

令和5年度  
事業計画書



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知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

平素は社会福祉法人うねび会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。これまでぼれぼれグループのビジョン「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、各ステークホルダーの方々と連携し、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。

ようやく収束し始めたコロナ禍もアフターコロナのニューノーマルに向けて、社会のDX化に伴う新しい絆のあり方は分断化された地域の絆を取り戻す可能性を秘めています。また、国連が提唱しているSDGs推進は短期的利益から長期的繁栄へとシフトする大きなうねりとなりつつあります。こうした時代の変化にもしなやかに変容しながら、当グループもICT活用による生産性向上や県産材CLT構造を採用した施設の整備など取り組んでまいりました。しかし、一方で地域には想定以上のスピードで認知症の高齢者の方々が増え、また人材確保についても困難を極めつつあります。こうした課題が山積する中、これからも果敢に地域を支える社会福祉を推進してまいります。

当グループが培ったノウハウを結集化し、奈良市青山住宅街にて新規事業所「ぼれぼれケアセンター青山」を2023年5月にオープン致します。当青山地区はバブル期に開発された奈良市青山ニュータウン（約1,525世帯）で、その後、次世代が地区外に転居した結果、高齢化率40%以上に達し、超少子高齢化が深刻化し、独居や要介護の高齢者も増加している地域です。本事業は多世代共生型地域交流施設を収益事業である有料老人ホーム内で展開することをコンセプトとし、住宅型有料老人ホーム（30室）やキッチンスタジオを備えた機能訓練型デイサービス（最大定員40名）、訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能型居宅介護（計画中）、企業主導型保育園（計画中）を数年かけて最終的に複合させ、地域の方々の交流の場として「コミュニティカフェZUHIKO」も備えます。

また、既存の旗艦施設である多世代共生型高齢者総合福祉施設「ぼれぼれケアセンター白檀」内に設置していたぼれぼれ保育園は労働局所管の「事業所内保育園」から厚労省所管の「認可」小規模保育園に生まれ変わります。引き続き、地域の子育て支援に取り組みながら、持続可能な地域社会の発展に尽くしてまいります。

今、私たちは100年に一度あるかないかという課題先進国である日本においてその解決を通じた発展の好機に恵まれている幸運に感謝し、地域や行政の皆様、職員と協働しながらそれぞれ一

度きりの人生を意義あるものになりたいと考えております。本書はこうした当法人のビジョン実現に向けた単年度の事業計画書になります。ぜひ一読の上、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

特別養護老人ホームの経営（ぽれぽれケアセンター白檀）

### (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（ぽれぽれケアセンター白檀）

老人居宅介護等事業の経営（ぽれぽれ八木西スクエア）

老人デイサービス事業の経営（ぽれぽれケアセンター白檀、ぽれぽれ八木西スクエア）

小規模保育事業の経営（ぽれぽれ保育園）

### (3) 公益を目的とする事業

居宅介護支援事業（ぽれぽれケアセンター白檀、ぽれぽれケアセンター青山）

養成講座事業（ぽれぽれの分校）

有料老人ホーム事業（ぽれぽれ白檀コンフォート）

家事支援事業（ぽれぽれ支援隊）

介護予防・日常生活支援総合事業（ぽれぽれケアセンター白檀、ぽれぽれ八木西スクエア、ぽれぽれケアセンター青山）

### (4) その他の事業

かしはら街の介護相談室（地域包括支援センターランチ）

コミュニティカフェの経営

## 今年度の事業計画

### （今年度の重点的な目標）

- ① 既存事業の収支改善と新規事業のスタートアップ
- ② OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化、利用者のQOLの向上
- ③ 働きやすいと思える職場環境づくりと戦略的な人材確保
- ④ 地域貢献活動や地域の拠点としての役割への模索
- ⑤ 感染対策とのバランスを考えながら、BCPの取り組み、面会や外出などの制限を緩和する取り組み

## 1. 重点目標

### ① 既存事業の収支改善と新規事業のスタートアップ

令和4年度は、コロナ禍などによる通所系サービスの停滞、燃料費の高騰、ぽれぽれケアセンター青山の開設準備費用などの要因により、法人全体として通期の経常利益で2年連続のマイナス決算が予想される（開設準備費用がなければプラス）。外部要因としてはコロナ禍によるデイサービスやショートステイの利用控え、内部要因としては、全体的に稼働が伸び悩んだこと、ケアマネジャーの担当数が増えなかったこと、開設準備費用のマイナスなどが考えられる。

今年度は、既存事業については、目標管理を確実に実行し、予算達成を意識したルーティンのマーケティング活動などを徹底するとともに、経営会議を定期的に行い進捗を確認する。

認可外の事業所内保育施設は、檀原市の認可小規模保育園に転換し再スタートを切る。新たな園長のもと、よりよい保育園運営を進めていく。

新規事業のぽれぽれケアセンター青山が5月にオープンする。外壁をなくし地域の拠点施設としての機能を果たせるように、それに向けての開設準備とその後の運営体制を、本部からのフォロー体制も考えながら進めていく。

ケアマネジャー事業の赤字については、担当件数の少なさに尽きる。ケアマネの人数と体制を見直し、一人をサテライト的にケアセンター白檀に置くことで、適正な担当者数の確保と、デイサービス・ショートステイとの連携を図るとともに相談支援体制を確立する。

費用面については、燃料費の高騰が大きく響いた（法人全体で約500万円以上増加した）。また、備品や修繕費、オムツの費用も年々増えてきている。しっかりと分析を行い発注方法、管理方法、排泄ケアの見直し、業者の見直しやリースの活用など、収益だけでなく費用についても見直しを図っていく必要がある。

（アクションプラン）

- ・目標管理、進捗管理、戦略的なマーケティング（毎週の進捗管理、専門家の活用、紹介会社の活用）。
- ・ぽれぽれ八木西スクエアデイサービスは、令和5年度中に単月黒字を達成。
- ・小規模保育事業A型ぽれぽれ保育園のスタートアップ支援。
- ・新規事業ぽれぽれケアセンター青山の開設準備とオープン時の利用者の確保、本部からのサポート。
- ・備品やオムツなどの無駄がないか、見直しを図るとともに業者の契約見直しのための相見積もりの実施やリースを検討する。
- ・ケアマネ体制を見直し、ケアセンター白檀にサテライト的にケアマネジャーを配置する。

### ② OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化、利用者のQOLの向上

OJT制度については、ここ数年取り組んできたが定着まで至らずといった所であり、新人職

員の不安・不満（人によって教え方が違うなど）につながっている。特に新卒者の退職が出たのは残念である。マニュアル化については、令和3-4年度に「排泄ケアマニュアルの作成」を行ったが定着までは至っていない。利用者のQOLの向上と新人職員の教育のためにも待ったなしの課題である。プロジェクトを立ち上げたが、引き続き明確な目標設定を行い取り組みを進めていく。

利用者のケアについては、令和4年度は介護サービス向上委員会による排泄ケアの見直しを進めた。継続した取り組みにするためにも、ユニットのカンファレンスなどで、定期的に進捗を確認する仕組みづくりが必要になる。また、ケアプランに対する意識付けと個別ケアについては、利用者の希望を聞き形にする取り組みについて、担当介護職のヒアリング→ケアマネジャーとの連携から実行につなげていく形で進めている所である。

ハード面もメンテナンスが必要な時期に来ている。退所時などに業者に入ってもらい綺麗な状態で新規入所してもらえようような整備を行っていく。

新たな資格の取得については、ケアマネジャーに1名合格した。資格取得支援制度を活用し、パソコンスキルにチャレンジする職員もあり、引き続きの支援を行っていききたい。また、キャリアパスのモデルにもあるように、管理者は介護支援専門員、施設長は社会福祉士取得にチャレンジしてもらえよう意識付けを行っていききたい。

#### （アクションプラン）

- ・OJT制度とマニュアル作成のためのプロジェクトチームの継続的取り組み（責任者と目標を明確にする）
- ・メンター制度の継続的取り組みとOJT制度に入れ込んでいく。
- ・ケアプランをより個別ケアに沿ったものにする取り組み（担当介護職による意向の確認→ケアマネジャーによる施設サービス計画書の作成→実行→モニタリング）。
- ・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7名→9名へ）
- ・定期的な居室や設備面などのメンテナンス、清掃（カーテンやリネン関係含め）。

### ③ 働きやすいと思える職場環境づくりと戦略的な人材確保

令和4年度は、引き続き各施策（カウンセラーの派遣など）やメンター制度の導入などを行い、採用1年以内の退職者は（10名→10名）、離職率は（14%→12%）とやや改善した。引き続き、上長のサポート体制、未経験者やダブルワーク職員の面接時の評価や職場体験などの活用、メンター制度の継続、管理職とリーダー職の育成、OJT制度とマニュアルの確立などで改善したいと考えている。

令和4年度に女性活躍推進法の改正による一般事業主行動計画の策定と公表、また育児・介護休業法の改正など、より女性が働きやすいと思える職場づくりを進めてきた。特に男性の産休・育休が取りやすくなった制度であり、普及と促進を進めていきたい。行動計画としては、5

年間で女性のリーダー職の割合を40%→45%に、不妊治療への配慮を進める、といった内容とした。今年度は施設長に女性を登用したことなどもあり、より進めていきたい。キャリアパスモデルや就業規則の改定、周知など、中期的に行っていく。

人材確保については、令和4年度は(40名→28名)を採用することができた。特に新卒の高校生が2年連続確保できたことや新たに大学生を確保できたことが大きい。傾向としては職員紹介、復職者、ハローワークブース、スカウト型求人、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、障がい者、高校生、大学生など)の視点でも取り組みを進め、引き続き採用は20名以上(新規事業除く)を確保したい。ただ、新入職員の質の低下も感じており話し合う中で、基本的に未経験者は職場体験の活用を進める(そのまま就職しないプロセスを踏む)、それ以外の応募者もハローワークや福祉人材センターの紹介状をもらってきてもらう、といったルートを挟むことにより、一定の質の担保を保てるのではないかと考えている(但し新規採用者が少し減るリスクもある)。そのために、理事長、施設長、総務を含めた人材確保戦略と役割分担を行い、うねび会ミーティングで進捗を確認するといった流れを引き続き行っていく。

また本部機能の見直しも考えている。これまで本部一括であった求人や人材確保、社外研修などの人事業務を各拠点に移すとともに、各施設長・副施設長の判断のもと、より現場ニーズに対応した人材マネジメントをすすめていく。

社会福祉法人うねび会も11年が過ぎ、ブランディング戦略も必要であると考えている。まずは強みの整理、新たな強みの模索、普段の取り組みのSNSなどの活用、理念の共有などを行っていきたい。

#### (アクションプラン)

- ・定着率の向上(88%→90%、もしくは1年未満の退職者を10名→7名)
- ・未経験者は職場体験を進めて、介護の仕事への戸惑いを緩和する。
- ・基本的にハローワークか福祉人材センタールートを活用し、入り口の質を高める。
- ・ダブルワークは慎重に、そして面接時に丁寧な説明と継続的な雇用への合意。
- ・1年間で20名以上の採用を進める(人材確保戦略と役割分担、うねび会ミーティングで進捗確認、実習生やインターンシップの確保、社会福祉士・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2名(高校生・大学生)。
- ・有休消化率の維持(70%の確保)。
- ・残業時間の正確な把握と令和4年度と比較して改善する方向で進める。
- ・障害者雇用を進める(年間1件)。
- ・引き続き外部相談窓口(カウンセラーの派遣)の実施。
- ・メンター制度の継続的实施。
- ・OJT制度の確立。
- ・女性活躍推進法の一般事業主行動計画の作成と公表、目標の達成(中期的な取り組み)。
- ・正社員、契約社員のマネジメント研修への参加、一つ上の上長が職員へのサポート、フォロー。
- ・管理者の現場の把握と相談機能の強化(活動報告書、ラウンド、特養とショートステイの連携、プレマネバランス)。

- ・ SNS（フェイスブック、ツイッター、インスタグラムなどの活用）。
- ・ 理念教育の実施（キャリアアップ研修）、強みの整理。
- ・ 各拠点での人材マネジメント（求人、採用関係、社外研修などの業務を各拠点で）

#### ④ 地域貢献活動や地域の拠点としての役割への模索

かしはら街の介護相談室（地域包括支援センターランチ）は、現在3校区担当している。担当者の献身的な取り組みにより地域の理解も進められている。

コロナ禍ではあるが、引き続き新沢小学校区のサロン活動の送迎ドライバーへの協力、ふれあい新沢への参加、檀原高校吹奏楽部の演奏会など、地域との交流を図ることはできた。

今年度は、コロナとの共生にはなるが、ボランティアさんとの交流、地域貢献、施設機能の開放などの再開と、新規事業ぽれぽれケアセンター青山が地域の拠点となるような仕掛けとコミュニティカフェの運営がキーとなる。

また、令和4年度に始めたかがやきホーム（出所者の更生支援施設）からのボランティア受け入れは、社会福祉法人としての新たな役割を示すことができた。福祉にとらわれず多方面への社会貢献活動への関わりを引き続き進めていきたい。

（アクションプラン）

- ・ 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）。
- ・ 地域公開健康講座や認知症サポーター養成講座などの開催を検討。
- ・ 地域の社会資源（保育園、小中高校、公民館など）との交流。
- ・ 新沢小学校区や白檀北小学校区、真菅小学校区や今井小学校区、北越智町や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。（どちらも職員以外の受講生1名確保）。
- ・ 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。（70名→20名以上の確保）。
- ・ ASCA（NPO法人アジア高齢者・障害者介護福祉協会）の活動への参加。
- ・ 奈良県介護人材確保対策総合支援補助金を活用した経営・マネジメント研修の継続開催。
- ・ 檀原市地域包括ケアシステム連絡会の運営と参加。
- ・ 新規事業ぽれぽれケアセンター青山での地域の拠点づくり。
- ・ かがやきホーム（出所者の更生支援施設）からのボランティア受け入れ

#### ⑤ 感染対策とのバランスを考えながら、面会や外出などの制限を緩和する取り組み、BCP対策を進める。

BCP対応については、BCP計画の作成、訓練の実施について2024年までに義務化される。ま



ずはBCP計画の作成が急務になる。安全衛生委員会や感染症委員会の協力を仰ぎながら進めていく。

また、要援護者福祉避難所としての機能を果たすためにも防災物品や備蓄職の確保（72H分）が課題である。非常用電源の確保については、非常用電源の補助金の活用について引き続き検討したい。

新型コロナが5類に分類される中で、感染対策の緩和、面会や外出、ボランティアなどの対応の見直しを図る必要がある。もともとジレンマを感じていた部分であり、積極的に緩和していきたいが、ただ感染対策を軽視することもできないことは理解し、感染症委員会の意見やご利用者ご家族の想いに配慮しながら、見直しを図りたい。

（アクションプラン）

- ・BCP計画書の作成と訓練の実施（2024年までに）。
- ・BCP対策については、感染症委員会、安全衛生委員会でも検討、実施。
- ・非常用電源の確保と備蓄食の見直し。
- ・要援護者福祉避難所としての受け入れ態勢を確立する（簡易ベッドなど）。
- ・感染対策の見直し。
- ・ボランティア、外出、面会などの緩和。

## 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、介護サービス向上、OJT・マニュアル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や会議体としての人数の多さも、委員会運営がうまくいかない原因でもあると考える。令和5年度も引き続き毎月の評価と明確なKPI化、そしてファシリテーション能力を高めること、委員会の構成人数の見直しなどを図り、目標達成ができるように進めていく。介護報酬改定で必須となった、虐待とBCP対応を委員会活動内に含めていく。

（アクションプラン）

- ・介護サービス向上委員会のテーマを排泄ケアにし取り組みを進める（排泄の個別ケア）。
- ・スーパーバイザーのサポート体制の強化、委員長との連携（年度当初、中間評価、期末で相談の機会を持つ）
- ・OJTの仕組みづくりの確立。
- ・各種委員会など、各階1名以上の参加で活発な議論と意見交換を行う（申し送りの徹底）。
- ・衛生管理者の役割の明確化と取り組み。

## (2) 研修計画

キャリアアップ研修の参加率は、コロナ禍の中難しい部分があったが、令和4年度 89%→89%と変わらずであった。ただ目標としている90%には届かなかった。

今年度は、集合研修を再開し、より実効性のある研修にしていくことと、引き続き参加率を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引き続き考えていきたい。また、テーマによっては共有が難しい職種もあり、今年度も同様に各職種で研修企画と運営を行う機会を設ける予定である。

マネジメント研修は、チームマネジメントや労務管理など、リーダーとして必要な研修を実施することができた。今年度も引き続きリーダーだけでなく、今後リーダーになる正社員や契約社員にもマネジメント研修の参加を呼びかけ、今後の役割移行（トランジション）でのつづきを緩和させたい。

社外研修は、引き続き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くことを考えている。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。各専門職や事業所の専門書の定期購読などを進めていきたい。

### (アクションプラン)

- ・キャリアアップ研修参加率を 89%→90%以上に。
- ・マネジメント研修を 65%→80%以上に。
- ・集合研修とハイブリッド型研修の再開。
- ・専門書の定期購読と研修の機会の保証。

## 3. 各拠点の運営課題と計画

各施設長が課題として考え取り組みを考えているものを記載した。

### \* ぽれぽれケアセンター白樺

基本的な介護をきっちり行えるように職員個々のスキルアップを図る。ホールや居室の環境整備。

### \* ぽれぽれ白樺コンフォート

入居者が余暇活用を選択できるように。

### \* ぽれぽれ八木西スクエア

新規ご利用者の職員の積極的な受け入れ態勢を進めることとサービスの質の向上を図る。ケアマネの新規利用者の獲得。

### \* ぽれぽれケアセンター青山

新採用の職員に対し、丁寧に指導し職員の退職を減らし、その中で中心となる職員を育てていく。

## 4. その他

開設後 11 年が経ち、次世代への継承やマネジメントやリーダーができる人材が不足していることが顕著になった。それは単に人材育成が遅れているだけでなく、自身で考え判断するという依存型組織から自律型組織への転換が遅れていたからであろう。組織全体で、まずは考える（コーチング的な関わり）→調べてみる→一緒に考える→教えてもらう、といった関わりを意識し、個人の成長から組織の成長へとシフトできるよう意識的に取り組んでいかななくてはならない。

また、ハードや設備面の老朽化に対する対応もしていかななくてはならない。買い替えに対してはリース含めて検討するとともに、退所時の居室のクリーニング、その都度の修繕対応を確実にできる体制づくりが必要である。

令和 4 年度は、経営危機と言っていいほどのリスク要因が多くあった。新型コロナによる利用控えと燃料費の高騰、新規事業の費用負担など。ただ今年度もそういった状況は続く。その危機的状況を乗り越えるためには、やはり既存事業の稼働の安定と新規事業のスタートアップしかないと思う。職員全員が一致団結をして、ご利用者確保と質の担保の両立を図っていく。

この 5 月よりぽれぽれケアセンター青山がオープンし、奈良市 1 か所、橿原市 3 か所の 4 拠点となる。距離も遠く、法人運営、研修、会議、連携が難しくなる。オンラインも活用しながら連携を図るとともに、奈良市のぽれぽれケアセンター青山が離れ小島にならないようにサポートを行う必要がある。また本部機能の見直しも考えている。これまで本部一括であった求人や人材確保、社外研修などの人事業務を各拠点に移すとともに、各施設長・副施設長の判断のもと、より現場ニーズに対応した人材マネジメントをすすめていく。