題に対して、3年間で達成すべき具体性の高い計画を作成することができたと思います。この計画を、職員ひとり一人が「我が事」と考えられるようなわかりやすい形にする工夫は難しかったですが、職員の皆さんの個人目標と連動性を持たせることで、池上長寿園全体で一体感を持って進捗する仕事につながると思い、いつも職員ひとり一人の顔を思い浮かべ、仕事もプライベートも充実感で充ち、幸せになって欲しいと願いを込めて策定しました。

策定のプロセスは、刀鍛冶にも似て、玉鋼を選び、焼きを入れ、叩いて最後に心を込めて研ぎ澄ます工程だったと思います。次は計画の実践に“真剣”に取り組んでいきたいです。

○財務戦略チーム

「経営」という視点での危機感が薄く、決断力・行動力が慎重に過ぎるという池上長寿園の現状は、目をそらしてはならない課題でした。その認識を共有し、根拠を持った思考によって策定された今回の具体的な戦略は、確実に経営の安定へ繋がるものとなったと感じています。また、一般民間企業では通常のご概念となっている種々経営用語—キーワードへの理解を深める機会となりました。キーワードを暗記する必要はありませんが、そこには経営の視点で「福祉」の価値向上を達成するために必要な知識がたくさん詰まっています。これからもっと職員の皆さんと一緒に勉強していきたいと思います。厳しい経営状況の早急な改善に向けて、一部の力では組織は動かさません。法人が一体となって目標に到達するために、この中期経営計画は重要な目印になると思います。

○情報戦略チーム

池上長寿園は、その歴史と共に培った質の高い情報や経験という資源をたくさん持っています。しかし、職員の皆さんは、その活用が不十分だと感じているという現状がSWOT分析やES調査の結果に表れていました。そこで、情報戦略では、法人の強みを再度認識し、「これぞ池上長寿園」というブランド力としてその価値をきちんと内外に見せていこうという計画を作りました。策定に当たっては、計画を作ることが目的とならないよう、PDCAサイクルで進捗管理していくことを常にイメージしました。具体的なICT化計画等により、職員の皆さんが「情報」を自分たちの身近な財産として実感していただければ嬉しく思います。

○R&D戦略チーム

池上長寿園が目指す未来をWTで共有し、拠点区分ごとの事業運営管理や経営管理ではなく法人全体の事業を考える視点をもって計画を策定しました。池上長寿園が培ってきたケアの将来性は限りない可能性に満ちていると思います。大田区に住まう方々にとって池上長寿園はどうあって欲しいのか。ライフワークとして池上長寿園に従事する者にとってはどうあるべきか。中期経営計画は池上長寿園の3年後への羅針盤です。職員の皆さんが、この計画を我がことと感じられるように、しっかりと伝えて、共に考え、実践しながらあゆんでいくことができたならとても素敵なことだと思います。

社会福祉法人池上長寿園 中期経営計画策定WT(順不同)

たまがわ事業部門統括事業所長 千葉真由子(情報戦略リーダー)

特別養護老人ホームたまがわ施設長 本間秀樹(財務戦略)

特別養護老人ホーム池上施設長 矢嶋 利成(人事戦略)

特別養護老人ホーム馬込施設長 藤本 由美(R&D戦略リーダー)

羽田高齢者在宅サービスセンター所長 木内 清春(財務戦略)

経営本部 人財課長 大草 文子(人事戦略リーダー)

経営本部 管理課 地域包括ケア担当課長 木下 篤信(R&D戦略)

経営本部 人財課長補佐兼総務課長補佐 佐藤 健一(人事戦略)

経営本部 総務課長補佐 後藤 美砂子(財務戦略リーダー)

経営本部 経営企画課長補佐 比嘉 充吉(情報戦略)