

令和8年度

# 事業計画書

社会福祉法人

県民厚生会

# 「理念」

「きらら」とは、「心の通う憩いの場」

わたしたちは、輝かしく過ごされたご利用者様の半生に、深い尊敬と共感の心をお伝えしたいと願い、そのために、どんな時もきらきら輝く笑顔があふれている施設を目指す、それが私たち県民厚生会「きらら」全職員が共有する使命です。

## 県民厚生会「令和8年度事業計画」

### 1. 基本方針

- (1) 理念である、「心の通う憩いの場」実現を目指す。
- (2) 理念実践と2年後の収支黒字化を実現する。

### 2. 法人全体の計画

- (1) 自立支援を全施設共通コンセプトとして実践する。
- (2) テレワークやICT活用等働きやすい職場づくりについて引き続き議論を行い、実現を図る。
- (3) 地域活動を積極的に行う。
- (4) 浜松本館の収支改善を図る。
- (5) 業務見直しを行い、グループホームの収支改善を図る。

### 3. 法人収支計画

2026年度収支計画

単位：千円

	藤枝	富士	浜松	法人本部	合計
事業活動収入	603,234	221,522	410,657	56	1,235,469
事業活動支出	581,997	193,144	397,342	26,351	1,198,834
人件費	417,510	154,470	307,738	21,090	900,808
事業費	75,196	7,568	40,039	0	122,803
事務費	86,419	30,605	47,043	4,531	168,598
利用者負担軽減額	1,852	73	123	0	2,048
その他支出	1,020	428	2,399	730	4,577
事業活動資金収支差額	21,237	28,378	13,315	▲26,295	36,635
施設整備収入	0	0	0	0	0
施設整備支出（リース債務返済支出他）	13,396	4,068	22,245	304	40,013
その他の活動収入	0	0	0	0	0
その他の活動支出（借入金返済他）	0	0	198	9,996	10,194
当期資金収支差額	7,841	24,310	▲9,128	▲36,595	▲13,572

#### 主要施策

- ・藤枝特養の空き日数管理の厳格化（毎年月10日以内）及び業務見直しによる「特養人件費率」65%実現。
  - ・浜松デイサービスセンター、居宅介護支援が通年稼働する2027年度に富士・藤枝と同程度集客達成。
  - ・浜松グループホームデイサービス通年営業。
  - ・浜松・富士グループホーム人件費率70%目標施策立案（業務見直し他）。
- ・浜松本館収益改善の遅れを主因とする2025年度の計画未達により、中期計画の進捗に遅れが生じております。誠に遺憾ながら、2026年度の全施設収支黒字化は断念し、2027年度の収支黒字化を目指します。

## 4. 施設別の事業計画

### (1) きらら富士

2026年度	GH	GHDS	DS	HC	CP	障害HC	合計
事業活動収入	48,780	5,701	90,150	48,000	26,148	2,743	221,522
事業活動支出	55,618	1,152	67,000	43,174	24,533	1,667	193,144
人件費	43,144	868	48,267	38,802	21,783	1,606	154,470
事業費	5,883	118	717	532	296	22	7,568
事務費	6,530	163	17,667	3,810	2,397	38	30,605
利用者負担軽減額	0	2	60	11	0	0	73
その他支出	61	1	289	19	57	1	428
事業活動資金収支差額	▲6,838	4,549	23,150	4,826	1,615	1,076	28,378
施設整備収入	0	0	0	0	0	0	0
施設整備支出（リース債務返済支出他）	1,806	27	1,767	274	184	10	4,068
その他の活動収入	0	0	0	0	0	0	0
その他の活動支出（借入金返済他）	0	0	0	0	0	0	0
当期資金収支差額	▲8,644	4,522	21,383	4,552	1,431	1,066	24,310

- ・グループホームの業務見直しを実施し、2027年度に人件費率70%を目指す。

#### 運営方針

- 1 ご利用者の尊厳を守り、安心・安全な介護サービスを提供します。
- 2 地域との交流推進を図り、信頼して頂ける施設運営に努めます。
- 3 法人の理念や法令を遵守した経営に努めるとともに、職員が働きやすい職場づくりを目指します。

#### ① 施設目標

- I 理念と運営方針の実践。
- II 全事業所の目標達成。
- III 報連相の徹底。
- IV 接遇マナーの向上。

#### 目標達成のための施策

- I 全職員が理念と運営方針を暗唱するまで周知を徹底し、日々「この支援は理念や運営方針に沿っているか」を振り返る。
- II 会議において目標値と乖離がある場合は改善策を講じるPDCAサイクルを確立させる。必要な加算を取得する。

Ⅲ チームケアを円滑にし事故防止とサービスの質を高める。「短時間の  
コンタクト」の回数を増やし、意思疎通を強化する。

Ⅳ 「伝える」ではなく「伝わる」声掛けや職員同士でよい対応や改善策  
を話しあえる環境を作り、忙しい時でも手を止めて相手の顔を見て話  
す。

## ②事業所別目標

### I グループホーム

#### 目標

- (ア) 理念と運営方針を行動で示す。
- (イ) 年間空床36日以下。GHデイは年間724人を目標とする。
- (ウ) 報告、連絡、相談を適切に行う。
- (エ) 「言いつ放し、伝えつつも」ゼロ。双方向のコミュニケーション  
を実践する。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 理念、運営方針をどのように実践したか、毎月書面で提出しGH会  
議で発表する。
- (イ) 訪問診療医、多職種と連携し、入院を発生させない仕組みをつくる。  
対応力の向上。GHデイ新規居宅からの紹介を2件獲得する。
- (ウ) ヒヤリハット：入居者関係、業務関係それぞれ1枚上提出し、チー  
ム全体で共有する。
- (エ) 相手にどのように伝わったか、言葉で確認する。受けた側は自分の  
言葉にして伝え、相違がないか双方で確認する習慣をつける。

### II ヘルパーセンター

#### 目標

- (ア) 理念と運営方針を行動につなげる。
- (イ) 事業所目標を達成する。
- (ウ) 迷ったら報告・必ず共有。
- (エ) 心の通う丁寧な接遇の徹底。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 介護の原点を大切にし、心の通う関係づくりを’今日の現場で行う’安心・笑顔・尊敬を感じられる関わりを積み重ねる。
- (イ) 会議において数値に基づく進捗状況の共有ができ月次で課題・改善策を振り返り次月に繋げる。数値・現場の両面から安定した事業運営を行う。
- (ウ) 職員が迷わず相談できる風通しのよいチーム作りを行う。ヒヤリハットの活性化：月一人一枚あげる。
- (エ) 相手の話しを否定せずまず受け止めてから言葉を返す。プラスの一言を添えて安心感を届ける。

### Ⅲ デイサービスセンター

#### 目標

- (ア) 理念を理解し、考え、意識してのサービス実行ができる。いつも笑顔で親しみのある対応をする。
- (イ) 定員35名（1日）のデイサービス、毎日28名以上を目標とし、利用者を安定的に確保する。
- (ウ) 担当する業務に責任を持ち、事故やトラブルや不具合を報告し、他スタッフへ伝達できる。
- (エ) 利用者、家族をはじめデイサービスに関わる皆（職員、ケアマネ、地域の方々）に対して気遣い、心遣いを示す。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 毎月、スタッフ会議で、自己の業務の進め方や利用者対応を常に振り返り、責任転嫁せずに、反省すべきところを素直に報告する。
- (イ) 毎月、デイサービスの日々のPR情報をホームページ等で発信すると同時に、利用者が楽しく取り組めるイベントを行う。
- (ウ) 毎日、その日に起きた必要な活動報告を的確にし、事実を観察し記録、ヒヤリハットの記録を正確に記入する。
- (エ) 毎日、相手の話を同じ目線でしっかり聴き、適切な言葉遣いで話をする。頼まれた仕事の終了時報告をする。

#### IV ケアプランセンター

##### 目標

- (ア) 理念を支援判断の基準とし、根拠のあるケアマネジメントを行う。
- (イ) 介護 120 件予防 50 件を目標に安定した事業所運営を行う。
- (ウ) 生産性向上を意識し、残業を増やさない。
- (エ) 信頼関係を構築し、相手に伝わる対応を心掛ける。

##### 目標達成のための施策

- (ア) 全員が、毎月の会議で事業計画を確認し、必要時振り返る。
- (イ) 管理者が、毎月実績を確認し、翌月までに調整を行う。
- (ウ) 全員が、要点を簡潔に報告・相談する。
- (エ) 全員が、要点を整理した声掛けを行い、月 1 回会議で振り返る。

#### (2) きらら藤枝

2026年度	特養	SS	DS	CP	合計
事業活動収入	388,000	98,414	91,937	24,883	603,234
事業活動支出	382,304	94,557	80,551	24,585	581,997
人件費	266,817	68,427	59,967	22,299	417,510
事業費	54,029	12,270	8,615	282	75,196
事務費	59,088	13,532	11,795	2,004	86,419
利用者負担軽減額	1,662	172	18	0	1,852
その他支出	708	156	156	0	1,020
事業活動資金収支差額	5,696	3,857	11,386	298	21,237
施設整備収入	0	0	0	0	0
施設整備支出（リース債務返済支出他）	10,579	1,861	420	536	13,396
その他の活動収入	0	0	0	0	0
その他の活動支出（借入金返済他）	0	0	0	0	0
当期資金収支差額	▲4,883	1,996	10,966	▲238	7,841

- ・特養の業務見直しを実施し、2027 年度人件費率 65%を目指す。

##### 運営方針

- 1 お客様の立場に立って、命の尊厳を守り、誠意あるサービスの提供に努めます。
- 2 健全な事業運営

法令を遵守し職員相互扶助と効率作業による事業の安定化に努めます。

### 3 地域とともにある施設

地域交流による開かれた施設を目指します。

## ① 施設目標

- I 新規取得に力を入れ、全事業所の収支アップと事業目標の達成を目指す。
- II 継続して「自立支援介護」を施設運営コンセプトに掲げ、全職員一丸で取り組み、利用者様の健康増進を図る。
- III 広幡自治会と共に各地域ニーズを把握し、情報の発信と交流に努め、買物移動支援等の公益的取り組み活動を継続する。
- IV 生産性向上推進体制加算取得による、効率化の取り組みを実施し、人件費を抑えながら質の高いケアサービスを提供していく。

### 目標達成のための施策

- I 積極的な加算取得を行うと共に、新規営業活動に力を入れながら、収入アップと適正な人件费率化を図っていく。
- II 自立支援 PT を通じ進捗を確認しながら、利用者様に合った排泄自立などサポートを行い、健康増進を図り安定稼働率に繋げる。
- III 実習生受け入れを行いながら採用基盤を整えつつ、地区サロン等の各行事へも積極的に参加することで地域活性化に繋げる。
- IV 限られた人員でも質の高いケアの実現を目指す。ICT 導入などの職員負担軽減策を行いつつ、利用者様の満足度を高めていく。

## ②事業所別目標

### I 特別養護老人ホーム

#### 目標

- (ア) 稼働率の安定 (96%~98%の維持) 空室 (月 10 日以内) 入院者減少 (前年比 10%減少) による安定運営の確保。
- (イ) 自立支援介護の理解と実践の定着に向け、ケアの見直しと振り返

りを行い、継続的な質の向上と加算に繋げる。

(ウ) 地地域との連携強化と公益的役割の推進を図り、協働や情報発信を通じて、地域に信頼される交流を図る。

(エ) 生産性向上の取組により業務の効率化を進め、人件費の適正化と職員負担軽減を両立し、質の高いサービスの提供を目指す。

#### 目標達成のための施策

(ア) 介護・多職種が連携し日々の把握の徹底をすると共に体調変化は速やかに報告し、予防・早期対応に繋げる。

(イ) 多職種連携において体調や生活状況の変化を捉えながら、月末のユニット会議で振り返りと見直しを行い実践内容を共有する。

(ウ) 実習生の受け入れを行いながら、関わりを大切にし、地区行事へ積極的に参加する事で関係性構築を図る。

(エ) 基準書を活用し業務の無駄を見直す事で効率化を進め、職員の負担軽減と働きやすい職場環境づくりに取り組む。

## Ⅱ ショートステイ

#### 目標

(ア) 新規利用者獲得に努め、90%以上の稼働率を維持できるようにする。

(イ) 自立支援への取り組みを見直しながら、職員が日々のケアに柔軟に関わって、利用者様の機能維持を図る。

(ウ) 「地域とともにある施設」実現のために、地域のニーズを把握し地域交流を通じ地域貢献できるようにしていく。

(エ) 生産性向上のために、ICTのさらなる活用と業務の流れを見直し業務改善に取り組む。

#### 目標達成のための施策

(ア) 事業所紹介を作成しケアマネへの営業活動と、利用者ニーズに応じたサービス提供で利用を増やせるようにする。

(イ) 機能訓練指導員と連携し全職員で、自立支援と今できる事の維持向上できるよう、サポートできるようにする。

(ウ) 実習生の受け入れやサロンや地域行事に参加し、地域と交流しその一

員に一人ひとりになれるようにする。

- (エ) 業務の効率化によりできた時間を、利用者と寄り添い質の高いケアを提供できるよう改善の意識を常に持つ。

### Ⅲ デイサービスセンター

#### 目標

- (ア) 毎月の新規受け入れを行い、登録人数を維持させると共に加算取得への取り組みを行う。
- (イ) 引き続き歩行活動等の取り組みや、好きな活動を行う事で自立に繋がる支援を行う。
- (ウ) 地域のニーズを把握し、地域サロンに参加する等地域交流を図る。
- (エ) 生産性向上に向けた業務改善を全職員が意識する事で時間外等の人件費を抑える。

#### 目標達成のための施策

- (ア) ケアマネへの営業活動を月2回以上行う事で新規獲得を目指す。
- (イ) 各職員が自立支援を意識し活動を通して利用者様の「出来る力」を見極め支援していく。
- (ウ) 買い物支援や地域のサロンに参加し、積極的に交流を図る。
- (エ) 業務改善を行う事で効率化を図り、時間内で業務が終えられるように意識していく。

### Ⅳ ケアプランセンター

#### 目標

- (ア) 新規を取得し、月介護120件、予防30件を目指す。
- (イ) 利用者の意思決定を尊重したケアプラン作成を心がける。
- (ウ) サロンへ参加し、地域貢献を図る。
- (エ) IT活用、フレックス活用により人件費を抑える。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 各自が担当している件数を確認し、終了分を見込んだ受け入れ態勢を作る。

(イ) 本人や家族からのアセスメントを適切に行い、意向をプランに反映させる。

(ウ) サロンに参加する事により、地位課題を把握する。

(エ) 訪問時、ボイスレコーダーやPCを持参することにより、書類作成の効率化を図る。

### (3) きらら浜松

2026年度	GH	GHDS	DS	HC	CP	SS	機D	合計
事業活動収入	97,062	2,674	84,986	42,924	1,371	95,044	86,596	410,657
事業活動支出	102,418	2,496	83,593	45,222	3,824	87,625	72,164	397,342
人件費	80,658	2,224	58,403	40,045	2,800	67,730	55,878	307,738
事業費	11,506	76	7,729	578	213	11,185	8,752	40,039
事務費	10,250	196	16,844	4,584	811	7,756	6,602	47,043
利用者負担軽減額	0	0	18	8	0	70	27	123
その他支出	4	0	599	7	0	884	905	2,399
事業活動資金収支差額	▲5,356	178	1,393	▲2,298	▲2,453	7,419	14,432	13,315
施設整備収入	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備支出（リース・設備資金借入金債務返済支出他）	1,600	0	1,415	395	468	11,441	6,926	22,245
その他の活動収入	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の活動支出（運転資金借入金返済他）	48	0	42	48	0	9	51	198
当期資金収支差額	▲7,004	178	▲64	▲2,741	▲2,921	▲4,031	7,455	▲9,128

- ・ DS 事業の収支均衡を図る。
- ・ グループホームデイサービス通年稼働。2027 年度に富士と同程度の収入目指す。
- ・ グループホームの業務見直しを実施し、2027 年度に人件費率 70%を目指す。
- ・ 2026 年 9 月よりケアプランセンター再開確定。
- ・ 上記施策により 2027 年度以降浜松施設の黒字転換を図る。

#### 運営方針

- 1 営利を目的とせず、家族、地域住民と共に在る施設運営を目指します。
- 2 利用者個々の人権を尊重する介護サービスの提供に努めます。
- 3 生命、身体の安全にとどまらず、1 日 1 日の老いの人生を、明るく楽しく暮らしていただける、努力を欠かさない介護サービスの提供に努めます。

## ①施設目標

- I 全事業所において、事業収支目標達成し、黒字を目指します。
- II 職員が意見の言い合える場を増やし、働きやすい職場を目指す。
- III 利用者様の望む生活を理解し、心身の健康を目指した取り組みを行う。
- IV 業務や役割を明確にし、自分自身の成長を目指す。

### 目標達成のための施策

- I 職員一人一人が利用数目標を意識し、取り組み・提案をしていく。
- II 情報共有のための工夫をし、意見や提案を認め合う仕組みをつくる。
- III 利用者様の想いに寄り添い、目標をもって過ごせるような支援する。
- IV 各自が役割を持ち、最後まで責任をもって取り組む。(意見・報告・実践)。

## ②事業所別目標

### I グループホーム

#### 目標

- (ア) GHの空き日数を極力減らすと同時にGHデイの利用者確保に努める。
- (イ) 意見や提案を認め合う為に意見箱の活用方法を検討する。
- (ウ) 担当者が中心となり人生会議手帳等のツールを使い利用者の意思確認を行い職員全員で周知していく。
- (エ) 職員自身の抱える業務の見える化を図り、役割の明確化と周知を行う。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 会議の場で数値目標と現在の進捗状況を報告し管理者だけでなく各自が取り組めることを考えて行く。
- (イ) 面と向かって言えない事でも意見箱を活用し、意見や提案を広く受け入必要に応じてユニット会議を行う。
- (ウ) 担当者が中心となって発信した一人一人の思いの実現に向けてチームで取り組む。

- (エ) 自身が持つ役割をスムーズに行う上で周囲に理解してもらい、過剰な業務に対しては役割分担していく。

## II ヘルパーセンター

### 目標

- (ア) 1日平均利用者数を28件以上、年間収入42,924,000円以上を達成し黒字を目指す。
- (イ) 利用者様一人ひとりの「やりたいこと」を汲み取り生活の質(QOL)向上に貢献する。
- (ウ) 現場の気づきを積極的に共有しより良いサービスと環境を目指す。
- (エ) 業務、役割が見える化し仲間を助け合うことで自分自身も成長する。

### 目標達成のための施策

- (ア) 週1回空き情報見直しをし、サ責全員が把握し、月1回実績を送る時に空き情報を送る。
- (イ) サービス時利用者の「かつて好きだったこと」や「今やりたいこと」を月1回以上聞き出し、サ責に報告する。
- (ウ) サ責が職員に声掛けをし意見や気づきを上げやすい環境を目指す。
- (エ) 自分の業務以外のことも覚えヘルパーセンターとしての1年の業務内容を理解する。

## III デイサービスセンター

### 目標

- (ア) 月平均利用者数27名を確保し、事業収入84,986,000円を達成する。
- (イ) 1日1回カンファレンスを行う時間を確保し、職員が自分の意見を言えるようにする。
- (ウ) 利用者様の意向、心身機能を正確に把握し、改善に努める。
- (エ) 担当業務や役割を見直し、各自責任をもって業務が行える。

### 目標達成のための施策

- (ア) 各職員が目標達成できることを意識した取り組みや提案が行える。
- (イ) カンファレンスでは、情報共有だけでなく提案や意見等引き出せるよう問いかけが行える。
- (ウ) 担当利用者様のやりたいことや課題を抽出し、チームで対策できるように一人一人提案をする。
- (エ) 各担当業務は自分発信で責任をもって行い、その都度改善していく。

#### IV ショートステイ

##### 目標

- (ア) 毎月の目標人数を確実に達成し、黒字を目指す。
- (イ) 個々に情報共有を積極的に行い、発言しやすい雰囲気づくりをする。
- (ウ) その人らしい生活と在宅継続の支援をする。
- (エ) 業務や委員会について責任を持って行い、自分自身も成長する。

##### 目標達成のための施策

- (ア) 月の目標人数を掲示し全体で数字を意識する。また、イベント開催の告知を早めに行う。
- (イ) 議事録等の確認用ファイルの活用を定着する。U リーダーが中心となり小さな意見も取り上げ共有する。
- (ウ) 事故発生前に気づきの共有(ヒヤリハットを用いて事故防止)。個別ケアと行事や毎日のレクの充実を図る。
- (エ) 自身で行動するだけでなく申し送りや会議で発信し、職員に指示が出せるようになる。

#### V 機能訓練デイサービスセンター

##### 目標

- (ア) 毎月の目標利用者数を確保し、年間の事業収入を達成する。
- (イ) 毎月のデイ会議でのグループワーク、毎日のミニカンファを通して自分の意見・提案をし発言しやすくする。
- (ウ) 利用者がきららが居心地のよい場所となるように環境面を整える、

また利用者のニーズに応える。

- (エ) 委員会、デイでの役割仕事を責任もって行う。(アイデアや提案を率先して行う)。

#### 目標達成のための施策

- (ア) 月平均人数 34 人、デイ会議や日々の中で数字を伝えていく。空き情報を見える化しすぐ対応する。
- (イ) 毎月のデイ会議、帰りのミニカンファを継続（ヒヤリハット・利用者等の情報・悩みを共有していく）。
- (ウ) フロア内のマシーン等の配置の見直し、利用者が動きやすく動線の確保し利用者にとって過ごしやすいフロアにする。
- (エ) 個人の目標を立て取り組む。委員会やデイでの役割を責任者として行い皆とともに協力してやり遂げる。

## 5. 令和8年度施設別研修計画

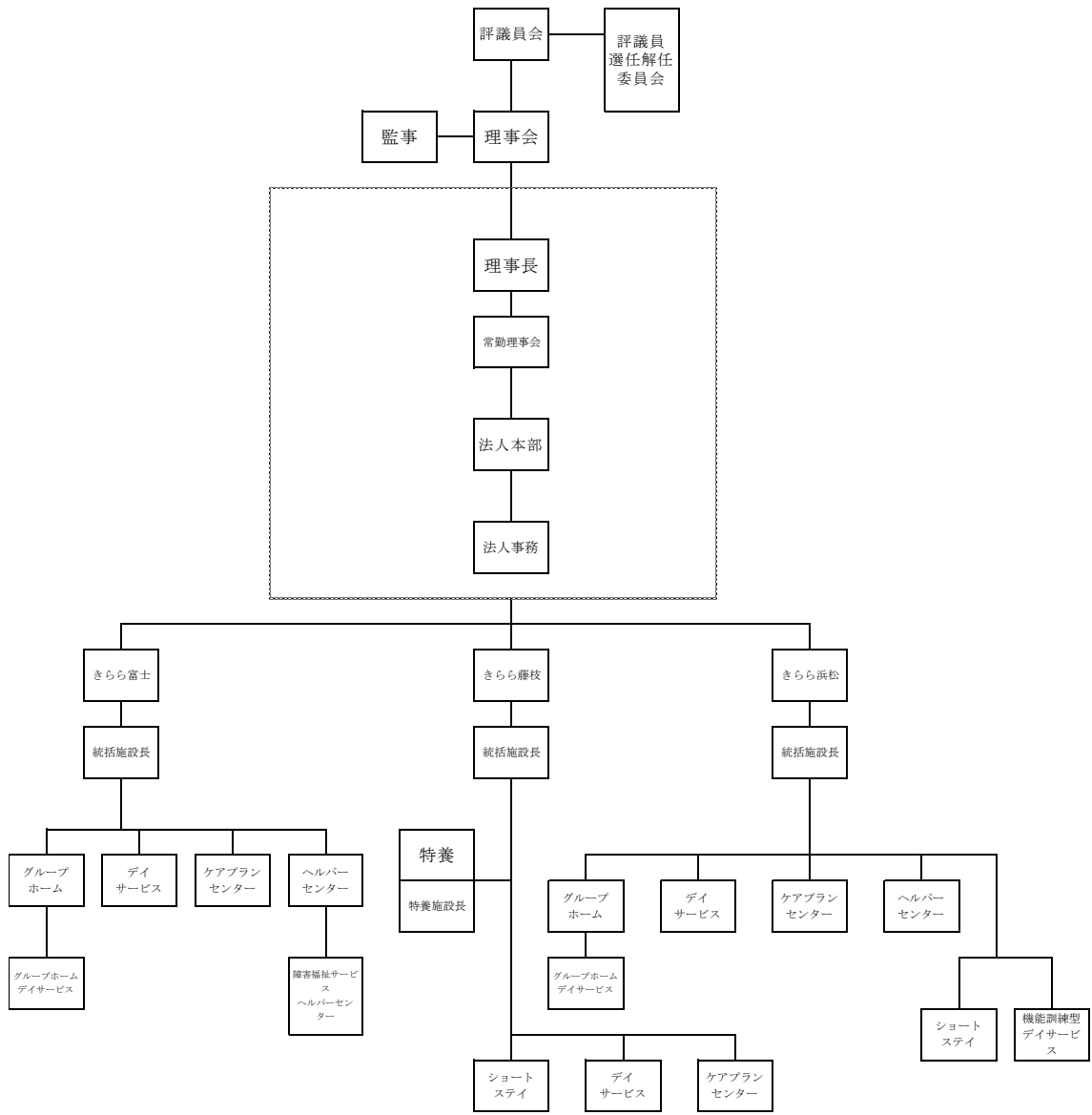
施設名	富士		藤枝		浜松	
	研修名	研修対象者	研修名	研修対象者	研修名	研修対象者
4月	県民厚生会理念と今年度目標、委員会について	全職員	今年度目標と委員会について	全職員	介護保険制度	役職者・相談員
5月	接遇マナー	全職員	接遇・メンタルヘルス	全職員	接遇	全職員
6月	食中毒予防	全職員	感染（食中毒防止）	全職員	感染症（食中毒）	全職員
7月	災害BCP	全職員	災害BCP・褥瘡ケア（特養）	全職員	自然災害BCP研修 シュミレーション 訓練 （災害対策委員）	全職員
	産業医研修					
8月	身体拘束廃止	全職員	身体拘束廃止	全職員	身体拘束廃止	全職員
9月	虐待防止	全職員	虐待防止・感染症BCP 感染症予防 ガウンテクニック・ゾーニング	全職員	感染症（BCP）	全職員
	感染症BCP					
10月	倫理・法令遵守	全職員	倫理・法令遵守	全職員	倫理・法令遵守	全職員
	看取りケア①	GH	看取りケア			
11月	ハラスメント対策	全職員	ハラスメント	全職員	交通安全講習	全職員
	看取りケア②	GH	感染症（ノロウイルス）・吐物処理			
12月	事故防止	全職員	接遇（認知症）・ 身体拘束・安全管理	全職員	認知症	全職員
	認知症研修					
1月	生産性向上	全職員	自立支援・虐待防止	全職員	虐待防止	全職員
2月	産業医研修	全職員	事故防止	全職員	人材育成	役職者
3月	次年度目標の共有	全職員	災害対策（BCP訓練）	全職員	事故防止と事故対応	全職員

## 6. 令和8年度主要行事日程

	4月	5月	6月	7月	8月	9月
施設長会議	10（金）	8（金）	5（金）	10（金）	7（金）	11（金）
理事会		29（金）			31（月）	
評議員会			22（月）			
全管理者会議				19（日）		
第三者委員会			5（金）			
監事監査		22（金）				
共同決定委員会				10（金）		
内部監査				富士GH （15水）		藤枝特養 （16水）
自立支援PT	17（金）					18（金）
きらら祭り		富士 （17日）				

	10月	11月	12月	1月	2月	3月
施設長会議	9（金）	6（金）	11（金）	8（金）	5（金）	5（金）
理事会		30（月）		29（金）		31（水）
評議員会						
全管理者会議			20（日）			
第三者委員会		6（金）				
監事監査			16（水）			
共同決定委員会						
内部監査			浜松GH （16水）			
自立支援PT					12（金）	
きらら祭り	藤枝 （25日）	浜松 （15日）				

**社会福祉法人県民厚生会**  
**法人組織図**  
 令和8年3月1日現在



(注) 藤枝・富士・浜松の施設間で、職員の兼務はありません。