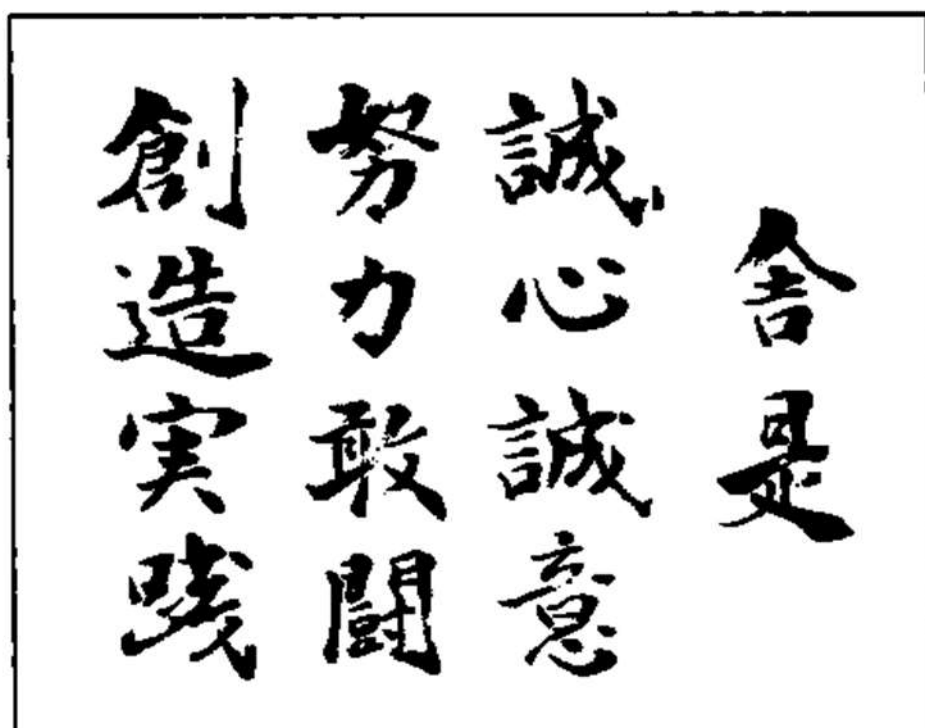


社会福祉法人 北海道光生舎

中期経営計画書

(2021年～2025年)



目 次

● 経営理念・経営ビジョン	1
● 基本戦略	2
● 経営目標	3
● 全体戦略図	4
● 「組織」基本戦略・活動計画	5
● 「財務」基本戦略・活動計画	6
● 「福祉サービス向上」基本戦略・活動計画	7
● 「生産」基本戦略・活動計画	8
● 「人事・人材育成」基本戦略・活動計画	9
● 「情報システム」基本戦略・活動計画	10
● 「新規事業開発」基本戦略・活動計画	11
● 「福祉事業」基本戦略	12
● 「就労支援事業」基本戦略	13

経営理念

わたしたちは、「働く喜び」「誇りある人生」「きれい
いと快適」を追求し、地域社会に貢献します。

1 働く喜びを

わたしたちは、利用者・職員共に全員がいきいきと活躍する
ことができる職場づくりを続けます。

2 誇りある人生を

わたしたちは、法人に関わる一人ひとりの個性を尊重し、皆が
充実して誇りある人生を送ることを目指します。

3 きれいと快適を

わたしたちは、職場においてきれいと安全を徹底すると共に、
お客様に清潔で快適な環境を提供します。

以上の経営理念を実現するため、常に革新的経営の実践に努
め、事業を発展させ、地域福祉と社会に貢献します。

経営ビジョン

100年続く社会福祉法人へ

福祉と企業経営の融合による進取果敢な取り組みで、障がい者
就労支援のトップリーダーとして走り続けます。

常に専門性の向上に努め、一人ひとりに寄り添い、個別ニーズ
を叶えるための支援を提供します。

地域の人たちと協力し合い、地域共生社会の中心的役割を担い
ます。

基本戦略

1. 財務状態を改善させるため、不採算部門の原因追求と対策を徹底し、収益状況を安定させる。
2. 原則として5年間は多額の投資を行わない。
(リネン資材を除く設備投資は収入比の3%以内)
3. 障がい者の一般就労および施設外就労を促進する。
4. 地域共生社会の実現に向けて、自治体および地域の人たちとの連携を進め、積極的な活動を行う。
5. 人材採用・定着の仕組みを充実させる。
6. 世代交代を見据えた人材教育・育成を進める。
7. 福祉サービス・就労支援事業共に質の向上を目指す。
8. 介護分野や事務作業へのICTの活用を進める。
9. 生産人員体制を就労継続支援 A 型利用者中心に移行する。
10. 中期経営計画の進捗状況を随時確認して計画の遂行管理を行うと共に、必要に応じて計画の変更を実施する。

経営目標

1.財務関係

- 経常利益率3%以上の達成（福祉事業0.4%、就労支援事業3.9%以上の改善）
- 自己資本比率40%以上の維持・継続

2.福祉分野

- 赤平市における共生社会実現に係る事業開始
- 個別支援の質の向上

3.就労支援（利用者）

- A型利用者数200人以上
- 一般就労5人/年以上、施設外就労10名以上

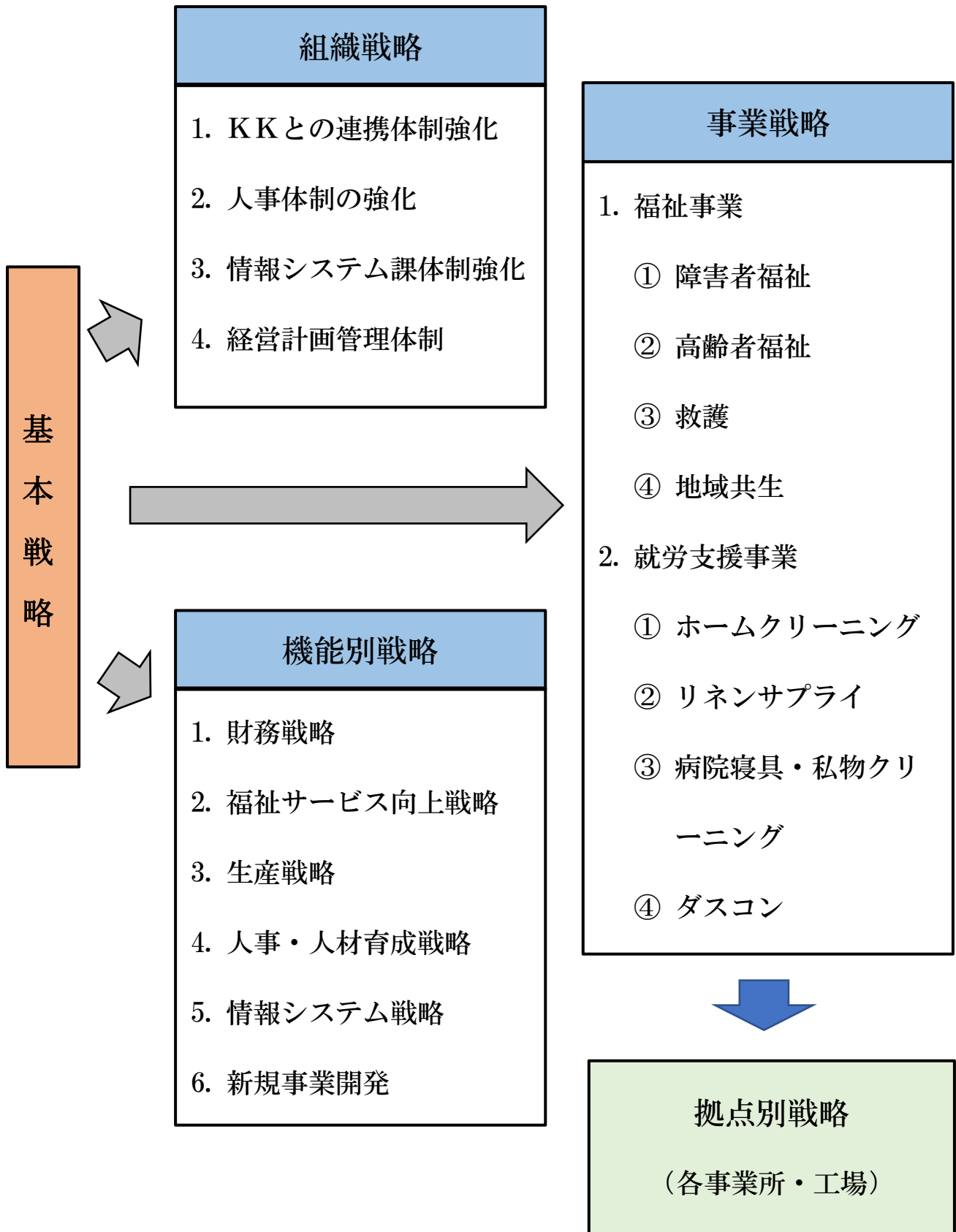
4.就労支援（事業）

- ホームクリーニング、ホテルリネンサプライ事業の営業利益黒字化

5.人材

- 中途採用者3年定着率 65.0%以上
- 新卒3年間定着率 80.0%以上

【全体戦略図】



「組織」基本戦略

1. KKとの連携体制強化

- 就労支援事業に関しては、常に連携を取り、収益状況の改善を行っていく。
- 社福とKK合同で新たな事業戦略を検討・実践する。

2. 人事体制の強化

- 新卒・中途採用、定着、法人内教育・研修、人材データ活用等、法人内の組織活性化のために人事課を中心とした体制強化を図る。

3. 情報システム課体制強化

- 法人内のICT推進やデータ活用、オンライン会議の推進等において、中心的な役割を担う部署となる。

4. 経営計画管理体制

- 中期経営計画および短期経営計画の進捗管理を担う担当を置き、経営状況確認・報告を行う。

「組織」活動計画

1. 最高会議を定期開催とし、継続的に各協議体の計画進捗管理を行う。

- 3か月に1回の定期開催（経営委員会前後）＋重要案件協議時とする。

2. 人事課で1名増員し、現在会議体で進めている機能を一定量人事課の業務とする。

- 2021年度増員予定、業務に関しては徐々に移行

3. 情報システム課の新規人員採用1名を予定する。

- 中途採用を基本とし、一定程度以上の能力がある人材を探す。

4. 法人管理部に「経営計画管理業務」の役割を置く。

- しばらくは常務理事を担当者とし、6か月に1回進捗管理表により役員への報告を行い、必要に応じて修正を行う。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
・KK・社福事業体発展のための最高会議の定期開催（3か月に1回）	→				
・人事課1名増員（異動又は採用） ・業務の移行	→	採用・定着に関する定型業務を段階的に移行 教育・研修に関する業務を段階的に移行			
・情報システム課1名増員（中途採用） ・業務体制強化	→	→			
・「経営計画管理業務」の実施	→				

「財務」基本戦略

1. 資金調達戦略
 - 銀行間交渉で安価な金利で資金調達
2. 財務構造改革戦略
 - 資産を圧縮
 - 内部留保確保
3. 助成金の有効活用
 - 活用可能な助成金を調べ、法人内周知と申請促進を行う

「財務」活動計画

1. 中期計画・目標に沿った財務状況へ向かっているかの財務状況の進捗・達成管理を行う。
2. 遊休資産の洗い出しと売却。本業に関係ない資産については、整理売却の方向とする。
 年度設備計画作成時に各部から出てきた案件に対して必要性・重要度の事前チェックを行い設備投資金額を適正金額に抑える。
 銀行等との関係構築については、先方に経営状況や計画等を開示して密に打ち合わせを行い理解を得る。
3. 補助金・助成金の窓口を明確にして舎内周知を行い、積極的活用を進める。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
・中期計画・目標に沿った財務状況へ向かっているかの財務状況の進捗・達成管理を行う。					
・遊休資産の洗い出しと売却。本業に関係ない資産については、整理売却の方向とする。	洗い出し	現物確認	整理作業	整理作業	整理作業
銀行等との関係構築については、先方に経営状況や計画等を開示して密に打ち合わせを行い理解を得る。					
・補助金・助成金の窓口を明確にして舎内周知を行い、積極的活用を進める。					
年度設備計画の策定時に各部門から出てきた物について精査を行う	様式作成・実施				

「福祉サービス向上」基本戦略

1. 個別ニーズを叶えるための支援
 - 個別支援計画、ケアプランの充実
 - アセスメント精度の向上
 - 支援に関する数値指標の活用促進
2. 地域貢献
 - 社会福祉法人としての公益的な取組を推進
 - 地域との交流を進め、開かれた事業所づくり
3. 介護・支援技術および意識の向上
 - 介護・支援の技術および意識の向上を目指し、外部研修参加および内部勉強会等活発に活動する。

「福祉サービス向上」活動計画

1. 「計画内容の評価」⇒「計画実行体制の評価」⇒「計画遂行状況の評価」と段階を踏んで内部監査内で評価内容をステップアップさせる。
2. 地域貢献推進委員会を中心として、法人・エリア・各事業所における地域貢献活動を推進し、実施状況を一覧で確認していく。
3. 法人として各施設における介護・支援技術および意識向上のための教育・研修体制づくりを指示し、経営報告会において状況確認を行っていく。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
・個別支援計画・ケアプラン内容評価	→				
・個別支援計画・ケアプラン実行体制評価		→			
・個別支援計画・ケアプラン遂行状況評価			→		
・地域貢献委員会による活動推進・管理	→				
・各事業所における介護技術等向上のための教育・研修体制づくり	→				

「生産」基本戦略

1. 人員体制の変更
 - 就労継続支援A型の利用者を中心とした生産体制へのシフト
2. 生産性向上
 - 改善活動の継続 ・ 機械メンテナンス体制の構築
3. 品質安定
 - 品質安定の仕組みづくり
4. 物流費削減
 - ルート効率化の徹底
5. 安全活動の推進
 - ヒヤリハット活動の強化
 - 2S⇒5Sへの進化
6. 購買経費抑制
 - 資材購入費用等抑制

「生産」活動計画

1. A型利用者比率向上を赤平ホーム工場、リネン工場、メディック・エル、フロンティア、スクエアにおいて実行。
2. 生産性を上げる改善活動を推奨する。機械メンテナンス体制の構築。
3. 各工場において品質の定義付けと定期点検体制を整え、指標により評価を行う。
4. 3か月に1回の会議継続的開催。各工場における運搬委託費率削減のための取り組みの実施。
5. ヒヤリハット活動活性化のため、各事業所の委員会活動を活性化させる。
2S活動⇒3S活動⇒5S活動に昇格させる。
6. 予算管理の徹底
リネン在庫管理システムをKKとルートを含めた中で作り上げていく。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
就労継続支援A型の利用者を中心とした生産体制へのシフト ※各事業所毎に目標数値設定	→				
機械メンテナンス体制の確立	→				
品質の定義付けと定期点検体制の確立	→				
ヒヤリハット活動の活性化 5S活動の強化	→				
在庫管理システムの構築	→				
	3S活動	5S活動			

「人事・人材育成」基本戦略

1. 採用戦略

- 新卒採用活動の改善継続実施
- 中途採用方法の見直し(WEB活用等)

2. 定着戦略

- メンター制度他定着に係る厚い対応
- 働きがいのある職場づくり
- 多様な働き方への支援

3. 人材活用戦略

- 外国人実習生の活用
- 障がい者雇用の促進
- 工場・施設の人材交流
- ダイバーシティへの理解促進

4. 人材育成戦略

- 法人内教育・研修制度の継続実施
- 次世代管理者・経営職の育成
- 外部研修の計画的活用
- 資格取得支援

「人事・人材育成」活動計画

- ①人事課の体制を整備し、定型業務について徐々に移行させる。
②中途採用の方法としてWEBの有効活用へ移行させる。
- ①メンター勉強会・報告会を定期的実施し、メンター制度の効果を上げていく。
②過去に行ったパソナの調査を基に改善点の焦点を絞り、法人全体に周知・推進する。
③短時間労働、テレワーク、長期休暇の取得他多様な働き方を実際に受入れていく。
- ①しらかば荘での取り組みをまとめ、以後の採用・指導に役立てる。
②年間1人以上の法人内障がい者雇用目標を設定し、事業所を選定して活動を進める。
③定期的なクロストレーニングを体系化する。
④多様性を持つ人たちの受入れ状況について会議やメールを活用して法人内に周知する。
- ①WEBの技術研修等を積極的に取り入れ、各事業所において伝達研修等で定型化させる。
②次代を担う人材を選任して、経営職としての研修に参加させる。
(ジュニアボードの設置他)
③人事課を事務局とした体制整備。MJSシステムを活用した人事管理の実施。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
・新卒採用・定着活動の定型業務の人事課への移行 ・中途採用募集のWEBへの切り替え					
・メンター勉強会・報告会の定期開催 ・働きがいを感じてもらうための改善活動推進					
・外国人介護実習生の活用 ・法人内障がい者雇用の促進 ・定期的なクロストレーニングの体系化	しらかば荘でのノウハウの積み上げ 1人以上	1人以上	他施設での新規受入 1人以上	1人以上	1人以上
・介護技術研修の定型化 ・次世代の管理者・経営職育成研修	管理者養成研修	経営職養成研修			
・人事課の教育・研修における事務局体制構築					

「情報システム」基本戦略

1. 情報システム課の強化
 - ・情報システム課の体制を見直し、法人内情報システムを推進
2. ICTの活用
 - ・福祉現場タブレット・スマホ等導入によるICT促進基盤の整備
3. 情報の電子化
 - ・ペーパーレスを強力に進める
4. データの有効活用
 - ・各種データを基にした協議・判断が行える体制づくり
5. 情報のリスク管理
 - ・データのバックアップ・クラウド化の推進
 - ・セキュリティ管理の徹底
6. KK情報システム課との連携
 - ・システム開発等の協力体制を継続

「情報システム」活動計画

1. 情報システム課を管理部の管轄とし、法人内での役割をはっきりとさせ、新たな計画を立てて実行していく。
2. ICT導入チームと情報システム課が連携して、法人内全体への推進計画を立て進捗確認を行う。
3. PJチームを立ち上げ、文書管理システムやワークフロー等を利用して書類の電子化を促進する。
4. WTをつくり、法人内の経営・生産・サービス提供に必要なデータをまとめ、定型的に取り出せる仕組みづくりを行う。
5. データのバックアップおよびシステムのセキュリティ管理について、最新のシステムの情報を検討しながら、計画的に導入を進める。
6. 北海道光生舎として必要な情報システムの計画を策定し、ロードマップに落とし込んだ上で随時進めて行く。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
・情報システム課の体制構築					
・ICT活用推進 無線LAN整備、ICT機器導入					
・ペーパーレス推進 PJの立上げ・活動実施					
・データ活用体制構築 WTの設置、計画立案・実行					
・データのバックアップ体制およびセキュリティ管理の改善					
・法人情報システム計画の策定					

「新規事業開発」基本戦略

1. 地域共生社会実現に向けた事業の開発
2. ホームクリーニング受注減少に対する新規サービスの開発
3. 就労移行・就労定着支援の新たな体制
4. 福祉とクリーニング関係のコラボ事業開発

「新規事業開発」活動計画

1. 2020年度中にWTの立上げを行い、計画立案・承認を得た後赤平市他に提案をし、2021年度から地域の仲間を集めて具体的行動に移る。
赤平市内でのネットワークづくり、新規事業所の開設。
2. 赤平本舎施設経営会議内でチームを立ち上げ、検討の上実行を進める。
3. 2021年度に準備室を立ち上げ、同年中に新規事業所を設立する。法人内で人事検討を行い、人選を行う。
4. 社福（ゆいま〜る）において企画を立て、KKに提案した上で承認後活動を始める。

【年度別活動計画】

中期計画内容	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
1. 地域共生社会実現に向けた活動 WT立上げ（2020年度中）	ネットワークづくり →	新規事業所の立上げ →			
2. インターネットクリーニング等新たな 作業種目の検討・実施	→				
3. 就労移行・定着支援事業所設立 準備室立上げ・新規事業所設立	→				
4. 福祉とクリーニング関係のコラボ 事業開発	→ 社福・KK合同PJ発足 → サービス開始				

「福祉事業」基本戦略

1. 障害者福祉

- スクエアの定員増を含めてA型利用者数を増やす
- 札幌圏に就労移行・定着事業を新規開設
- 企業、高等支援学校等と連携を深め、障がい者の学びの場設立の準備
- 地域企業との協力と連携による一般就労、施設外就労の促進
- 個別支援計画の充実および支援の質の向上
- 重度、高齢障がい者の日中活動充実
- 赤平圏で既存事業、建物を活用した共生型サービスを開始
- 支援度や目指す生活レベルに応じた支援を実現する多様なGH生活環境の整備

2. 高齢者福祉

- 外国人実習生の受け入れの充実
- 人材確保と育成による、介護の質の向上
- 利用率を上げ、空床期間を減らし、安定した経営の実践
- 高齢者施設でチームを組み、積極的営業による待機利用者確保
- 多職種連携により、ケアプランを充実させる

3. 救護

- 利用者の自立と地域移行による循環型支援
- 実施機関との連携強化

4. 地域共生

- 法人内で地域共生社会実現のチーム発足
- 赤平市への提案および協力依頼
- 赤平市内でのネットワークづくり
- 新規事業所の開設
- 各市および地域の状況、ニーズに伴い柔軟に対応

「就労支援事業」基本戦略

1. ホームクリーニング

- 一般品の修理業務拡充と布団打ち直し・リフォーム業
- 入荷物量に応じた人員の適正配置及び機械の選定
- A型雇用の拡大及び舎員、パート非補充
- 仕上方法（プレス⇒フィニッシャー）変更による人件費の削減
- 運搬方法の見直しによるルート費の削減
- 舎員の職域拡大と利用者の能力開発

2. リネンサプライ

○赤平リネン：条件の合う顧客を対象に5t増産体制

○フロンティア：日産24tで営業利益の確保

- 品種の削減による生産効率向上
- 人員体制は就労継続支援A型利用者中心へシフトチェンジ
- 既存機を最大限生かした設備計画
- ルート効率向上によるルート費構成比率減
- 機械メンテナンス体制の確立
- 品質の安定、顧客満足度向上
- 衛生管理体制の充実
- 在庫管理システムの構築

3. 病院寝具・私物クリーニング

- 入院セット業者との連携
- エアマット、リース白衣（中古白衣活用）の比率向上
- 施設関係顧客の開拓
- 私物クリーニング拡大（カプセルネット方式）
- 在庫管理システムの構築

4. ダスコン

- 衛生関連(消毒等)市場へ販路を拡大する。
- リネン消耗、売り切り在庫のコントロール
- LEC大口顧客のレンタル補助にて利用者の就労機会の創出
- 生産管理のIT化、LEC業務部、営業との連携
- 少アイテム化による生産効率の向上