

経営（事業）計画書

令和 7 年度（第 52 期）



社会福祉法人さつき会

法人の経営理念(願うこと)

『私たちは、社会福祉事業を通して地域社会・住民にとってなくてはならない存在であり続ける。』

(趣旨)

社会福祉法人さつき会は、地域や施設において『尊厳にみちた環境で人としてごく当たり前の生活を保障されるべき高齢者』に対して、常に高齢者の立場に立った良質高度な高齢者福祉サービスを提供し、地域から、社会から愛され、信頼される事業主体になることを目指すこと。

法人の使命(果たすこと)

『高齢者の自立した尊厳ある、人間らしい生活を守る』

法人のビジョン(目指すこと)

- 一 自分が入りたいと思える施設をつくる
- 一 自分が住み続けたいと思える地域をつくる
- 一 自分と仲間が働きやすく働きがいのある職場をつくる

法人の介護理念(大切にすること)

- 一 人間尊重
一人ひとりをかけがえのない人間として大切にします
- 一 当事者主体
その人の人生や生活の主体は、相手にあることを大切にします
- 一 利用者本位
常に相手の身になり、相手の立場に立って考え行動することを大切にします

社 是(求められること)

自立(自律) 信頼 創造

一 自立(自律)

自ら考え、自ら判断し、自らの良心と社会的規範に従い行動し、決定する。その結果について自ら責任を持つ。職員一人ひとりが自立(自律)の心を真に理解し、育み、持てる力を十分に発揮することによって、法人の発展と自己実現の達成に結びつけていくことを目指すものである。

一 信頼

法人の持続的な発展のためには、職員相互の信頼関係を大切にし、サービス・活動を通して顧客満足度をより一層高め、お客様の信頼を得ることです。

一 創造

経営は創造であり、各職員一人ひとりが常に進取の心を養い、自己啓発を進め、知恵と創意と工夫によって優れた介護の技法を創造するとともに、職員の力を結集して豊かで安心できる高齢社会に貢献し得る介護サービスを創出していくことである。

社 訓(心がけること)

1. 常に主体性をもって行動します。

私たちは、自らの置かれた境遇や立場や状況を他人や私たちを取り囲むもののせいにするのではなく、先ず、その中で自分たちに何ができるかを考え行動します。

2. 常にお客様の身になって行動します。

私たちは、お客様を大切にします。ご利用者・お客様のニーズの把握に努め、具体的な内容として居室の清潔性、同居者との相性、入浴回数、食事内容、食事時間、職員の対応等種々多様に考えられます。それらのニーズに即応した良質な介護サービスが提供できるよう介護技術の専門性を磨き、気配りし、利用者・お客様に満足していただけるようお客様の身になって行動します。

3. 常に目的をもち計画的に行動します。

私たちは、計画、目的、反省、改善のないところには進歩はあり得ないことを肝に銘じ、計画・実践・反省評価のサイクルを全ての業務・活動の原則とし、1日・1週間・1か月・1年の単位において計画し、最終の姿(目的)を描いてから行動します。

4. 常に人を理解してから、理解されるよう努めます。

私たちは、自分たちのことを理解してもらおうとする前に、相手の言い分を十分理解しようと努めます。

5. 常に人と人との交わりの中で、相乗効果を発揮するよう努めます。

私たちは、自分の考えと異なる考えを柔軟に受け入れ、相違点を尊び、お互いのいいところは認め伸ばし、弱いところは合い補いながら、相乗効果が発揮されるよう努めます。

6. 常に重要事項を優先するよう、心がけます。

私たちは、日々の活動の中で、緊急ではないが、重要なことを意識的にスケジュール化して活動します。日々の学習であったり、将来を見据えた若手職員の育成であったり、つまり長いスパンで物事を考えた場合に重要なことをさします。

7. 常に相手と自分が共に満足する結果が得られることを考えて行動します。

私たちは、皆のために十二分な結果が得られることを信じ、自分だけの満足だけではなく、相手(時には顧客であり、上司であり、部下であり、同僚であり、協力者である)の満足を考え、双方にとって有益で満足のいく結果をめざします。

8. 常に自分自身を研ぐ努力をします。

私たちは、自分たちの生活において、肉体的・知的・社会的・情緒的・精神的に自分のもっている能力を維持し、伸ばすための時間を意識してつくります。

1 第7次中期経営3か年計画 基本方針

社会福祉法人さつき会は、創設以来「良いケア・良い職場・良い経営」の精神を大切にし、地域福祉の発展に尽力してきた。令和7年度を迎えるにあたり、社会環境や福祉・介護業界を取り巻く状況は大きく変化し、私たちはこれまで以上に柔軟な対応と進化が求められている。

第7次中期経営3か年計画では、「持続的な成長を実現する法人経営」と「より質の高い福祉介護サービスの提供」を両輪とし、未来に向けた基盤強化と新たな価値創造を目指し、以下の6つの基本方針を掲げ、成長戦略を力強く推進する。

1. 次世代の経営を担う人材を育成する。
2. すべての施設・部署でDX・ICT・介護ロボットを導入・活用し、生産性とケアの質を向上させる。
3. 職員一人ひとりが主体的に行動し、活躍する土壌をつくる。
4. 地域課題を発掘し、新たな事業の創出と事業の多角化多機能化を図る。
5. 施設の大規模修繕・リノベーションを行い、居住環境とケアの質の向上及び職員の働きやすさ・働きがいの向上を図る。
6. 安定した経営基盤の確立と持続的な成長を図る。

2 令和7年度 全事業所職場目標

『自ら学び 自ら考え 自ら動く』

【自ら学び】

専門職・職業人としてのプロ意識を持ち、常に最新の知識・技術・考え方を積極的に学び、実践する。継続的な学びを通じて自己成長を促し、自らの仕事に誇りを持つことで、施設の事業活動推進と法人の発展に貢献する。

【自ら考え】

与えられた業務をただこなすのではなく、「どうすればより良いケア・サービスが提供できるか？」を常に意識する。目の前の課題には「自分ならこうする」という主体的な意見や提案を持ち、自ら考える姿勢を習慣化することで、生産性向上とサービスの質向上に貢献する。

【自ら動く】

学び、考えたことを迅速に実践へ移し、より良い職場環境とサービスの創出につなげる。主体的に行動し、チームの一員として互いに協力しながら、法人全体の成長と発展に貢献する。

3 令和7年度 事業活動のポイント

本年度は、次世代の経営を担う人材の育成、生産性向上推進を担うリーダー育成、職員の働きがいと成長の増進、そして全事業所の目標収益固守を重点課題として掲げ、より質の高いケアの提供と持続可能な経営基盤の確立を組織一丸となって取り組む。

(1) 人材・組織の強化

重点事項	取り組み事項	成果指標
主体性と経営視点を備えた次世代経営幹部の育成	(ア) 法人の持続的成長には、「ケアと経営（マネジメント）」の両方の視点を持ち、組織を牽引できる次世代の経営を担うリーダーの育成が不可欠である。経営戦略・組織マネジメント・課題解決力・リーダーシップを養う実践的な研修を年4回以上実施するとともに、外部研修や他法人との交流を通じ、広い視野を持つ人材の育成を図る。	研修参加率 80%以上 次世代の経営を担う人材育成3名以上
自らが参画する働きやすく、働きがいのある職場づくり	(ア) 「介護職員等処遇改善加算」を活用し、職員のモチベーション向上につながる処遇改善を図るとともに、キャリアパスと給与制度の見直しに着手する。 (イ) 柔軟な働き方推進と職員一人ひとりが最大限の能力を発揮できる環境を整えるため、フレックスタイム制拡充、年単位の変形労働時間制を導入し、働き方の選択肢を広げる。さらに、副業制度創設を通じて職員のスキル向上やキャリアの多様化を支援し、ワークライフバランスの充実を通じて、職員の満足度向上を図る。 (ウ) 職員一人ひとりの成長と働きがいを高めるため、施設長と職員が定期的に 1on1 ミーティングを実施する。 (エ) 定期面談制度を一部見直し、主任・課長が一般職・総合職等の面談を実施し、職員の意見や提案を直接聞くことで、現場の課題解決や職場環境の改善につなげる。 (オ) 感謝や称賛を可視化し、働く喜びを共有することで、組織全体のモチベーション向上と成長につなげるために、職員表彰制度を拡充する。	離職率 5%以下 日本人の新卒者採用1名以上 外国人介護人材就労率 10%以上 職員の職場満足度 70%以上

個々の強みを生かした、成長し続ける人づくり	(ア) 職員一人ひとりが主体的に関わる委員会活動・プロジェクト活動を通じて、課題解決に取り組むとともに、全職員が協力し合い、組織全体の発展に貢献できる仕組みを整備する。 (イ) 職員による自主的な学びと業務改善活動に活かすことを支援する環境を整備する。 (ウ) 人事異動・配置転換（ジョブローテーション）を積極的に実施し、職員の能力開発・部門間の連携推進と業務の属人化防止を図る。 (エ) 研修内容の見直しを行う、座学中心の学習から、現場での実践的なケーススタディを取り入れたプログラムへと進化させるとともに、研修後のフォローアップを強化し、学んだことを確実に現場で活かせる仕組みを構築する。 (オ) 対人援助による感情労働の職種が多い事業特性を踏まえて、ストレスマネジメント研修の実施、有給休暇・リフレッシュ休暇の取得推進を通じて、安心と希望を持ち長く働ける職場環境を持続する。 (カ) プロフェッショナルな介護福祉従事者の安定確保を図るため、介護福祉士・社会福祉士・介護支援専門員等の資格取得及び外国人介護福祉人材の介護職員初任者研修取得・語学力向上を推進する。	自主的な業務改善活動 30%以上 リフレッシュ休暇 7日以上 外国人介護職員初任者研修 1名以上
基本と規律を大切にし、理念を実践する組織づくり	(ア) 法人の理念や行動指針を明確に示し、全職員がその意義を深く理解し、日々の業務に反映できる環境を整備する。 (イ) 職員一人ひとりが自らの役割を理解し、責任を持って業務に取り組めるよう、職務内容記述書（ジョブディスクリプション）を整備する。 (ウ) 法人の基本理念・ビジョンに共感・共鳴し入職を志す職員を採用するため、新規卒者及び転職者希望者を対象とした、合同企業説明会に参加するとともに、法人独自の入社説明会・インターンシップを開催する。また、若手職員を巻き込みながらSNS・オンラインによる法人の魅力発信を日常化し、LINE・オンライン等による求職者からの質問・申込みに対応する。	全事業所行動指針・月間目標作成率 100% 日本人の新卒者採用 1名以上

(2) 介護DX推進・生産性向上

重点事項	取り組み事項	成果指標
介護DX・ICT活用による業務改善とサービスの質向上	(ア) 生産性向上推進委員会を中心に、現場の声を反映しながら、ICT、介護ロボット、AI、業務支援システムなどの先進技術を積極的に活用し、業務の効率化を図るとともに、職員の負担軽減とサービスの質向上を図る。 (イ) 法人全体の生産性向上と業務改善を推進するため、各部署・施設においてリーダーシップを発揮できる「生産性向上推進リーダー」を育成する。 (ウ) ICT・データ等を活用したケアにより、利用者の状態変化を迅速に把握と医療連携を強化し、早期対応や予防的アプローチを推進する。	眠りスキャン・カメラ・センサー・インカム・Wi-Fiナースコール等の整備率50% デジタル中核人材養成研修受講者5名以上 全ての業務時間を10%以上削減、紙文章の電子保存化50%以上
社内業務の見える化・仕組み化・標準化によるムリ・ムラ・ムダのない業務体制構築	(ア) 業務の効率化と生産性向上を図るため、「タイムスタディ」を実施し、各業務の所要時間やプロセスを詳細に把握・分析する。得られたデータを基に、業務フローの最適化、業務分担の見直し、不要な業務の削減を図る。 (イ) 「業務改善提案制度」を創設し、日々の業務における課題や改善策を積極的に提案できる仕組みを整備する。また、「カイゼンシート」の導入により、改善のプロセスを可視化し、継続的な改善を支援する。さらに、「業務改善アワード」を実施し、優れた取り組みを表彰することで、職員の意欲向上と組織全体の改善文化を根付かせる。 (ウ) DX・ICTの活用や業務プロセスの見直しにより、人員配置の見直しと最適化を図る。	自主的な業務改善活動30%以上

(3) 事業・サービスの拡充

重点事項	取り組み事項	成果指標
選ばれる施設・事業所	(ア) 利用者が楽しみ充実した日々を過ごせるよう、各施設・事業所において「アクティビティ活動」を担う委員会・係りを明確に取り決め、企画・実施する。 (イ) 多職種協同によるエビデンスに基づくケア（トータルケア）の考え方と医療・介護の最新データーやガイドラインを活用しながら、ケアの質を向上させる。 (ウ) 多職種による定期的な勉強会・カンファレンスを通じて職員の専門性を高め、科学的アプローチに基づいた支援を実施する。 (エ) 自立度の高い方から嚥下・摂食障害のある方まで、「より美味しく、より安全に食べること」を実現するため、介護・看護・栄養・調理員、委託業者が一体的になり食事サービスの質向上を図るとともに、適正な予算の下に給食サービス業務が行われるよう新食事サービスシステムの導入を図る。 (オ) 職員が地域へ出向き介護講座やサロンの開催や、集会などへ積極的に参加することで地域との交流を図る。その活動により地域住民に「高齢期における健康・介護リスクと予防法」についての理解を深めていただくと共に、職員自身が地域を知り、地域を学び安心できる地域づくりに貢献する。	介護過程の実施率 80%以上 食事の満足度（全体的な内容） 80%以上満足
在宅サービスの利用者数の増加と稼働率向上	(ア) 団塊世代をターゲットにした健康増進・認知症予防・趣味活動・ICT活用を柱とした新たなサービスを開発し、魅力ある事業所づくりを推進する。 (イ) 増大する旭川市の介護ニーズを的確に捉え、新たな利用者の獲得に向けた広報・連携の強化により、短期入所、通所介護、訪問介護の提供体制を強化し、旭川市内での市場拡大を図る。 (ウ) 特養ホーム、グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅の待機者管理を強化し、適正なベッドコントロールを実施する。 (エ) 町外の居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、医療機関との連携を強化し、円滑な情報共有と支援体制の構築を図り、新たな利用者の開拓を推進する。	

既存事業・委員会の強化・拡張及び新規事業開発の検討	(ア) 今後の事業展開の指標となる「訪問介護・居宅介護支援事業所の町外進出モデル事業所」の企画づくりを実施する。 (イ) 地域社会が抱える福祉課題は多様化・複雑化しており、従来の介護サービスだけでは十分に対応できない課題も増えている。さつき会は、社会福祉法人として、介護にとらわれず、子ども・高齢者・障がい者・生活困窮者など、幅広い視点で地域の福祉ニーズを発掘・可視化し、包括的な支援体制の構築を検討する。 (ウ) 広報委員会の役割を強化し、法人の取り組みや施設の魅力をより多くの方に伝えるため、情報発信の手法を拡充する。特に、ホームページの充実やインスタグラムなどの SNS を活用し、リアルタイムな情報提供や利用者・地域との双方向のコミュニケーションを促進する。これにより、法人の認知度向上、採用活動の強化、地域とのつながりの深化を図る。	インスタグラムの開設と質の高いコンテンツ発信 年 365 回以上 フォロワー数 500 人
安心・快適な居住環境整備と防災対策の推進	(ア) 鷹栖さつき苑は、施設の老朽化や利用者ニーズの変化に対応するため、大規模修繕・リノベーション工事を実施する。これにより、居住環境の快適性を向上させるとともに、職員の働きやすさも考慮した施設づくりを推進する。 (イ) 本工事を円滑かつ効果的に進めるため、経営者・職員の代表者や建築専門家を中心とした「(仮称) 鷹栖さつき苑リノベーションプロジェクトチーム」を設置する。本チームは、利用者・職員の意見を反映した設計・計画の策定、施工管理、運用体制の整備を担い、施設の価値向上に向けた取り組みを推進する。 (ウ) 鷹栖なごみの家・ぬくもりの家えん・サ高住たかほの老朽化対策と快適な環境の維持・向上を目的に、中長期的な修繕計画を策定する。また、修繕費用の適正な見積もりと財源の確保を行い、資金計画と一体化した運用を推進することで、持続可能な施設運営を実現する。 (エ) 災害・感染症の業務継続計画（BCP）に基づき、災害時に必要な能力を身につけられる研修を全ての事	

	業所・部署において実施する。 (オ) 地域住民との協同による定期的な防災訓練を実施し、災害時の対応力を強化するとともに、地域との協力体制を構築し、共に支え合う防災ネットワークを形成する。	
--	---	--

(4) 財政基盤の安定

重点事項	取り組み事項	成果指標
全事業所の目標収益・目標利益の固守	(ア) 主任以上の役職者および総務課事務員は、経営視点を持ち、目標収益確保・適正利益確保に貢献できるよう管理会計と財務マネジメント（財務指標の分析、コスト管理、予算策定・運用の知識等）を基礎から習得する。 (イ) 定期的な財務分析や業務データのモニタリングを強化し、業績悪化の兆候を早期に察知し、迅速に対応する。 (ウ) 各施設における経費（事務費・事業費）の詳細な分析を行い、コスト構造を可視化することで、無駄の削減や効率的な資源配分を推進する (エ) 各サービスの食事代・エネルギー等にかかる原価を的確に把握し、適正な利用料や自己負担金を設定する。	サービス活動収入 800,000 千円以上 サービス活動増減差額 10%以上 人件費率 64%以下 経費率（事務費・事業費）26%以下 施設整備等積立金 年 30,000 千円以上)
適切なケアプランに基づく加算の取得	(ア) より質の高いサービス提供と持続可能な経営基盤を両立するために取得可能な加算を最大限活用することが重要である。現在取得している加算、取得可能でありながら未取得の加算、制度上取得が難しい加算を分類・整理し、可視化することで、適切な加算取得の推進を図る。 (イ) 各事業所において、制度改正や最新の加算要件を正確に把握し、適用可能な加算を洗い出した上で、計画的に取得を進める。具体的には、加算取得に必要な要件を満たすための職員教育や業務フローの見直し、ICT・DX の活用を推進し、日々の業務プロセスに落とし込むことで、着実な運用を図る。	取得できる加算の取得率 80%

利益の適正な分配	(ウ) 職員一人ひとりの「より良い施設運営・法人経営」への貢献を適正に評価し、働きがいが高めるため、透明性のある業績給・業績手当制度等の設計・導入を検討する。 (エ) 職員の将来の安心と生活の安定を支援するため、企業型拠出年金や財形貯蓄制度などの福利厚生への導入を検討する。資産形成に関する相談や研修の機会を設け、制度の理解を深めるとともに、一人ひとりの将来設計を支援する。 (オ) 多様な働き方を支援し、職員の定着率向上とモチベーション向上を図るため、限定正社員制度の賃金体系の見直しを検討する。	基準昇給率 2% 以上、実質昇給率 1.5% 以上
----------	--	---------------------------

3 計数計画（事業活動収入）

単位:千円

事業所	令和6年度 当初予算	令和7年度 当初予算	差異	予算上の 積算根拠	業績管理上の 目標値
法人本部	6,973	7,005	32		
特養ホーム鷹栖さつき苑	230,147	232,404	2,257	稼働率96%	稼働率98%
ショートステイ	33,941	32,415	-1,526	稼働率85%	稼働率90%
デイセンターさつき苑	65,498	78,201	12,703	1日平均30名	1日平均30名
介護センター	32,861	32,861	0	利用者平均215名	利用者平均220名
GHなごみの家	89,456	90,334	878	稼働率97%	稼働率98%
SHなごみの家	66,652	66,431	-221	登録者平均22名	登録者平均24名
特養ホームぬくもりの家えん	108,151	107,391	-760	稼働率97%	稼働率98%
SHぬくもりの家えん	66,494	66,494	0	登録者平均22名	登録者平均24名
サービス付き高齢者向け住宅 ぬくもりの家たかま	30,239	30,448	209	稼働率97%(17.5名)	稼働率98%(17.6名)
ヘルパーステーション	36,008	36,008	0	月間訪問830件	月間訪問930件
地域介護予防活動支援事業	4,739	4,434	-305		
地域リハビリテーション活動支援事業	1,535	1,458	-77		
介護予防普及啓発事業	4,358	4,358	0		
認知症総合支援事業	370	352	-18		
地域交流スペース運営事業	293	291	-2		
在宅医療・介護連携推進事業	22	22	0		
合計	771,583	790,907	19,325		

4 第7次中期経營業績計画

事業所名	7 計画	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
	6 実績	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
特養ホームさつき苑稼働率	7 次計画	98.0%	98.0%	98.0%
	6 次実績	95.7%	99.6%	96.0%
ショートステイ稼働率	7 次計画	95.0%	95.0%	90.0%
	6 次実績	77.7%	85.1%	77.7%
デイセンター1 日平均利用者	7 次計画	30 人	34 人	40 人
	6 次実績	21.5 人	23.2 人	29.6 人
介護センター年間平均利用者実人数	7 次計画	223 人	230 人	240 人
	6 次実績	189 人	191 人	201.9 人
グループホーム稼働率	7 次計画	98.0%	98.0%	98.0%
	6 次実績	99.0%	99.7%	95.1%
小規模多機能なごみの家 年間平均登録者人数	7 次計画	24 人	24 人	24 人
	6 次実績	22.4 人	19.8 人	19.8 人
特養ホームぬくもりの家えん稼働率	7 次計画	98.0%	98.0%	98.0%
	6 次実績	92.9%	96.5%	95.6%
小規模多機能ぬくもりの家えん 年間平均登録者人数	7 次計画	24 人	24 人	24 人
	6 次実績	22.3 人	22.8 人	21.8 人
サービス付き高齢者向け住宅稼働率	7 次計画	94.4%	94.4%	94.4%
	6 次実績	99.1%	99.3%	96.0%
ヘルパーステーション 月間延べ訪問回数	7 次計画	830 回	900 回	1,000 回
	6 次実績	831 回	864 回	742 回

5 組織機構

別紙1「組織機構図」のとおり

6 要員計画

期首人員 157 名（正職 93 名、パート 64 名）

期末人員 164 名（正職 97 名、パート 67 名）

(1)新規学卒者（専門学校/在留介護）の介護職員を1名採用（補充）する。

(2)新規の特定技能3名・技能実習生2名を採用（補充）する。

7 部門別事業計画書

別紙 2「事業計画書（部門計画）」のとおり

8 年間行事・研修予定・ブログ当番表

別紙 3「令和 7 年度 行事・研修予定表」「令和 7 年度 ブログ当番表」のとおり

9 収支予算書

別紙 4「資金収支予算書（当初）」「事業活動計算書（当初）」のとおり