

# 令和2年度 事業計画



ぽれぽれグループ  
社会福祉法人うねび会

# ぽれぽれグループの理念と基本方針

---

## 「尽道楽生」～ ゆっくり たのしく ごいっしょに ～

高齢者を人生の大先輩として敬い、常に謙虚に介護をさせていただくという気持ちを忘れてはなりません。

### 1. 質の高いサービスの提供

介護の道に近道はありません。高齢者の「生活を支える」ことを使命として「長生きしてよかった」「あなたとめぐり会えてよかった」と満足と信頼していただけるよう努めなければなりません。

### 2. 王道をいく

質の高いサービスの提供を、順法の精神と社会的ルールに則ってひた向きに追求して行くことが地域・社会に貢献することに繋がります。  
またそこで働く職員自身にも自らの誇りと自己実現が可能な組織づくりにも繋がります。

### 3. 「考える」「学び合う」「実践する」組織

一人一人が常に向上心を持って、自己啓発に努めます。現場に学び、失敗で学び、帰納と演繹の考え方で広く智恵を共有し実践し評価する組織でなければなりません。「楽しく学び合い」「夢があって思いやりのある職場」を目指します。

### 4. 地域に開かれた組織

四通八達に地域社会と交流し地元から好感と信頼をいただける組織でなければなりません。例えば「地域の清掃をする」「地域の住民と仲良くする」「地域が繁栄することをして貢献する」「介護の相談に応ずる」「介護情報の提供」「職場の提供」等々を通じて地域に開かれた組織を目指します。

### 5. 発展的、継続性ある組織

ご利用者から「信頼」を「安心」をいただく為には組織が発展的で永遠に活性化していなければなりません。その為には全職員が一致して知恵と汗をだして目標を立て達成する責任があります。

## はじめに



社会福祉法人うねび会 理事長 酒井宏和

平素は当法人の活動に多大なるご理解とご支援を賜り厚く御礼申し上げます。これまでグループ全体のビジョン「高齢者を総合的に自立支援するためにノウハウを極める」の実現に向け、団塊の世代の方が全て75歳以上の高齢者となる2025年に要介護状態や認知症となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、地域包括ケアシステムの構築に取り組んでまいりました。今後は2030年モデル、即ち

- (1) 檀原市において介護保険マーケットが2035年頃から需要の崖を迎える一方、認知症ケア市場は伸び続けること
- (2) 医療保険マーケットは2025年頃から需要の崖を迎え今後厳しい病院再編の時代を迎えること
- (3) 精神障害者や知的障害者の人数は増え続け、今後、障害者福祉との共生型を進むこと

事も事業環境として視野に入れる必要があります。そうした背景から、檀原市の今井小学校区と真菅小学校区を対象地域とした檀原市受託事業「かしはら街の介護相談室」を発展させた、在宅支援交流センター「ぽれぽれ八木西スクエア」を準備し2020年9月開設を目指しています。地域包括支援センターランチ「かしはら街の介護相談室」をベースに、社会貢献事業として地域貢献となる介護予防や介護保険の事業を推進し、その拠点として当事業所を地域の独居世帯や認知症高齢者だけでなく、ボランティアや子ども、障がい者の方等の多世代共生型施設とすることによって、お互いに支え合う関係作りの場所としてまいります。今後の課題として、

- (1) 前方支援事業により地域高齢者の介護予防に取り組み、ワンストップで自立支援ケアを受けられるようなクリティカルパスを作り上げる
- (2) 喀痰吸引等の医療ケアや認知症ケアの専門性を高め、特養やグループホームの重度利用者の受け入れを進める
- (3) 機能訓練を自立支援型に進化させ、利用者様が夢や思いを叶えられるような人生の晩年を過ごして頂く。
- (4) 社会貢献事業として認知症カフェや子ども食堂、介護バーに取り組みながら、多世代共生型ケアを発展させるために、職員のリーダーシップを育成する。

ことに取り組んでまいります。その為には、利用者様の長期的なご希望を日々の関わ

り合いから汲み取り、スタッフ間で共有して計画に反映させケアをしていく為に、基本となる感染症予防に取り組み、日頃のバイタル、健康状態（食事量、排泄、顔色、表情）の小さな変化を丁寧な観察によって気づきやアセスメントの根拠としながら、ご利用者自身の整容、居室等の整理整頓、お料理等の生活支援については、スタッフと一緒に、生活リハビリを実践し、自立支援ケアの質を高めてまいります。こうした実践を重ねる事により、家族様はもちろん地域の方との信頼関係を醸成し、普段から現場を支える職員やボランティアとして関わってもらうことにより事業継続の基盤を構築します。職員個々はそれぞれの専門職や地域包括ケアリーダーの立場で OJT だけでなく、資格所得を目指しながら自己研鑽し、プロフェッショナルとして自己を磨いてもらえるように職場環境も整えてまいります。

本事業計画書について、ぜひご一読の上、忌憚のないご意見、ご指導を賜れば幸いです。

## 現在の事業概要

- (1) 第1種社会福祉事業
  - 地域密着型介護老人福祉施設の経営
- (2) 第2種社会福祉事業
  - 認知症対応型共同生活介護施設の経営
  - 老人短期入所事業の経営
  - 老人居宅介護等事業の経営
  - 老人デイサービス事業の経営
- (3) 公益を目的とする事業
  - 居宅介護支援事業
  - 養成講座事業
  - 有料老人ホーム事業
  - 家事支援事業
  - 介護予防・日常生活支援総合事業
- (4) その他の事業
  - ぼれぼれ保育園（事業所内保育施設）
  - かしはら街の介護相談室（ランチ）
  - ぼれぼれカフェ（コミュニティカフェ）
  - 地域公開健康講座
  - まほろば幸いネット（まほろばレスキュー事業）

## 今年度の事業計画

(今年度の重点的な目標)

- ① 新規事業（ぽれぽれ八木西スクエア）のスムーズな開設と、既存事業の継続的な経営の安定を図る
- ② 公益的な取り組みと地域貢献活動、地域の拠点としての役割について進める
- ③ 法人組織の見直しとそれに伴うガバナンス（法人組織の見える化と権限委譲）の強化
- ④ OJTの確立とリーダー職の育成、人事考課、キャリアパスの見直し
- ⑤ 職員の定着や有休消化率、リーダー職を中心とした残業の見直し（サービス残業も含む）などの働きやすいを思える職場環境づくり、安定した人材確保
- ⑥ ケアの質の向上、それに伴うブランディングについて検討をすすめる。

### 1. 重点目標

- ① 新規事業（ぽれぽれ八木西スクエア）のスムーズな開設と、既存事業の継続的な経営の安定を図る

令和元年度は、既存事業については、通所介護の稼働率については課題が残ったが、入所サービス中心にほぼ予算通りの経営を進めることができた。但し特養の夜勤者の増員や介護補助の増員、正社員比率が少しずつ高くなることにより、人件費比率が上がってきている。

今年度も経営を継続的に安定させるには、特別養護老人ホーム（以下特養）と有料老人ホーム、通所介護の稼働率の安定であると考えている。サービスの質の向上も並行しながら利用者満足を図るとともに、具体的な数値目標と営業計画を立て経営の安定を図る。

9月頃に、橿原市小綱町にぽれぽれ八木西スクエア（在宅支援交流センター）のオープンを予定している。リハビリを強化した通所介護、2Fには地域交流スペースを設けた多機能型の施設である。その開設準備、スムーズな運営、地域住民が気兼ねなく来てもらえるような機能など進める必要がある。

- ・ 新規事業の開設準備、地域との交流機能、オープン時の目標登録者数を立てて取り組む。
- ・ 各事業所の稼働率と営業計画について、管理者中心に目標を立てて取り組む。
- ・ 費用の管理についても、目標を数値化して取り組む。（人件費比率、介護職員等特定処遇改善加算、その他の検討）。

## ② 公益的な取り組みと地域貢献活動、地域の拠点としての役割について進める

2年目となるかしはら街の介護相談室の取り組みは、担当者中心の献身的な取り組みにより、地域との顔の見える関係づくりができてきた。また「ふらっとカフェ」を毎週開催し少しずつではあるが、地域住民の集い場としても役割も担えつつある。今後の課題は、新規事業のぽれぽれ八木西スクエア、既存事業のぽれぽれケアセンター白檀、ぽれぽれ白檀コンフォートの機能を地域に使ってもらうことと、公益的な活動であると考えている。

- ・ 要援護者福祉避難所としての受け入れ態勢を確立する。
- ・ BCP 対応を進める（非常用電源の確保と備蓄食の見直し、災害倉庫の設置）
- ・ うねび会の施設機能を地域に活用してもらう（足湯、ぽれぽれホール、保育園、カフェコーナー、ぽれぽれ八木西スクエアの地域交流スペースなど）
- ・ 地域向けの社会貢献活動を管理者中心に進める
- ・ ぽれぽれカフェの継続的運営と地域住民の参加
- ・ 新沢小学校区、白檀南小学校区の地域福祉推進委員としての役割を担う
- ・ 認知症サポーター養成講座の実施とキャラバンメイトとしての講師参加
- ・ 地域公開健康講座の定期開催
- ・ 介護予防としての地域向けのコグニサイズの実施
- ・ 地域の新沢小学校や檀原高校、新沢公民館、第5こども園との交流
- ・ 新沢小学校区や北越智町、真菅小学校区や今井小学校区、小綱町などの自治会活動への参加・協力
- ・ 養成講座（初任者研修・実務者研修）を行うことで、介護人材の育成の役割を担う
- ・ 実習生の積極的な受け入れをすることにより、人材育成の役割を担う
- ・ ASCA（NPO 法人アジア高齢者・障害者介護福祉協力会）の活動への参加
- ・ 多くのボランティアさんの協力とその感謝の意を込めての交流会の実施

## ③ 法人組織の見直しとそれに伴うガバナンス（法人組織の見える化と権限委譲）の強化

今年度より、統括管理者という中間管理職を置いた。目的は、①介護現場の統括的役割、②応援や連携の機能強化、③スタッフの指導体制の強化、である。またそれに伴う組織図の変更も行った。

人事評価については制度としてはあるが、結果のフィードバックや客観的な評価に課題があると考えている。また、キャリアパスのモデルも組織の見直しとともに職務規程などと重ねて進めていく。今後は権限委譲や役割分担の明確化が必要になってくる。その整備について行っていく。

- ・ 法人組織図の変更。

- ・職務規程の見直し（権限の委譲）。
- ・人事評価の見直し（1次評価、2次評価の導入、C以外のフィードバック面接の実施）。
- ・キャリアパスモデルの再検討。

#### ④ OJTの確立とリーダー職の育成、人事考課、キャリアパスの見直し

OJT（現任訓練）については一定取り組んできたが、部門によつての偏りとケアの標準化に課題が残っている。

リーダー職の育成はマネジメント研修と普段の活動報告書のフィードバックで行っていたが、今回組織の見直しにより、管理者職への経営的な視点の意識づけを図れるように、管理者会議を定期的実施し、部門ごとに経営意識を持ってもらえるように進めていく。そしてリーダー会議との差別化、管理者会議は経営視点、リーダー会議は運営・ケアの視点、というように住み分けを行っていく。

- ・OJT制度の確立。
- ・リーダー会議、管理者会議の再編成。
- ・リーダー職向けの社外研修の受講とフィードバックの機会を設ける。

#### ⑤ 職員の定着や有休消化率、リーダー職を中心とした残業の見直し（サービス残業も含む）などの働きやすいと思える職場環境づくり、安定した人材確保

令和元年度は、各施策（外部相談窓口の設置など）やリーダーのスタッフ定着への意識も高く、離職率を下げる事ができた（15%→10%）。但しリーダー職への業務過多になってきている現状がある（総残業時間が多いわけではない）。また、介護労働安定センターの「介護の雇用改善 CHECK&DO」を行い、うねび会の雇用管理の課題、①人員の不足感、②評価と処遇のつながり、賃金ルールの見える化、③チャレンジングな風土を改めて整理することができた。

働き方改革プロジェクト（リーダー職中心の残業見直し、時間外を前年度比20%削減、サービス残業の実態調査と業務の見直し）、外部相談窓口の継続、高年齢者向けの就業規則の整備、病気・加齢の方の規程、定着率（90%→93%もしくは1年未満の退職者9名→5名）などについて取り組みを進めていく。

また、働き方改革による同一労働・同一賃金の見直しも図る必要がある。そのために職務記述書の見直しなどを進めていく。

人材確保については、令和元年度は16名（夜勤専従職員除く）を採用することができた。職員と関係者からの紹介が3名、ハローワークのブースから3名、紹介会社から2名などが特徴的であった。引き続きリファラル採用（職員紹介）を進めること、そのためには働きやすいと思える職場づくりを進めること、また、多様な人材の確保（高年齢者、未経験者、高校生など）の視点でも取り組みを進め、採用は15名以上を確保したい。

- ・ 定着率の向上（90%→93%もしくは1年未満の退職者を9名→5名）。
- ・ 1年間で15名以上の採用を進める（実習生やインターンシップの確保、介護福祉士等養成施設へのアプローチ、多様な人材の確保）。新卒採用1名（高校生含む）。
- ・ 高年齢者向けの就業規則の整備。
- ・ 病気・加齢の方の規程整備。
- ・ 時間外労働を前年度比20%↓。
- ・ くるみん取得について検討。

## ⑥ 利用者主体のケアの質の向上、それに伴うブランディングについて検討をすすめる。

ぽれぽれケアセンター白檀は開設して約8年が経つ。振り返ってみると、全体的にアセスメント（課題分析）と個別ケア、そして自立支援について課題が見られる。

また、特別養護老人ホームを中心に入所者が重度化する中で、医療的ケアが必要な方が増えてきた。喀痰吸引等研修修了者を増やし、重度者を受け入れる体制づくりをすすめる（現在6名→9名へ）。

今年度より、各事業所の責任者を管理者とし、事業所ごとの目標をKPI化しこだわることと、毎月の管理者会議にて進捗状況の管理とフィードバックを行い、結果が出せる仕組みづくりを行っていくことにする。

うねび会として8年間介護事業を中心に進める中で、多世代共生ケアの視点やゆっくりゆったりなケア、利用者主体の運営など、強みがたくさんあると考える。しかしながらそれを地域の方へ十分伝えることができていることがあり、自法人の強みを明らかにすることにより、職員のプライドの保持につながるのではないかとと思われる。そのために、うねび会の強みを知ってもらうためのブランディング活動を進めていく。

- ・ 自主的な介護勉強会の定期開催と地域事業所へのご案内
- ・ ケアマネ合格者を1名以上確保できるよう、また介護福祉士は全員合格できるような体制の見直しと勉強会の実施
- ・ 喀痰吸引等研修修了者を増やし、重度者を受け入れる体制づくりをすすめる（現在6名→9名へ）

### （各事業所の課題）

- ・ デイサービスは、自宅訪問・アセスメントと家族との情報共有。
- ・ 特別養護老人ホームは、ユニットケアを進めるために、ユニットケア研修をアウトプットする流れを作り、24時間シートの作成へとつなげる。
- ・ ショートステイは、レクレーションの実施、住環境の把握や自立支援のための介護職員の送迎への参加を行う。
- ・ グループホームは、個別ニーズの実現のための再アセスメントと実行。
- ・ コンフォート（訪問）は、ケアの標準化のための手順書の作成。

## 2. 各種委員会、会議、担当、研修計画、等

### (1) 各種会議・委員会

委員会活動については、事故・身体拘束、感染症（食中毒）、安全衛生、給食委員会が法令で定められており、地域貢献活動、介護サービス向上が自社で独自に行っている委員会である。各委員会にスーパーバイザーが入り委員会運営をサポートしたが、明確な目標設定と定期的な評価が弱い部分もあり、結果を残せない委員会もあった。毎月の評価と明確な KPI 化を行い、目標達成ができるように進めていく。

### (2) 研修計画

キャリアアップ研修の参加率は、平成 30 年度 99%→令和元年度 87%に下がった。改めて参加率を 90%以上にすることと、研修を受けただけから、利用者のケアなど業務に活かせるような仕掛けを考えていきたい。

令和元年度の法人の研修費用は、総収益分の 0.16%であり全国平均のデータもそれに近いが、より中身の濃い研修をもらいそれを職場に返すことが必要である。0.3%（200万弱）を限度に、計画的な研修計画を作成し取り組んでいく。

社外研修は、受け身的な研修から、社内でアウトプットする（出力する）ための主体的な研修に変えていきたい。そのために必ずフィードバック（報告）する機会を設けていく。

研修名	対象者	頻度	具体的内容
採用時研修	新入職員	2か月に1回	新入社の職員に対してばればれグループ本部にて採用時研修を実施（理念、就業規則、認知症、記録、災害時の対応など）
OJT (現任訓練)	新入職員	3か月	新入職員に対して、3か月を一つの期間として、OJT制度を活用し指導・教育を行う。
社外研修	全職員	随時	認知症介護実践者等研修、ユニットリーダー研修、虐待、各専門職研修など、ニーズと希望を配慮しながら行う。
SDS (自己啓発活動)	全職員	随時	自己啓発活動。自主的に研修参加した場合に補助制度を適用。
キャリア アップ研修	全職員	毎月	スキルアップと教える側の学びにつなげる。仕事に活かせる、アウトプットができるような研修をすすめる。
マネジメント 研修	リーダー職	2か月に1回	リーダーとは、マネジメントとは、外部のリーダー職にも来てもらう。

### 3. その他

今年度より、組織図を見直し、中間管理職の配置、管理者の権限を見直した。これによって、各事業所による経営管理、介護現場における課題解決とサポート体制の確保、マネジメント体制の確保などを行う組織図にはなったと考える。後はそれをどう活かすかについて考えていく。

新規事業のスムーズな開設、特別養護老人ホームの医療的ケアへの対応、リーダー職（特に管理者職）の育成などを意識して、結果的にそれが利用者のケアの質の向上につながるよう進めていきたい。

また、開設後8年が経ち、うねび会の強みと新たに目指すものを整理し、それを内外に周知する時期に来ているのではないかと考えている。今年度はその準備期間として検討をすすめていく。