

# 手稲ロータス会 中期経営(後期)計画

(2025~2027 年度)

社会福祉法人 手稲ロータス会

# 目 次

## I 長期経営ビジョン(法人の理念・基本方針)

1 法人の理念.....	1
2 基本方針.....	1
3 経営方針.....	2
4 職員行動指針.....	2

## II 中期経営計画

1 策定の趣旨.....	3
2 中期経営計画の期間.....	3
3 前期経営計画(2022～2024)進捗状況・評価.....	4
4 後期経営計画(2025～2027)の取組内容.....	5
(1) 利用者様の笑顔をつくる環境づくり	
(2) ご家族に安心・満足していただける環境づくり	
(3) 地域の皆様から信頼される環境づくり	
(4) 職員が働き続けられる職場づくり	
(5) 法人の財政基盤の健全化に向けて	
(6) 組織体制・運営の在り方検討に向けて	
(7) 新規事業	

## III 事業目標

財務目標.....	8
-----------	---

# I 長期経営ビジョン(法人の理念・基本方針)

## 1 法人の理念

**「手稲ロータス会」は4つの笑顔を大切にします**

**利用者様の笑顔、ご家族の笑顔、地域の皆様の笑顔、そして私たち  
職員の笑顔です**

**清浄な花を咲かせる「ロータス（蓮）」の名にふさわしい、明るい笑顔と  
こまやかな思いやりに満ちた介護事業を目指します**

## 2 基本方針

### (1) 利用者様の笑顔のために

- ・ 一人ひとりの尊厳を大切に、地域の中で自立した生活を目指します
- ・ 安全で安心できる良好な生活・療養環境の実現を目指します

### (2) ご家族の笑顔のために

- ・ ご家族と利用者様のコミュニケーションが保たれ、交流が深まるように努めます
- ・ ご家族の介護負担の軽減が図られるように支援します

### (3) 地域の皆様の笑顔のために

- ・ 介護予防の知識や介護への意識の普及啓発に努めます
- ・ 地域の皆様との交流、ボランティアの受入、施設開放等に努め地域と共に歩みます
- ・ 地域の関係機関、事業所と連携協働し、地域と一体となったケアを担います
- ・ 環境にやさしい施設運営を目指します

### (4) 職員の笑顔のために

- ・ 意欲を持って、安心して働ける職場環境を目指します
- ・ 職員それぞれの職務の専門性向上のために支援します

### 3 経営方針

手稲ロータス会は、国連が採択した「持続可能な開発目標 SDGs」に賛同し、「だれ一人取り残さない持続可能な地域社会の実現」を目指し、法人の理念である「4 つの笑顔」を基に、社会福祉法人としての役割を果たします。

利用者様へのサービス向上を基本に、環境変化に対応し、長期的な視点からの確な目標を定めて事業運営を行い、安定した運営を目指します。また、関係者や職員の意見を尊重し、透明性の高いコンプライアンスを意識した運営を確立し、法人の存在価値を高め、社会に貢献します。

すべての役職員は謙虚な心と協調性を持ち、エンパワーメントを意識した業務を行い、法人にかかわるすべての人を「笑顔」にすることを目指して自己研鑽に努めます。

### 4 職員行動指針

就業規程(サービスの基本原則・サービスの心得)及び業務管理体制整備規程(職員の行動範囲)の他、以下の指針を定めます。

- (1) 私たちは、利用者様とご家族の思いやニーズをくみとる感性を大切にし、明るい笑顔とこまやかな思いやりに満ちた最高のサービスを提供します。
- (2) 私たちは、介護のプロとして、個人の尊厳と自己決定・自立を基本としたサービスの向上と個別ケアに取り組み、創意工夫を重ねます。
- (3) 私たちは、それぞれの地域の特性・実情に応じた各種事業・サービスを提供し、連携・交流など地域と共に歩んで、皆様から信頼される取り組みを進めます。
- (4) 私たちは、職種や役職を問わず職場の仲間として常にお互いに尊重し、コミュニケーションの充実とチームワークを高めるよう努めます。
- (5) 私たちは、それぞれの職種と役職に応じた能力を身に付け高めるために必要な研修に参加し、能力開発や資格取得に努めます。
- (6) 私たちは、自分たちの働きがどのように収支に反映するかを知って、効果的な予算の編成や執行に努めます。
- (7) 私たちは、地域の一員として、手稲ロータス会の各種情報をあらゆる機会を捉えてタイムリーにわかりやすく伝えます。

## II 中期経営計画

### 1 中期経営計画策定の趣旨

介護事業を取り巻く社会情勢が年々厳しさを増す中において、当法人の理念である「4つの笑顔」の実現に向けて、中・長期的に経営活動を継続していくことが求められます。

そのために、今後において取り組むべき方向性(目標)を具体化・明確化しておくことが大変重要であることから、新たに、「中期経営計画」(2022～2027年度)を策定します。

なお、この「中期経営計画」は、各事業所における各年度に策定する事業計画である「重点推進課題」等と連動するものとします。

前期計画(2022～2024年度)の取組み状況及び評価は、各事業所の個別評価を基に「3 前期計画の進捗状況及び評価」としてまとめ、後期計画に反映させることとしました。

「II-4 中期経営(後期)計画(2025～2027年度)の取組内容」の(1)から(4)については、前期計画と同じく法人理念に関わる項目であることから、各事業所が毎年度策定する「重点推進課題」において、施策内容について具体的に掲載することとします。

### 2 中期経営計画の期間

「中期経営計画」の計画期間は、2022年度から2027年度までの6か年ですが、2024年度までの3か年を「前期計画」とし、2025年度以降の3か年を「後期計画」とします。なお、その後の計画については、後期計画期間の最終年度(2027年度)に策定するものとします。

計画策定予定表

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
中期経営計画 前期	← (中期経営計画前期) →					
中期経営計画 後期			計画策定	← (中期経営計画後期) →		

### 3 前期計画(2022～2024年度)の進捗状況・評価

#### 前期計画(2022～2024年度)の進捗状況・評価

総計 392点/955点 達成度41%

項目NO.	取組項目	評価点	次期計画の方針 内容・考え方等
(1)	入居(利用)者様の笑顔をつくる環境づくり	125点満点	
48%	入居(利用)者様が「安全・安心」に生活できるよう環境を整えます。	14	老朽化に伴う施設の修繕、備品の整備等
	入居(利用)者様が持っている能力を十分に発揮して頂くとともに、持ち続けられるよう専門職が共同で支援します。	10	職員のスキル向上のための勉強会、チームワークの強化等
	入居(利用)者様の自己の選択や決定を尊重し、個人の尊厳を守る支援を行います。	12	接遇研修を充実し、職員ひとり一人の意識に働きかける教育を実践
	入居(利用)者様の自立を維持できるよう支援を行います。	10	個人に合わせた支援、尊厳を守る支援
	入居(利用)者様に対しケアマネジメントプロセスと利用者中心を意識したケアプランを作成し内容の充実を図ります。	14	後期目標では、上記の項目に統合
(2)	ご家族に安心・満足していただける環境づくり	100点満点	
54%	入居(利用)者様の日常生活の様子(通所利用時の様子)や体調等の情報をお伝えし、共有することでより良いサービスにつなげ、また、ご家族に安心していただけます。	14	全事業所でSNSを活用していく
	入居(利用)者様とご家族の生活時間を有意義なものとなるよう支援します。	12	コロナ禍では難しかった面会や外出行事の実施
	ご家族のご意向(ニーズ)を把握し、ケアプラン等に反映、ケアマネジメントのプロセス(PDCA サイクル)を意識した支援を行います。	14	ご家族の想いに寄り添い、ニーズを理解したうえで、できるケアを提案し共有していく
	施設や事業所等の運営についてご理解、ご支援いただくため、活動情報を伝えます。	14	後期目標では、上記の項目に統合
(3)	地域の皆様から信頼される環境づくり	100点満点	
28%	施設の地域交流スペースや会議室等を地域活動等に利用していただくなど、施設開放を促進します。	5	地域の方へ施設開放を実施し、町内会との交流も活性化させる
	地域の皆様との交流機会を積極的に企画します。	6	後期目標では、上記の項目に統合
	地域の皆様を対象に、専門的知識を持つ専門職による介護予防、健康づくり等の知識や意識の普及啓発を行うなど、公益的な取組みを進めます。	9	介護予防を促進する活動の実施、体験学生の受け入れ、公開講話の実施
	地域ボランティアの受入れを促進します。	8	感染状況を見極め、積極的に受け入れる
(4)	職員が働き続けられる職場づくり	150点満点	
45%	職員のスキルアップ(専門性向上)やキャリアパスの検討など職員研修の充実を図ります。	14	外部研修への積極的参加、法人合同での研修など新たな研修計画を策定
	ICT化やロボットの導入等を進めることで、業務の効率化を図ります。また、職員の健康管理(腰痛防止やストレス抑制)を促進します。	14	職員の健康管理のための福利厚生及び介護ロボットの導入による環境整備、労務管理のデジタル化による業務効率化)
	仲間や上司から必要とされていると感じられ働き甲斐がある職場づくりを目指し職員相互のコミュニケーションづくり(良好な人間関係を構築し、チーム力を向上)を促進します	14	職員間のコミュニケーションアップの実施
	職員の意見や発想を大切に、有意義なものは具現化していきます。	13	職員提案制度の改正及び充実を行う
	適正な人事評価と給与体系を構築するために見直しなどを行っていきます。	13	評価制度の見直し、定年の延長と役職定年について検討を行う
(5)	法人の財政基盤の健全化に向けて	60点満点	
41%	主体性のある事業運営を推進するため、現状把握に努め施設の強みと弱みを知り、これから来る未来について情報を収集(常に勉強)し、課題を分析して具体的な対策を講じます。その結果、目標稼働率を達成させ、収入の増加を目指します。	12	今後も継続して実施
	経費については、収益を生むための経費と収益を生まないランニングコストとしての経費に分けて考えます。収益を生むための経費については積極的に使いながら、収益を生まない経費であるランニングコストは抑制に努めます。	13	消耗品等の一括購入による経費削減、施設設備の定期点検による修繕費の削減で環境負荷を軽減
(6)	組織体制・運営の在り方検討に向けて	120点満点	
38%	組織体制について、本部事務局と事業所の業務分担の見直しも含めた検討を行います。	6	法人本部の業務が不透明であり、今後明確にしてい
	各施設の運営に関して、権限と責任の明確化や責任ある事業運営に当たれる体制づくりのほか、年功序列を意識せず能力に応じた適材適所の異動・登用を進めます。	9	基準を明確にし、統一した登用を行う
	法人・事業所の基本情報を発信するホームページの積極的な運用、及び日常の情報発信するためのSNS等各種ソーシャルメディアの活用方法について検討し取り組みます。	17	全事業所が同等の実施を行えるよう取組みを進める
	感染症・自然災害BCP(業務継続計画)を策定し、職員への周知を徹底するとともに、地域との連携・協働を進めます。	14	定期的にBCP内容の見直しを行う。また、地域との連携は積極的に取り組んで行く
(7)	職員の確保・育成に向けて	240点満点	後期計画では(4)職員が働き続けられる職場づくりと統合
44%	介護人材の確保に向けて、一人ひとりの職員を尊重し、仕事の達成感を感じられる職場づくりを行います。	10	職員間のコミュニケーションアップの実施、研修計画の充実
	職員の職場定着(離職防止)を目指し、仲間や上司から必要とされていると感じられ、かつ目標の達成を実感できる職場づくりを行っていきます。	12	職員間のコミュニケーションアップの実施、研修計画の充実
	職員の定年制度の延長及び役職の定年制導入の検討を行います。	6	職員の定年制度の延長について検討を継続する
	1年間に複数回の接遇・マナーの研修を実施します。	18	法人全体で統一して実施していく
	職員との面談や個別指導等を実施します。	22	今後も継続して実施
	職員のスキルアップのため積極的に内部・外部の研修会に参加させます。	18	全職員が同等の研修を受講できるように研修計画を作成
	幹部職員及び幹部候補者の計画的な教育・育成に努めます。	8	評価基準の明確化、研修計画の充実
	介護従事者の雇用環境が厳しくなっていることから、職員数の安定に資する為に外国人労働者の受け入れに関する他の法人の実情や課題を調査・検討を行います。	12	2024年12月より3名のインドネシア人が就労となることから、5年以内の国家資格取得を目標に育成を行う
(8)	新規事業	60点満点	
8%	札幌旧特養施設建物取り壊し	4	2027年度までの資金収支見直し等に基づき実施時期を判断
	2024年度までの資金収支見直し及び課税動向に基づき実施時期を判断します。		
	音更在宅部門施設建設	1	法人の収支状況の改善を前提に、検討を継続していく

※1 評価5段階

A : 取組目標を達成して実績・成果を上げた	5点
B : 取組目標を80%以上達成した	4点
B- : 取組目標を50%以上達成した	3点
C : 取組項目を実施したが目標達成に至らなかった	2点
D : 取組項目の実施に至らなかった	1点

取組項目(1)～(3)各事業所(5事業所)で評価

取組項目(4)～(8)法人本部及び各事業所(6事業所)で評価

## 4 中期経営(後期)計画(2025～2027年度)の取組内容



中期経営計画の後期においては、次に掲げる 7 つの柱を基本的な取組内容として、具体的に進めてまいります。※( )内は後期計画の重点項目



### (1) 利用者様の笑顔をつくる環境づくり

- ・ 利用者様が「安全・安心」に生活できるよう環境を整えます。  
(老朽化に伴う施設の修繕、備品の整備等)
- ・ 利用者様が持っている能力を十分に発揮して頂くとともに、持ち続けられるよう専門職が共同で支援します。  
(職員のスキル向上を目的とした勉強会、チームワークの強化等)
- ・ 利用者様の自己の選択や決定を尊重し、個人の尊厳を守れる支援を行います。  
(接遇研修を充実し、職員ひとり一人の意識に働きかける教育の実践)
- ・ 利用者様の自立を維持できるよう支援を行います。  
(個人に合わせた支援、尊厳を守れる支援の実施)



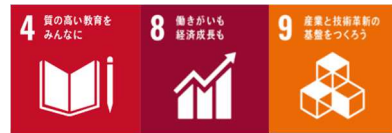
### (2) ご家族に安心・満足していただける環境づくり

- ・ 利用者様の日常生活の様子(通所利用時の様子)や体調等の情報をお伝えし、共有することでより良いサービスにつなげ、また、ご家族に安心していただきます。  
(全事業所でのSNSを活用)
- ・ 利用者様とご家族の生活時間を有意義なものとなるよう支援します。  
(面会や外出行事の拡充)
- ・ ご家族のご意向(ニーズ)を把握し、ケアプラン等に反映、ケアマネジメントのプロセス(PDCA サイクル)を意識した支援を行います。  
(ご家族の想いに寄り添うケアの提案と共有)



### (3) 地域の皆様から信頼される環境づくり

- ・ 施設の地域交流スペースや会議室等を地域活動等に利用していただき施設を開放し、地域の皆様との交流機会を積極的に行います。  
(地域の皆様への施設開放の実施と、町内会等との交流を活性化)
- ・ 地域の皆様を対象に、専門的知識を持つ専門職による介護予防、健康づくり等の知識や意識の普及啓発を行うなど、公益的な取組みを進めます。  
(介護予防を促進する活動の実施、体験学生の受入、公開講話の実施)
- ・ 地域ボランティアの受入れを促進します。  
(感染予防対策の範囲を見極めながら積極的な受入)



#### (4) 職員が働き続けられる職場づくり(職員確保と育成)

- ・ 職員のスキルアップ(専門性向上)やキャリアパスの検討など職員研修の充実を図ります。  
(外部研修への積極的な参加、法人合同研修の実施など、新たな研修計画の策定)
- ・ ICT化やロボットの導入等を進めることで、業務の効率化を図ります。また、職員の健康管理(腰痛防止やストレス抑制)を促進します。  
(職員の健康管理のための福利厚生、介護ロボットの導入による環境整備、労務管理のデジタル化による業務の効率化)
- ・ 仲間や上司から必要とされていると感じられ働き甲斐がある職場づくりを目指し、職員相互のコミュニケーションづくり(良好な人間関係を構築し、チーム力を向上)を促進します。  
(職員間のコミュニケーションアップに向けた取組み)
- ・ 職員の意見や発想を大切に、有意義なものは具現化していきます。  
(職員提案制度の改正、充実に向けた取組み)
- ・ 職員の適正な人事評価と定年制度の延長及び役職の定年制導入の検討を行います。  
(人事評価制度の再調整、定年延長に関する検討)
- ・ 待遇・マナーの向上とハラスメント防止を徹底します。  
(全職員が同等の研修を受講できるための研修計画の作成)
- ・ 幹部職員及び幹部候補職員の計画的な教育・育成に努めます。
- ・ 外国人労働者を受け入れ、育成指導する体制を維持します。  
(2024年12月より採用の特定技能外国人の介護福祉士取得を目指した育成)



#### (5) 法人の財政基盤の健全化に向けて

- ・ 主体性のある事業運営を推進するため、現状把握に努め自施設の強みと弱みを知り、これから来る未来について情報を収集(常に勉強)し、課題を分析して具体的な対策を講じます。その結果、目標稼働率を達成させ、収入の増加を目指します。  
(継続的な実施)
- ・ 経費については、収益を生むための経費と収益を生まないランニングコストとしての経費に分けて考えます。収益を生むための経費については積極的に使いながら、収益を生まない経費であるランニングコストは抑制に努めます。  
(消耗品等の一括購入による経費削減、LED化、施設設備の定期点検による修繕費の削減と環境負荷の軽減)



#### (6) 組織体制・運営の在り方検討に向けて

- ・ 組織体制について、本部事務局と事業所の業務分担の見直しも含めた検討を行います。  
(本部事務局の業務整理と明確化への取組み)
- ・ 各施設の運営に関して、権限と責任の明確化や責任ある事業運営に当たれる体制づくりの



ほか、年功序列を意識せず能力に応じた適材適所の異動・登用を進めます。

(基準の明確化と統一した登用の実施)

・ 法人・事業所の基本情報を発信するホームページの積極的な運用、及び日常の情報発信するための SNS 等各種ソーシャルメディアの活用方法について取り組みを進めます。

(全事業所が同等の実施を行えるための取組の推進)

・ 策定した感染症・自然災害 BCP(業務継続計画)を職員へ周知徹底するとともに、地域との連携・協働を進めます。

(定期的な BCP 内容の見直しと地域との連携に関する今後の取組み)



## (7) 新規事業

・ 札幌旧特養施設建物取り壊し

(2027 年度までの資金収支見通し等に基づく実施時期の判断)

・ 音更在宅部門施設建設

地域包括支援センターの移転を含めた事業部門体制などの検討を進め、2027 年度までの資金収支の見通し及び地域ニーズ等事業環境に基づき建設時期を判断します。

(法人の収支状況の改善の不可欠性と検討の継続)

・ ICT の活用

新規システムの導入や既存システムの更新・改修の際には、既存の各事業所の多様なシステムとの統合、連動・整合性の確保を第一に企画実施することとし、事業所ごとではなく法人全体で方向性を定めて取り組みを進めます。(つながる家族導入によるペーパーレス化)

・ 施設の老朽化に対応した建築保全計画の策定

老朽化が進む各施設について、将来に向けた長寿命化や保全のあり方を検討しながら計画的に施設環境を整備していきます。

## SDGsとは

SDGs(エスディーゼーズ)は「Sustainable Development Goals」の略称で、日本語に直訳すると「持続可能な開発目標」という意味を表します。SDGs には 2030 年までに達成すべき 17 の目標が掲げられており、これらは 2015 年に開催された国連サミットにおいて採択されました。



### Ⅲ 事業目標

#### 財務実績（2022年度から2024年度）

単位:千円

	2022年 目標	2022年 実績	2023年 目標	2023年 実績	2024年 目標	2024年 実績見込
事業活動収入	2,180,211	2,189,045	2,310,307	2,299,014	2,310,307	2,346,582
事業活動支出	2,174,766	2,177,212	2,190,905	2,159,922	2,190,905	2,227,977
事業活動収支差額	5,446	11,833	119,402	139,092	119,402	118,605
借入金元金償還額	82,722	82,722	75,722	76,305	75,722	77,121
大規模修繕額	0	0	37,160	0	67,000	0
固定資産取得額	17,019	17,245	23,975	58,956	20,000	41,517
特別積立金額	0	0	0	16,280	0	17,584

#### 財務目標

単位:千円

	2025年	2026年	2027年
事業活動収入目標	2,355,289	2,366,619	2,363,492
事業活動支出目標	2,256,393	2,247,001	2,244,032
事業活動収支差額目標	98,896	119,617	119,459
借入金元金償還予定額	78,321	78,321	78,321
大規模修繕予定額	0	0	0
固定資産取得予定額	27,025	24,000	40,800
積立資産取崩予定額	6,450		
特別積立金目標額	0	17,296	338