

2025年3月25日

神奈川県匡済会 2025年度事業計画

2025年4月1日～2026年3月31日



＜神奈川県匡済会の基本理念＞

あらゆる人の尊厳を守り
常に人が人として 文化的生活を営めるよう
その自立に向けた支援に努める

＜神奈川県匡済会のパーパス＞

その人らしさをつなげる。



社会福祉法人 神奈川県匡済会

目次

1. 2025年度事業計画策定にあたって
2. KKF(カナガワケン・キョウサイカイ・フューチャー) 2030ビジョン
3. 事業計画立案のためのフレームワーク「4つの経営資源」×「6つの重要課題」
4. KKF2030 ビジョン プロセス【ブランド】×【ヒト】
5. 2024年度本部重要課題評価と2025年度 方向性
6. 神奈川県匡済会 SWOT分析
7. 2025年度 軸をもった事業運営と3つの方針
8. 2025年度 軸をもった事業運営と3つの方針（イメージ）
9. KKF2030ビジョンプロセス 2021年～2027年
- 10- 1. 【ブランド】タイムライン
- 10- 2. 【ヒト】タイムライン
- 10- 3. 【カネ】タイムライン
- 10- 4. 【システム】タイムライン
11. 法人ビジョン
12. 事業所ビジョン:12事業所
13. 事業所別計画－（1）
14. 事業所別計画－（2）事業別ポイント
15. 資金収支予算
 - 資料：事業活動資金収支(CF) 推移表
 - 資料：事業活動資金収支(CF) グラフ
 - 資料：匡済会のあるべき【自律型】人材像



1. 2025年度事業計画策定にあたって

2025年1月16日

2024年、世界は選挙イヤーとなり、ウクライナ、中東情勢は見通しがつかず、朝鮮半島、アフリカは不安定さを増し、西側諸国の自由主義、民主主義がパワーダウンする一方で権威・覇権主義国と相克が生じている。SNS民主主義が幅を利かせ、日本でも少数与党による政治状況となり、福祉業界の関心事である社会保障制度と税の一体改革の主旨は財源確保にあり、日々ご利用者満足を求めて業務遂行する現場職員に応える処遇改善の抜本的な改革は進まない。

日本では2025年に5人にひとりが後期高齢者となり、少子高齢化が労働力不足に拍車をかけ介護、福祉人材の人手は一層、足りなくなる。さらに、訪問介護事業者の破綻が半数を占める介護事業者の倒産件数は過去最大。また、単身世帯の増加、ひきこもり、孤独・孤立対策。世代を問わない貧困問題。混沌とした政治、経済、社会情勢の中、100年法人の匡済会としては、惑わされず、粛々と**軸をもった事業運営**が求められる。

「ブランド」の観点から、2021年「パーパス」を定めて、2022年「事業所ビジョン」、2023年「法人ビジョン」、そして昨年は「ビジョン浸透」のため創立記念日にビジョンフォーラムを開催してステップを踏んできた。また、「ヒト」に関して、2021年職員意識調査を基に処遇の不納得性を是正すべく、人事評価制度の理解、運用改善、そして、昨年7月から外部コンサルとともに、1年越しの人事評価制度再構築・設計を職員の参画とともに進めている。

軸をもった事業運営とは「基本理念」、「パーパス」の軸をもってビジョン実現に向かうもの。匡済会の2030年の未来予想図である「KKF2030ビジョン」が全てを物語る。本年度はまず、この「KKF2030ビジョン」の解像度を上げること。すなわち、年度単位に留まらず、中長期視点の具体化に着手すること。次に、ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされるビジョンマネジメントの実行により、職員の成長を促すこと。そして、日々、価値向上好循環サイクルを回して、法人の価値を高めていくこと。この3つを本年度の事業計画に据えたい。





社会福祉法人
神奈川県匡済会

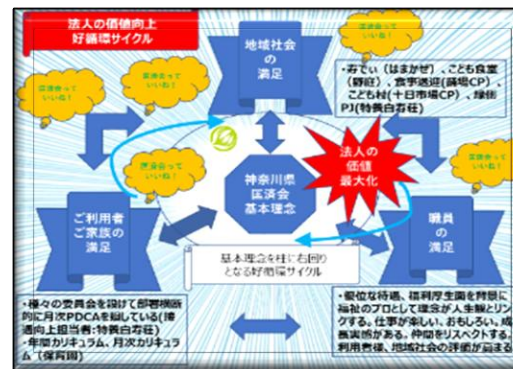
2. KKF(カナガワケン・キョウサイカイ・フューチャー) 2030ビジョン

To-Be
あるべき姿

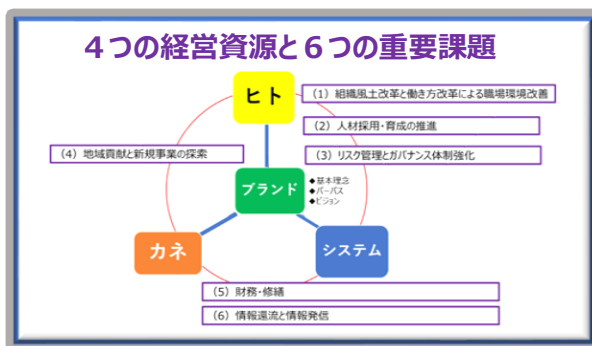
KKF2030
法人ビジョン

KKF2030
事業所
ビジョン

<価値向上好循環サイクル>



<2025年事業計画>



As-Is
現在

匡済会のパーパス「その人らしさをつなげる。」

地域紛争による
食料・燃料資源高

社会全体

地域社会

匡済会

少子高齢化
人口減
社会保障費増大
光熱費高騰
インフレ
人材確保難

行動基準

基本方針

基本理念

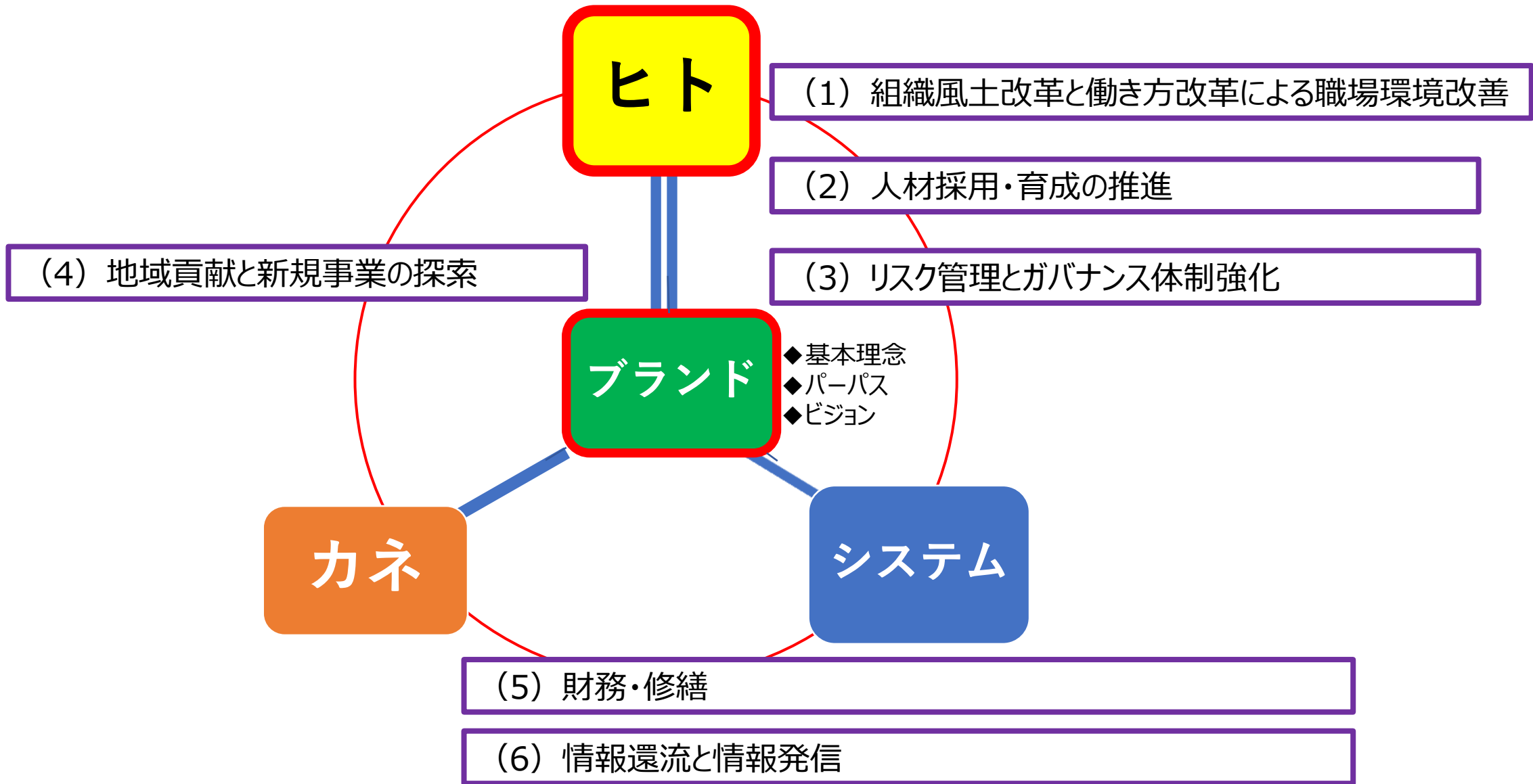
リソース

- フナド
 - 基本理念
 - 基本方針/行動基準
 - パーパス
- ヒト
 - あるべき人材像
 - 人事評価制度再構築
 - 職場環境改善
- カネ
 - 過去の検証
 - 3～5年、10年事業計画(CFベース)
- モノ
 - 大規模修繕計画改定
 - 個別修繕計画策定による全体管理
- システム
 - 法人内基幹システム構築
 - 勤怠/給与/人事システム導入計画
- 地域/ネットワーク
 - 地域との共生
 - 地域貢献
 - 新規事業探索



社会福祉法人 神奈川県匡済会

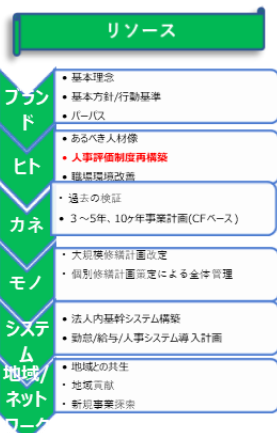
3. 事業計画立案のためのフレームワーク：「4つの経営資源」×「6つの重要課題」



4. KKF2030ビジョン プロセス【ブランド】×【ヒト】

■ ■ ブランド ■ ■ パーパス・ビジョン

- ・コロナ禍2020年10月、SDG s から2030年のあるべき姿を定義して、匡済会の将来像を描こうとプロジェクトを始動させた。11事業所の代表者が会を重ねて、ビジネスの目的と社会課題の解決を目指す共有価値を示す言葉＝「パーパス」を決めることをPJの着地点と捉え、職員一人ひとりが施設内でも外でも、いろいろな場所で「パーパス」を自分ごととして捉え、考え、説明し、物語る。そうした場面が増えて継続していくと、組織が活性化され、基本理念に沿ってやるべきこと、新たな事業も見いだされる。すなわち、「パーパス」を決める着地点が未来への出発点となる。そのパーパスとは「その人らしさをつなげる。」
- ・基本理念が実現した状態：ビジョン(あるべき姿)を求めて、まずは各事業所単位でビジョンを考え、次にワーキングチーム(WT) が法人ビジョンを策定した。
- ・事業計画はビジョン実現に向かう年次目標計画。この計画を法人の価値向上好循環サイクルに乗せてビジョンに向かう。
- ・さらに、**ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされるビジョンマネジメント**の運用を目指していく。



2021年

本部：6つの重要課題

<3月 職員意識調査>

- 事業計画(6つの重要課題)
- ①組織風土改革と働き方改革による職場環境改善
 - ②人材採用・育成の推進
 - ③リスク管理とガバナンス体制強化
 - ④地域貢献と新規事業の探索
 - ⑤財務・修繕
 - ⑥情報還元と情報発信



2022年

本部：4つの最重要課題

事業所：6つの重要課題

WTキックオフ

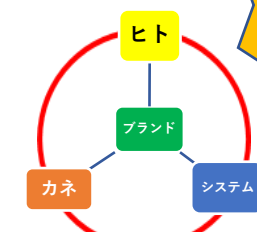
<管理者評価研修>



2023年

10/18法人ビジョン発表会

<じぶんのスキルチェック研修>



2024年

10/11ビジョンフォーラム

<目標管理研修>

<人事制度改定コンサル>

<人事制度改定コンサル>



2025年

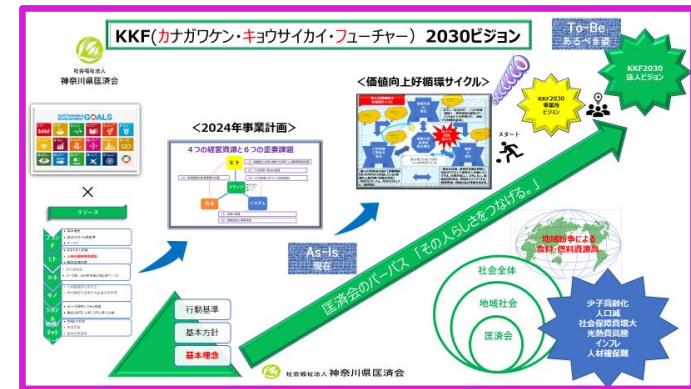
ビジョンマネジメント運用

<新人事制度周知・浸透>



■ ■ ヒト ■ ■ 人事評価制度再構築

- ・2021年3月、職員意識調査の結果を踏まえ「処遇の納得性」の職員満足度を求めて、人事評価制度再構築を目指した。
- ・2008年に導入した人事評価制度に改めて向き合うと、リーダー、メンバーともに制度内容、運用面に理解不足が生じており、その解消のため事業所組織図の作成、各種研修を実施した。
- ・2024年7月から人事評価制度改定に向けたコンサルが始まり、2026年、新人事制度運用を目指していく。
- ・理念(パーパス)→ビジョン→事業計画→組織図→業務分担→年度目標設定→人事評価面談(年初・期央)＝人事考課(賞与・昇給・昇格)→次年度目標の人事評価PDCAを回していく。



5. 2024年度本部重要課題評価と2025年度 方向性



・基本理念/パーパス/ビジョンの浸透による一体感の醸成

ブランド △

- ・基本理念/パーパスの浸透 △
- ・事業所ビジョン/法人ビジョンの浸透 △
- ・ビジョンマネジメントの実行 △
- ・法人全体の一体感の醸成 △
- ・田村潤氏を招いてビジョン浸透の場づくりを
目途にビジョンフォーラムを開催。



・人事評価制度の理解浸透
・基幹システムの運用

ヒト △

- ・人事評価制度理解促進 △
- ・人事評価スケジューリング ○
- ・人材採用多様化検討 ×
- ・人材BANK設置始動 ×
- ・業種別Gチャット共有 △
- ・本部機能の深化 △
- ・＜研修計画＞
- ・正職員業務目標設定シート導入研修 ○
- ・施設見学 ○
- ・交流研修 ×
- ・7月から浜銀総研のコンサルの下、新人事
制度設計フェーズに入る。
- ・Gチャットによる介護Gの介護報酬改定情
報共有、事務職G業務効率化



・省エネルギー検討
・資産管理強化

カネ △

- ・長期財務計画策定(修繕計画含む) △
- ・予算策定プロセスの見える化 △
(事業所⇔本部の一体感)
- ・予実マネジメントサイクル本稼働 ×
- ・新規事業シミュレーション ×
- ・介護報酬改定の定着 ○
- ・事業計画≧カネ 不可分な関係の理解
- ・大中規模修繕設備投資計画策定



・ネットワーク環境構築
・事業システム見直し検討

システム ○

- ・会計システムの刷新→スケジュール化 ○
- ・電子承認システム運用 △
- ・浦舟園システム運用 ○
- ・十日市場CPシステム運用 ○
- ・ネットバンキング全事業所運用 △
- ・ネットワーク機器刷新着手 ○
- ・PC環境整備着手 △
- ・三園システム統合着手 △
- ・事業の情報発信(SNS、HP改訂)
- ・新会計システム、ワークフロー着手

<25年度 方向性> ※中長期視点

- 【ブランド】 ビジョンの組織浸透から**ビジョンマネジメント(ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされる)**へ
- 【ヒト】 **26年度新人事制度導入**に向けた設計完了(25年6月)と周知浸透(浜銀総研コンサル、WS、WT)、**中期要員計画**着手
本部組織改革の継続
- 【カネ】 事業計画は、修繕設備投資計画、要員計画を取込み、**中長期**へつなぐ
- 【システム】 **ICTスケジュール**に沿った運用(新会計システム、ワークフローの定着、ICT環境整備、PCリプレイス継続、リテラシー向上)

6. 神奈川県匡済会 SWOT分析

創立107年。創業の意志を紡ぐ困窮者支援を軸に5事業11施設を運営。

本部はカネの把握に止まらず、属人的な業務分担を改め法人全体の改革と事業所支援に徹する。事業所の個別運営を主として本部が従の関係があるべき姿。

職員意識調査の結果を踏まえて人事評価制度再構築を進め、新人事制度策定、運用をスケジュール化。

KKF2030ビジョンに沿った組織運営を目指す。

内部環境

強み(Strength)

- ・100年法人としての行政、同業者の認知度。
- ・収益事業による財務基盤の安定性。
- ・満床、定員充足、新規加算獲得をベースとした経営。
- ・日々、基本理念に立ち返り、パーパス、ビジョンを策定して**匡済会ブランド強化**に取り組んでいる。
- ・ご利用者目線の真摯な対応と臨機応変な現場力。

弱み(Weakness)

- ・個別運営以前の組織統制、連携の脆弱性。
- ・組織規程の改定整備。
- ・ICT化の遅れ。
- ・人事評価制度の公平公正な運用不足が職員のモチベーションに影響。
- ・コックピット経営の遅延(発生主義データ取込みの課題)。
- ・人材採用難(外部環境の影響あり)。

機会(Opportunity)

- ・単年度事業計画及び**KKF2030ビジョン(中長期計画)**の精緻化と着実な実行による事業性能向上と価値向上。
- ・5事業相互連携による一体感の醸成、法人ビジョン実現と職員の成長。
- ・職員の満足を求める人的資本経営の推進。
- ・財務収益予測を担保して、基本理念、パーパス、ビジョンに係わる新規事業の展開。

脅威(Threat)

- ・保育事業、介護保険事業の環境変化への未対応(If)。
- ・人材採用(エージェント活用)による人件費、光熱水費、給食費コスト増による収益圧迫。
- ・人材採用後の継続就労の不確実性。
- ・保育士、地域ケアプラザ包括3職種の人材採用難。
- ・措置事業では、毎年、単価アップ改定の不確実性が生じて収益予想及び計画策定にブレが生じる。

外部環境

少子化による保育事業の存続性。

コロナ禍を経て世界情勢激変の波が押し寄せる(給食費、燃料費高騰)。社会保障制度と税の一体改革の主旨は財源確保にあり、処遇改善の抜本的な改革は進まない。

賃上げ気運への乗り遅れ。福祉事業は蚊帳の外。介護保険事業におけるデイサービスのご利用者減(介護施設への早期入所、ニーズの変化)。

介護保険事業者の経営難、破綻増が想定される。制度でカバーできない福祉ニーズの複雑化、複合化。

福祉人材不足の常態化と採用難。特にケアマネ、保育士。

7. 2025年度 軸をもった事業運営と3つの方針

- 軸をもった事業運営<基本理念、パーパスの軸をもって(腹落ちして) ビジョン実現に向かう>
- 3つの方針

1. 匡済会の未来予想図：KKF2030ビジョンの解像度を上げる。

→ 中長期視点……これから先、どうしよう？ と考える。

2. ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされる

ビジョンマネジメントの実行で職員が成長していく。

* 基本理念 = 創業の意志、匡済会の存在意義。

* 理念から導き出され、社会課題の解決を目指すパーパス。

* 理念が実現されたあるべき姿がビジョン。

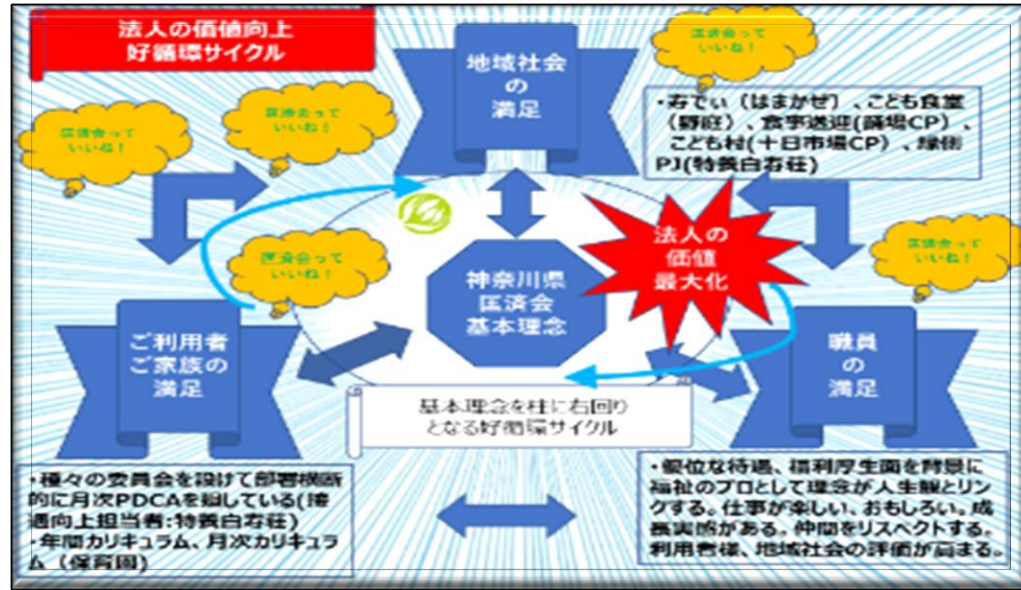
3. 価値向上好循環サイクルを回して法人の価値を高めてビジョンに近づく。

※2024年度重要課題評価とSWOT クロス分析から



8. 2025年度 軸をもった事業運営と3つの方針（イメージ）

＜価値向上好循環サイクル＞



3. 価値向上好循環サイクルを回して法人の価値を高めてビジョンに近づく。

基本理念・
パーパスの軸
をもって
ビジョン実現
に向かう



KKF2030
法人ビジョン

KKF2030
事業所
ビジョン

1. KKF2030ビジョンの解像度を上げる。

→中長期視点

これから先、どうしよう？と考える。

2. ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされる

ビジョンマネジメントの実行で職員が成長していく。

* 基本理念＝創業の意志、匡済会の存在意義。

* 理念から導き出され、社会課題の解決を目指すパーパス。

* 理念が実現されたあるべき姿がビジョン。

行動基準

基本方針

基本理念

9. KKF2030ビジョンプロセス 2021年～2027年

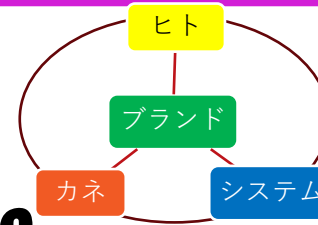
<2025年度方向性>

ブランド：ビジョンマネジメント

ヒト：26年度新人事制度導入

カネ：中長期計画へ

システム：ICTスケジュール



2027

2026

2025

2021～2024

理念浸透/ビジョンマネジメント

パーパス
事業所ビジョン
法人ビジョン
ビジョン浸透

スキルチェック研修
情報ルール設置
スキルチェック運用
本部組織改革

予実管理/月次管理
修繕計画スケジュール
介護報酬改定取り込み

ICT見直し
セキュリティ対策強化
会計システム刷新
電子承認システム導入

人事評価制度の理解

人材採用・育成計画立案

資産管理強化
調達-契約-手配の統一

本部中長期計画発信

ネットワーク環境構築

新会計システム運用

新人事制度導入

新人事制度フォロー

コスト管理体制

事業所中長期計画立案

事業システム統一管理

人事管理システム

評価制度の評価と発展

人事3ヶ年計画

事業所中長期計画実行

中長期計画フォロー

ICT統合管理

新ICT計画立案

ビジョン
マネジメント

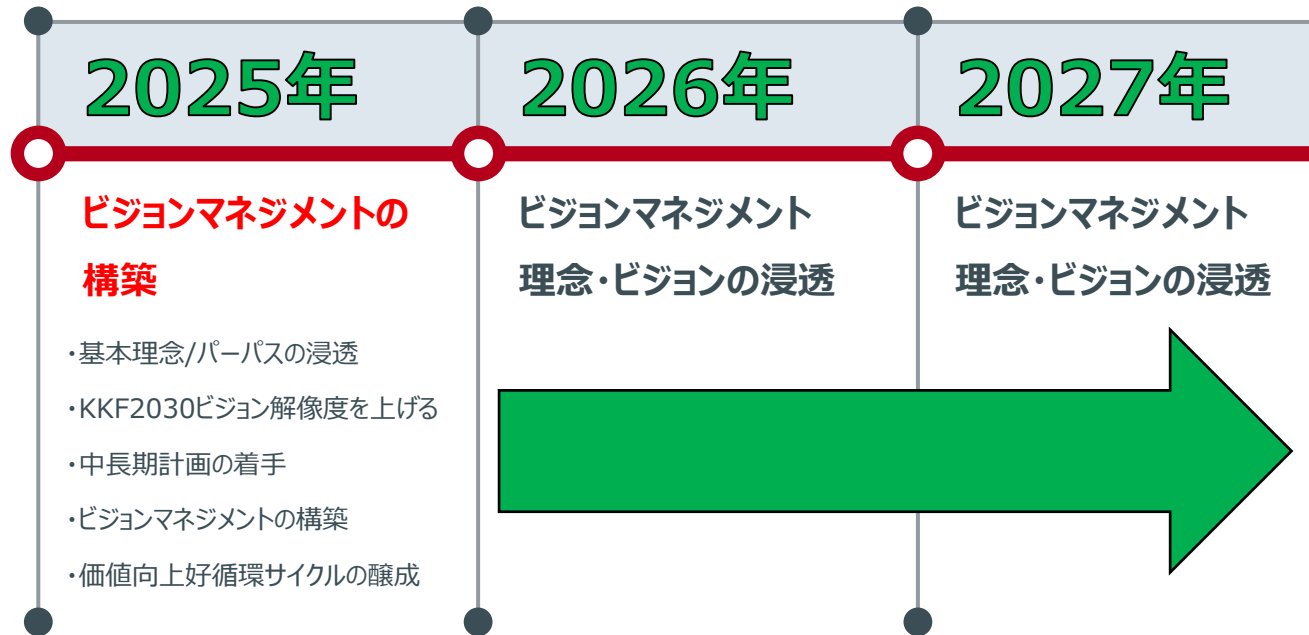
2026年
新人事制度
運用開始

KKF2030
ビジョン
2027～2030
3ヶ年計画

<2025年度方向性>
↓
【ビジョンマネジメント】

【ブランド】タイムライン

【2025年度計画概要】



- ・事業経営「基本理念」「パーパス」の軸を持ってビジョン実現。
- ・「KKF2030ビジョン」の解像度を上げる。
- ・年度単位計画に留まらず中長期視点の具体化に着手、構築。
- ・ビジョンの共有・浸透が進化して自律的に組織運営がなされるビジョンマネジメントの実行により職員の成長を促す。
- ・価値向上好循環サイクルの醸成を目指して法人の価値を高める。

＜2025年度方向性＞
↓
【26年度新人事制度導入】

【ヒト】タイムライン

【2025年度計画概要】



- ・ 26年度新人事制度導入に向けた設計を完了させて、周知浸透。
- ・ 周知浸透に関し、浜銀総合研究所コンサルとの連携や各施設長、ワーキングチームのメンバーと共に全体共有。
- ・ 多様化する人材採用に向けて採用計画を立案し雇用確保。
- ・ 研修計画の更なる発展と感染症禍で途絶えている交流研修を再開する。
- ・ 人材BANKの具体的な活動準備を進め、26年度開始を目指す。
- ・ 本部組織改革の継続。

＜2025年度方向性＞
↓
【中長期計画へ】

【カネ】タイムライン

【2025年度計画概要】

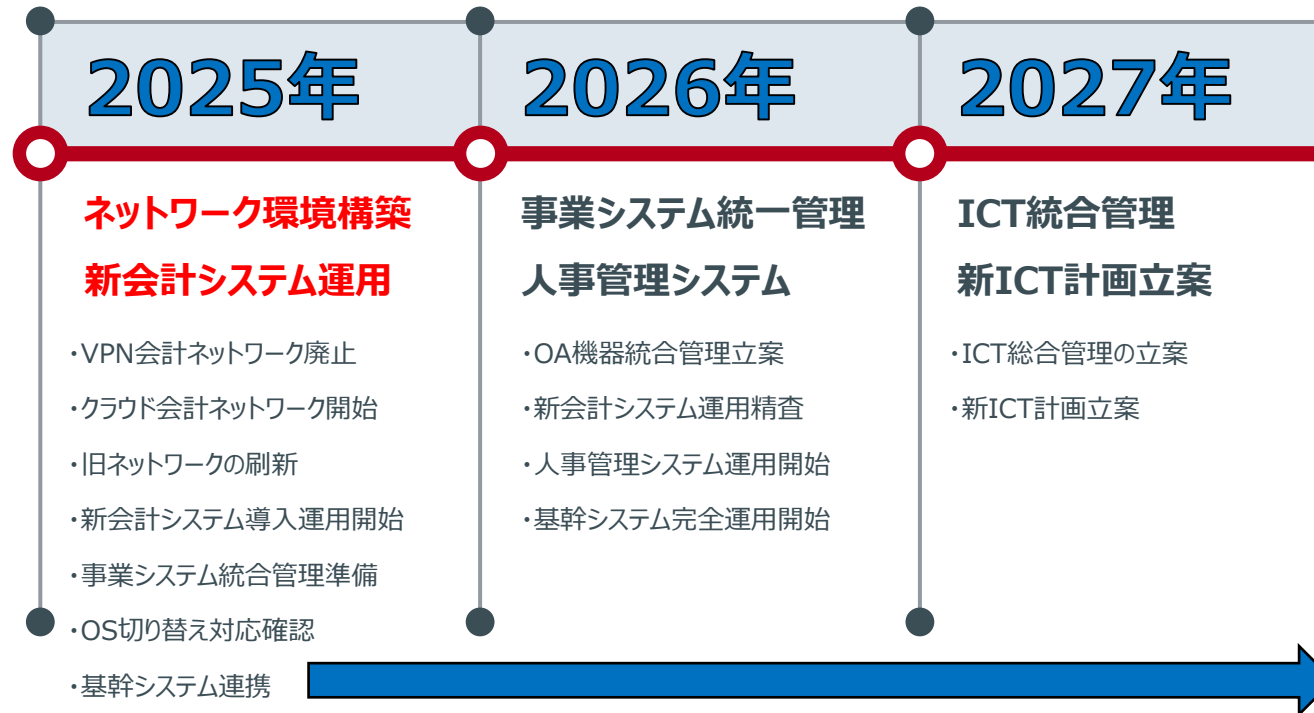


- ・資産管理の統一化を目指して調達状況の把握、契約内容の精査、手配に関するルールの見直しを行う。
- ・特にリース契約等長期契約の内容を把握、見える化し更新時に見直しが図れる体制作り。
- ・本部中長期計画を2025年12月を目途に発信し、2026年度に事業所中長期計画の立案を求める。
- ・本部中長期計画を基に各事業所が事業所計画を作成し、スムーズな業務遂行が図れるように指標となる取り組みを行う。

＜2025年度方向性＞
↓
【ICTスケジュール】

【システム】タイムライン

【2025年度計画概要】



- ・ネットワーク環境は、設置後リプレイスせず、そのまま運用されてきたケースが多く、見直しが必要な状況にある。
- ・新会計システムを適正に実装させ、運用確認と並行してネットワーク環境整備を順次対応していく。
- ・まずは、新会計システムのスムーズな導入のため、全体共有をしっかりと図っていく。
- ・さらに、業務の効率化を主目的とした業務ルールの最適化を図っていく。

11. 法人ビジョン:2023.10.18



わたしたちは
あらゆるニーズを包みこむ
福祉プラットフォームで
あり続けます



事業の枠を超えて
わたしたちは
語りあい、認めあい、支えあう



12. 事業所ビジョン:12事業所

■ 措置事業（はまかせ・浦舟園・養護老人ホーム白寿荘・養護老人ホーム野庭風の丘）

はまかせ	同じ目的を持ち、胸を張って働ける職場作りと求められる支援、新しい支援を創出していく
浦舟園	その人らしさを認め合い、語りあえる環境を意識し、笑顔あふれる浦舟園を創る
養護老人ホーム白寿荘	自由な発想を原動力に 人としての喜び そしてやすらぎを提供します
養護老人ホーム野庭風の丘	地域と人がつながり、一人暮らし高齢者が笑顔あふれる生活の場を創る ～支援を必要とする人が安心して暮らせる受け皿として～

■ 老人福祉施設（緑ほのぼの荘）

緑ほのぼの荘	利用者の方や実習生もスタッフも ほのぼの荘に関わるすべての人が 明るく笑顔で過ごせる施設を目指す
--------	--

■ 介護保険事業（特別養護老人ホーム白寿荘・踊場地域ケアプラザ・十日市場地域ケアプラザ）

特別養護老人ホーム白寿荘	「介護」という一般的な価値観を、「かいご」という全く新しい価値に変える～やるべき「介護」から、自由な「かいご」へ～
踊場地域ケアプラザ	地域の皆さまに安心と楽しさを提供し 信頼を得る存在になる
十日市場地域ケアプラザ	神奈川県匡済会の運営する事業全ての利用者・家族・職員、及び多様な形で係わる人たちが、文化芸術を創造し、享受できる生活を営むことで職員とその周辺地域の人々が安寧に暮らしている >>「文化」とは、芸術を核にして広がりを見せる概念 <<

■ 児童保育事業（新山下二丁目保育所・寿福祉センター保育所・大倉山保育園）

寿福祉センター保育所	ありのままを受け入れる保育姿勢で 利用者も職員も楽しい ダイバシティな保育所になる
新山下二丁目保育所	四季の物語が生まれる園庭づくりで ～保育所の未来をなかまと創造する～
大倉山保育園	インクルーシブ保育と専門性の連携で～人とつながり未来を紡ぐ～

■ 本部

本部	匡済会の現在と未来を事業所とともに歩み、支援する黒子役（サポーター）に徹します
----	---

13. 事業所別計画－（1）

※詳細別紙

	事業所	事業 種別	事業計画の概要	職場環境改善	人材採用・育成	ガバナンス	地域貢献・新規事業	財務・修繕	情報連携・発信	収入 (単位:百万)	支出 (単位:百万)	差引 (単位:百万)	備考
1	介護老人ホーム白寿荘 【定員数70名】	措置事業	・入居者数の維持・向上 ・職員の定着率・向上 ・サービスの質・向上	・支援員の運営体制の構築 ・組織図の浸透 ・人材育成の充実 ・支援員の通院同行開始	・併設施設からの民改費を意識し 人材確保と連携強化 ・人材育成の充実 (新人研修の体系化・OJT委員創設)	・災害、感染症対策の強化 ・コンプライアンスの徹底 ・医療部創設	・月一演芸会の誘致 ・養護入居者の積極的な社会参加	・財務健全化の推進 ・施設老朽化対策と改修計画立案	・対外広報の強化	225	216	9	
2	介護老人ホーム野庭風の丘 【定員数120名】	措置事業	・法人理念に基づいた人権プライバシー尊重 法人基本理念、野庭風の丘職場ルールの再確認 職員1人ひとりの声を聞く ・職員間の挨拶を再確認 ・近隣地域に必要とされる施設づくり ・感染防止対策を各職員が意識する ・最低でも収支差額10万円を達成する	・自律的行動が出来る職員育成 ・コミュニケーションサポート体制 ・職場自由意見の共有	・新卒採用の推進 ・育成計画の再確認 ・役割等観の理解 ・継続的事業運営の確立	・リスクに関する行動基準ルール理解 ・管理体制上の組織図理解浸透	・駄菓子屋カフェの継続運営 ・地域開放スペースの有効利用	・入所者確保に向けた取り組み強化 ・職員の安定雇用 ・大規模修繕計画立案	・Wi-Fi環境整備 ・将来的な見守りシステムの検討	320	305	15	
3	横浜市生活自立支援施設はまかぜ	措置事業	・引き続き職場環境改善、職場風土改革取り組み ・安心して働く職場作りを努める ・自立支援改正を理解し支援の幅を広げる ・職場内組織体制の明確化 ・連携充実化と風土化の解消に取り組む	・職場環境改善、風土改革の定着 ・ルール意義理解と浸透の評価 ・上記人材研修に組み込んでいく (ルールアンケートの実施)	・継続的な職員ボトムアップを図る ・業務量、内容の共通理解を進める ・担当業務へ自薦出来る関係作り	・リスク認識を高める ・金銭管理を最重要課題と認識 ・個人情報管理に対する意識強化 ・職員を守る体制作り	・自立支援法改正にともなう居住支援 ・安定居住の確保と地域生活支援	・営繕担当から全体営繕へシフト ・自律的に捉える環境整備	・施設専用ホームページ開設 ・直接対応における支援制度への誘導 ・困窮者の声を拾う迅速な対応	369	349	20	指定管理 更改
4	救護施設横浜市浦内園 【定員数100名】	措置事業	・事業計画を意識した職員目標管理 ・総括研究会での事業計画振り返りと次年度発展 ・指定管理受託、安定運営を行う ・人材確保育成、就労訓練事業の再開 (2026年度)	・ビジョン実現に向けた意識行動共有 人事評価再構築における連携整備 ・風土のよい職場環境統一 ・部署間連携、業務効率化	・計画的職員採用 ・人材育成推進強化、職場全体の成長 ・研修活用における人材育成 ・事業計画を意識した目標管理	・実行性ある災害訓練実施 ・個人情報保護重要性再確認 ・感染症対策としての研修訓練強化	・地域環境との繋がりを継続連携 ・日中活動の充実化、非常勤役割明確化	・指定管理更新を意識した運営 ・光熱費を意識した対応 ・満床維持した安定経営	・タスクウェア、Gmail活用情報連携 ・iPadを活用した情報発信	354	339	15	指定管理 更改
5	老人福祉センター横浜市緑ほのぼの荘	受託事業	・職場環境の改善と新規事業の創出 ・職場環境改善、コミュニケーション活性化 ・職員役割の明確化とフィードバック ・新規事業の創出	・意見を言やすい環境整備 ・業務量、内容の共通理解を進める ・定期的な改善計画の共有	・定着率向上、職員活躍の支援 ・業務負担の適正化 ・柔軟な働き方の推進	・研修体制やマニュアル整備を進める ・安全性と信頼性の向上 ・情報共有で事故等、未然に防ぐ ・継続的な改善計画の共有	・講師との積極的な意見交換 ・地域ニーズに応じたプログラム作成 ・地域参加型イベントの推進 ・地域との繋がりが強化	・無駄な支出削減 ・修繕計画の計画的実行 ・計画的な維持管理	・サービス向上を目指したアンケート実施 ・SNS等運用による情報発信	52	52	0	
6	仕事チャレンジ講座 (生活、社会、技能修得訓練)実施事業	受託事業	・講座回数の増回→3回から4回開催 ・1講座20名、修了率80%を目指す ・各区事業説明を展開 ・受講希望者増を目指す	・職員体制の確立 ・業務の連携、役割の強化 ・個人負担に考慮した業務体制	・一部職員の高齢化対応検討 ・後任者選定時期	・個人情報取扱理解浸透 ・ルール遵守の徹底	・地域への参加機会検討 ・地域とのつながり検討 ・日常関係性の向上	・経年劣化に対する修理購入 ・安全性を最優先にした取り組み	・中区役所と連携した他区説明会参加 ・継続的な事業説明会への参加	9,680	10,820	▲ 1,140	*単位:千円
7	寿地区高齢者健康維持推進事業 寿でいふれあいの広場	その他	・高齢者の心身の機能維持と増進 ・生活リズム、孤立の解消 ・過ごせる「居場所」としての機能性向上	・安定的な働きやすい環境を継続 ・現環境を継続していく	・個々の数量が大きく分散対策検討 ・後任者課題検討が最重要課題	・疾病等のある利用者の受入れ ・事故防止策を講じた事業展開 ・はまかぜ看護士との連携 ・リスク意識を高める	・地域イベントへの積極的な参加	・計画における課題認識はない ・大型購入、修繕は予定していない	・立て看板や広報などで参加に発信	1,150	5,780	▲ 4,630	*単位:千円
8	横浜市十日市場地域ケアプラザ	受託/介護保険事業	・安定した人員体制、継続した利用者獲得 ・職員雇用、健康的な職場環境を目指す ・利用者新規獲得 ・地域課題に合わせた事業所の一体感をつくる	・調和のとれた「健康職場」推進 ・福利厚生充実化	・安定した人材確保、個々の負担軽減 ・障害者雇用を目指す	・各種研修による人権意識を高める ・職員研修進捗事業所間理解深める ・体感と相互協力出来る職場環境 ・リスク軽減	・ニーズとの調和のとれた事業実施 ・専門職としての会議体、集いの場を活用 ・地域がつながりQOL向上を目指す	・通所:外部CM関係強化 ・居宅:4名体制加算取得を目指す	・ICT代替による業務効率化 ・ツールを使用した情報発信 ・事業広報誌の活用 ・SNSの継続利用	153	152	1	指定管理 更改
9	横浜市踊場地域ケアプラザ	受託/介護保険事業	・指定管理確保に向けた事業アピール ・通所事業の利用者確保を進める ・チームオレンジ事業の推進、地域連携 ・市内ICTネットワークの更新環境作り	・職員全体研修・懇親会の実施	・通所人員の事業規模適正化 ・業務上資格取得推進 (ケアマネジャー・主任ケアマネジャー)	・虐待防止委員会継続研修実施 ・感染予防委員会継続研修実施	・「だいたい祭り」の充実化 ・チームオレンジ事業の推進 ・戸塚高校定時制との連携推進	・中間浴の交換と施設内LED化 ・消防設備交換を推進	・所内ICT環境整備 ・ICT活用	234	242	▲ 7	指定管理 更改
10	特別介護老人ホーム白寿荘 【定員数72名】	介護保険事業	・三年計画で改革を推進 「介護からいこへ」地域の種やかなの中心に」 1年目:選ばれる施設への仕組み再構築 2年目:かいてへの転換を加速、改修・業務改善 3年目:改革の完成	・5直報告の徹底、問題解決力強化 ・1on1ミーティングの継続 ・心理的安全性の高い環境作り ・オンライン学習の充実化	・組織構成に考慮した採用計画 ・能力、役割向上出来る研修実施 ・管理、役職者マネジメント育成強化	・医療部創設による安全管理体制 ・危機管理体制における5直体制確立 ・白寿荘合同防災活動強化 ・地域防災体制の強化	・「月一園芸」を合同で進める ・利用者、職員の外出機会創出 ・地域との繋がりが強化	・入所選定基準条件の緩和 ・コスト管理と業務効率化 ・施設生活機能の拡充 ・施設入所の安定化 ・収支差率1%以上を目指す	・情報発信をオール白寿で促進 ・職員間コミュニケーションサポート ・顧客満足度向上のSNS発信	409	405	4	
11	幸福荘センター保育所 【定員数 58名】	児童福祉事業	・職員同士の協力、連携強化 ・チーム保育の推進 ・50名定員への変更申請の検討 (将来を見据えて)	・職員連携が図れた体制作り ・ビジョン実現に向けた取り組み (将来を見据えて)	・チーム保育の充実 ・研修の充実	・避難訓練の主体的な取り組み ・役割職員を含む連携強化 ・役割職員の発信によるチーム保育	・地域会議イベントへの協賛、積極的な参加 ・かかろも広場、一時保育、育児講座実施	・障がい児認定を丁寧に慎重に ・「少子化を見据えた定員変更 (定員50名への変更検討・打診) ・バーベキュー、業務効率化 ・コストと労力を削減	・ブログの毎月配信 ・翻訳機器購入 ・伝え方を工夫し外国籍家庭への 正確な伝達実現	152	139	13	
12	新山下二丁目保育所 【定員数 90名】	児童福祉事業	・ていねいな保育の共有から、子ども・保護者 地域・職員のウェルビーイングを目指して ・合理的配慮視点、改修(パーテーション設置) ・個別保育計画の専門性意識したシステム構築 ・一時保育の展開・子育て支援・経営補填 ・大規模修繕継続と経年劣化修繕、買い替え	・保育事務作業の効率化 ・小グループミーティング継続 ・業務の可視化と職員個人を 主役となり認め合える職場環境実現	・人材採用が課題 ・人事と協力し保育士以外の採用強化 ・費用負担を勘案しながら採用を検討 ・業務に充実感を持てる育成	・BCP計画・安全計画の周知浸透 ・避難訓練の内容強化 ・経年劣化に対する対応強化	・子育てイベントの地域招待を拡大 ・支援拠点としてのコラボ事業展開 ・新規イベント実施計画 ・地域イベントへの参画 ・地域の活性化に貢献	・積立金を有効活用した修繕計画 ・補助金変更点の理解と検討 ・サス利用料の保護者負担額 貢献・検証	・えんみつへの充実 ・コドモの活用活性化	232	220	12	
13	大倉山保育園 【定員数 90名】	児童福祉事業	・子育て広場事業について ・医療的ケア対応でも地域資源として ・インクルーディング教育を実現し役割を果たす ・チーム強化を図り主体的な環境をつくる	・組織間の情報伝達共有の確実性 ・業務標準化を各種会議で確認 「自分事」として捉えられる共有 ・チーム保育の適正配置 ・3園連携の継続対応強化 ・保育用評価指標作成検討確認	・チーム保育を活用したOJT育成 ・職員視点意見に耳を傾けようを目指す ・相互に学びあえる関係性の構築 ・確実な研修参加と全体底上げを図る ・医療的ケアの理解を深める	・計画理解と日常災害に備える ・マニュアルの職員理解を推進 ・新規情報を意識、保育の質向上 ・感染対策、全体で意識を高める ・過去例を基に事故防止に務める	・子育て広場常設園として対応調整 ・医療的ケア見応対応を地域連携として 発展協力強化 ・内部環境を加味した 一時保育積極的な受入れ	・状況理解「施設運営」意識高める ・補助金、制度理解を3園共有 ・中長期計画、施設運営を検討 ・中長期計画確認しながら計画が 後手にならない様に進める	・関係者との安定関係構築継続 ・双方合意を得ながら満足度向上 ・コドモの活用 ・情報の相互理解に努める ・PC環境等整備していく	267	236	31	
14	収益事業	その他	・横浜新都市センター様との関係継続 ・安定的収益確保の担保					・社会情勢動向の精査 ・安定収益性担保の情報収集 ・経営資源のシミュレーション		204	109	95	
15	本部	その他	・軸を持った事業経営、ビジョン実現 「KKF2030」の解像度を上げる ・中長期視点の具体化に着手 ・自律的組織運営ビジョンマネジメント実行 ・職員の成長を促して価値好循環サイクルを回し 法人の価値を高めていく	・基本理念、バーパスの浸透 ・ビジョンマネジメントの浸透 ・KKF2030に向けた取り組み ・本部内情報の徹底	・新人事評価制度導入理解促進 ・人材採用計画立案 ・人材育成計画立案 ・交流研修の再開	・BCP計画に伴う事業所点検 ・外部コンサルによる研修 ・感染症対策、事故防止全体共有	・新規事業探索 ・LSA事業受託拡大(野庭住宅) ・新規事業シミュレーション	・大規模修繕に対する計画と実行 ・本部中長期計画発信(12月) ・長期財務計画策定	・会計ネットワークの刷新 ・新会計システム導入運用開始 ・事業システム統合管理準備 ・基幹システム連携	0	83	▲ 83	
	合計									3,007	2,881	126	
									</				

【ブランド】 × 【ヒト】 × 【カネ】 × 【システム】

14. 事業所別計画－（２）事業別ポイント

【保育事業】

- ・寿福祉センター保育所は、障害児、外国籍のこどもたちをありのままを受入れるダイバシティ保育をかかげてビジョン、夢を語り合い、職員同士が連携を深めていく。
- ・新山下二丁目保育園は、ていねいな保育を打ち出して2年。自然とのふれあいを大切にする わかりやすいビジョンに職員が共感している。保護者、地域に発信を継続して、こども・保護者・地域・職員のウェルビーイングを目指していく。
- ・大倉山保育園の強みは、医療的ケア児対応(横浜市から異次元です！！の評価)、子育てひろば(25年度4月受託)、一時保育、育児相談(常設)、地域育児イベント「にこにこ広場」と専門職連携(保育士・栄養士・看護師)により地域資源として認知度を高めている。職員全員がチームの一員として必要な存在であり、施設への関わりを自分ごととして、主体的に前向きに取り組める環境を整えていく。
- ・3園連携を進めながら、それぞれのビジョン実現に向けて、特長ある園運営で地域から支持、共感を得て生き残っていく。

【措置事業】

- ・はまかぜは、一時生活支援から居住支援への制度変更を踏まえ、はまかぜの支援に魅力を感じて入職してきた職員が安心して働ける環境整備と失敗よりもできたことを評価する組織風土に変えていく。役職者が一体感をもったリーダーシップを発揮していく。
- ・養護事業では、満床確保による財務基盤の安定化と組織図の下、コミュニケーションを活性化させ、イベントによるご利用者満足、地域への発信(駄菓子屋カフェ:野庭風の丘)、コラボレーション(和泉北部地区子育て支援ネットワーク:白寿荘)を進めていく。
- ・救護施設浦舟園は、年間満床維持の継続と総括研修会での振返りを計画に反映させ、KKF2030ビジョン目指して計画、目標の立案、実行のサイクルを回していく。

【老人福祉センター事業】

- ・緑ほのぼの荘は、ケアプラザと一体感をもってコミュニケーションを活性化させ、新規事業の選定にあたり、ご利用者の声をコミュニティスタッフ経由で吸い上げていく。

【介護保険事業】

- ・地域ケアプラザのデイサービス事業は、利用者ニーズの変化や介護施設への早期入所等環境激変の中、地域ニーズを掘り下げ利用者アップを目指す。原点に立ち返り、ケアプラザ多職種連携を強みに地域のよろず相談窓口としてのサービス向上につとめる。
- ・特養白寿荘では職員育成と働き方改革で内部基盤強化、地域連携強化で外部環境を改善、施設生活機能の拡充、財務管理と情報発信で経営基盤のさらなる安定を図る。⇒職員、利用者のその人らしい時間をお届けする。

【生活援助員派遣事業】

- ・LSA(ライフ・サポート・アドバイザー)事業における緑区十日市場ヒルタウンの継続と本年度は、港南区野庭住宅を新たに受託し高齢者の見守り支援を実行していく。

※はまかぜ、浦舟園、両地域ケアプラザが指定管理更改 応募年度。



15. 資金収支予算

<直近の状況と2025年度予算について>

- ・2024年度は、収益事業を含んで189百万円の黒字を見込む。社会福祉事業では、保育事業、措置事業(養護老人ホーム、救護施設)で基本単価がアップした。一方、介護保険事業におけるデイサービスでは、ご利用者ニーズの変化、介護施設への早期入所傾向が強まり、厳しい状況が続く。また、全般的に人材採用難による人件費予算の支出留保が散見され、当初予算を67百万円上回る決算となった。
- ・2025年度は、適正値以上の人員配置を目指し、これまでけん引してきた措置事業、保育事業でも収支の鈍化を見込む。
- ・各事業所は、事業所ビジョン実現のため、6つの重要課題から導かれた事業計画をリーダーメンバーとともに一体感をもって達成していく。また、中長期計画の策定に入り、KKF2030ビジョンの解像度を上げる。

資金収支予算（CF）		社会福祉・収益事業		
(百万円)				
項 目	2025年度 年初予算	前年 見込み比	2024年度 決算見込み	2024年度 当初予算
事業活動収入	3,007	101%	2,991	2,912
事業活動支出	2,881	103%	2,802	2,790
事業活動収支	126	67%	189	122

* 収益事業を含む。

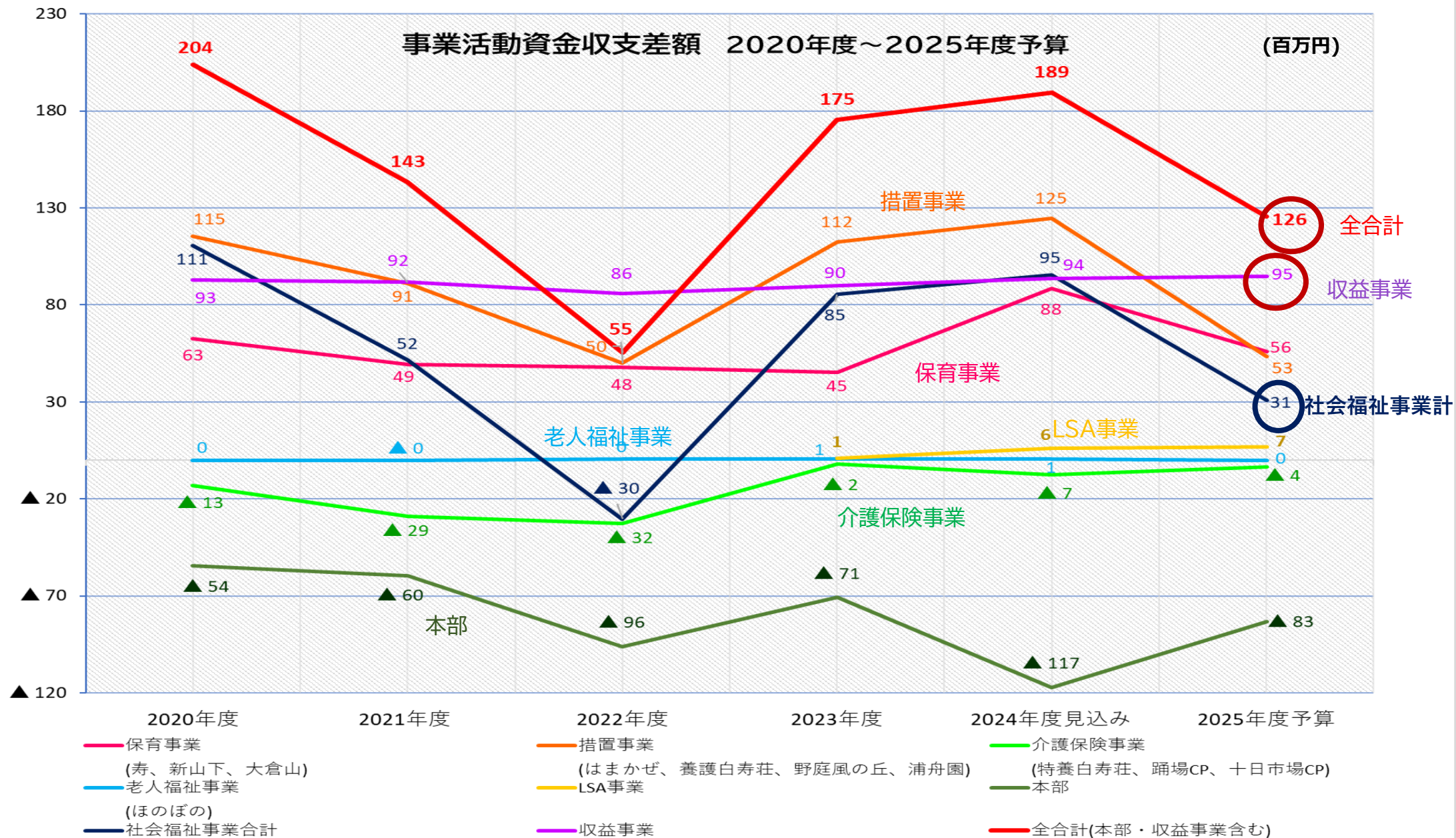


■資料：事業活動資金収支(CF) 推移表

単位:百万円

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 見込み	2025年度予算	前年度増減 25-24
はまかぜ	事業活動収入	302	298	284	336	358	379	21
	事業活動支出	298	291	284	323	347	365	18
	事業活動資金収支差額	5	7	1	12	11	14	3
寿	事業活動収入	159	165	147	150	155	152	-3
	事業活動支出	131	139	134	141	135	139	4
	事業活動資金収支差額	28	26	12	9	20	13	▲7
新山下	事業活動収入	190	188	217	222	242	232	-10
	事業活動支出	166	179	194	200	210	220	10
	事業活動資金収支差額	24	10	23	22	33	12	▲20
大倉山	事業活動収入	189	204	218	241	265	267	2
	事業活動支出	179	191	206	227	229	236	7
	事業活動資金収支差額	10	13	12	14	36	31	▲5
養護白寿	事業活動収入	221	218	223	227	227	225	-1
	事業活動支出	186	194	213	199	202	216	14
	事業活動資金収支差額	35	24	9	29	25	9	▲15
野庭風の丘	事業活動収入	322	316	322	319	321	320	-1
	事業活動支出	277	280	297	278	283	305	22
	事業活動資金収支差額	45	37	25	41	38	15	▲23
特養白寿	事業活動収入	399	398	385	399	402	409	6
	事業活動支出	406	406	400	387	406	405	-1
	事業活動資金収支差額	▲7	▲8	▲15	12	▲4	4	8
十日市場	事業活動収入	157	144	152	141	151	153	2
	事業活動支出	155	152	162	158	151	153	2
	事業活動資金収支差額	2	▲7	▲10	▲17	0	▲0	▲0
ほのほの	事業活動収入	48	50	51	50	50	52	2
	事業活動支出	48	50	50	49	49	52	3
	事業活動資金収支差額	0	▲0	0	1	1	0	▲1
踊場	事業活動収入	229	215	222	234	232	234	2
	事業活動支出	238	229	230	231	236	242	6
	事業活動資金収支差額	▲9	▲14	▲8	3	▲3	▲7	▲4
浦舟園	事業活動収入	321	326	348	339	369	354	-15
	事業活動支出	290	302	333	308	318	339	21
	事業活動資金収支差額	31	24	15	31	51	15	▲36
LSA事業	事業活動収入				4	14	24	10
	事業活動支出				3	8	17	9
	事業活動資金収支差額				1	6	7	1
11事業所 合計	事業活動収入	2,538	2,524	2,568	2,657	2,787	2,803	16
	事業活動支出	2,373	2,412	2,502	2,501	2,574	2,689	115
	事業活動資金収支差額	165	111	66	156	213	114	▲99
本部 (職員賃付金・ 建設会計除く)	事業活動収入	6	3	2	10	1	0	-1
	事業活動支出	61	62	98	81	118	83	-34
	事業活動資金収支差額	▲54	▲60	▲96	▲71	▲117	▲83	34
社会福祉事業計	事業活動収入	2,544	2,526	2,570	2,666	2,787	2,803	15,590
	事業活動支出	2,433	2,474	2,601	2,581	2,692	2,772	80
	事業活動資金収支差額	111	52	▲30	85	95	31	▲65
収益事業	事業活動収入	185	185	189	198	204	204	0
	事業活動支出	92	94	103	108	110	109	-1
	事業活動資金収支差額	93	92	86	90	94	95	1
合 計	事業活動収入	2,729	2,711	2,759	2,864	2,991	3,007	16
	事業活動支出	2,525	2,568	2,704	2,689	2,802	2,850	79
	事業活動資金収支差額	204	143	55	175	189	126	▲64
保育事業計		63	49	48	45	88	56	▲32
	措置事業計(はまかぜ・ 養護・浦舟園)	115	91	50	112	125	53	▲71
	介護保険事業(特養・ 踊場・十日市場)	▲13	▲29	▲32	▲2	▲7	▲4	4
社会福祉事業 (ほのほの)		0	▲0	0	1	1	0	▲1
	LSA事業	0	0	0	1	6	7	1
	事業所合計	165	111	66	156	213	114	▲99
事業活動 資金 収支差額								

■資料：事業活動資金収支(CF) グラフ

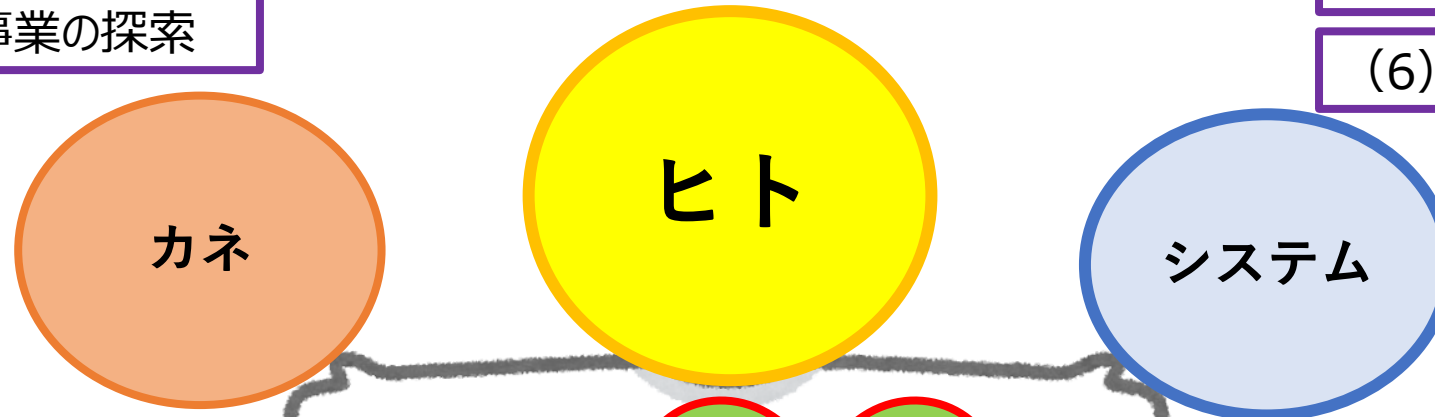


■資料：匡済会のあるべき【自律型】人材像

(4) 地域貢献と新規事業の探索

(5) 財務・修繕

(6) 情報還流と情報発信



カネ

ヒト

システム

ブランド

- ◆基本理念
- ◆パーパス
- ◆ビジョン

(1) 組織風土改革と働き方改革による職場環境改善

(2) 人材採用・育成の推進

(3) リスク管理とガバナンス体制強化

匡済会の人材像

福祉業界で働くという矜持(プライド)を背景に、匡済会の理念に共感し、主体的にキャリアアップし、自身の成長(自己実現)とともに匡済会のブランド価値を高める人材。

事業所/地域社会