

# 令和4年度 事業報告書



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、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。

この3年間、世界的に猛威を奮った新型コロナウイルス感染症は当法人の事業活動にも大きな爪痕を残しました。現場の職員はコロナ禍においてご利用者の命を守るケアに尽力しましたが、ショートステイやデイサービスなど在宅サービスを中心に供給量が大きく減り、稼働率低下による収益減少が見られました。今年5月にオープンしたぽれぽれケアセンター青山の開設準備費を除けば、既存事業は何とか黒字を確保しましたが、コロナ禍で在宅高齢者の外出や社会参加が減ったことが影響し、在宅高齢者の方々のフレイルや低栄養化が進み要介護度や認知症のご利用者が増加した結果、今後益々、在宅介護サービスや入居系サービスの需要も高まることが予想され、厳しい労働市場環境下ではありますが引き続き人員確保を進め、サービス提供を増やしていく必要があります。また原油高に伴う水光熱費の上昇も大きく収益差を圧迫しました。助成金も増加分の約1/3にとどまり収益差を圧迫する大きな要因となりました。新型コロナウイルス感染症が収束を迎え、今年5月より感染症分類上は2類から5類となりインフルエンザと同等の扱いとなりましたが、当法人の事業は高齢者や乳幼児を対象としていることもあり、新型コロナウイルス感染症だけでなくインフルエンザやノロウイルスも併せた感染症に対する総合的な感染対策を引き続き継続しながら次の感染拡大に備え、ご利用者の命を守り尊厳を支えるケアを目指してまいります。

今、私たちは100年に一度あるかないかという課題社会日本において地域課題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。ぜひ本事業報告書をご一読の上、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

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（ぽれぽれケアセンター白檀）

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、ぽれぽれケアセンター青山）

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、ぽれぽれケアセンター青山）

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（ぽれぽれ八木西スクエア、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、ぽれぽれケアセンター青山）

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ブランチ）

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開設準備
- 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 新たな地域貢献活動への模索
- ⑤ BCPの取り組み、新型コロナウイルス感染症への対応

## 理事会及び評議員会の開催状況

日時	議会名	出席者	議題
6月1日(水) 15:30~17:00	理事会	理事 7名 監事 2名	1.令和3年度の事業報告 2.決算報告と監事監査 3.定款変更(基本財産の追加) 他
6月22日(水) 15:30~16:30	評議員会	評議員 12名 監事 2名	1.令和3年度の事業報告 2.決算報告と監事監査 3.定款変更(基本財産の追加) 他
書面開催	理事会	理事 7名 監事 2名	1.金融機関からの借り入れ 2.金融機関への担保提供 3.評議員会の書面開催
書面開催	評議員会	理事 7名 監事 3名	1.金融機関からの借り入れ 2.金融機関への担保提供
9月28日(水) 15:30~17:00	理事会	理事 7名 監事 2名	1.新規事業の開設準備 2.給与規程の改定 3.運営実績と今後の報告
12月21日(水) 15:30~17:00	理事会	理事 7名 監事 2名	1.新規事業の開設準備 2.給食業者の選定 3.運営実績と今後の報告
令和5年 3月29日(水) 15:30~17:00	理事会	理事 7名 監事 2名	1.補正予算 2.令和5年度の事業計画 3.予算 他

## 1. 重点目標

### ① 既存事業の収支改善と新規事業の開設準備

令和4年度は、コロナ禍などによる在宅サービス（通所系サービス・ショートステイサービス）の停滞、燃料費の高騰、ぼれぼ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となった（開設準備費用がなければプラスではある）。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。

ケアマネジャー事業の赤字については、担当者を増やしたが件数が増えなかったことが大きい。



## 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（成長の機会が図れない）。オンラインによる研修方法なども不満につながったのかもしれない。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。

新たな資格の取得については、新たに1名ケアマネジャーに合格した。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。

## 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。

キャリアパスのモデルについては見直しを行い、うねび会の実態に合った内容と役職に見直し、パネルを作成し掲示を行うことで周知を図ることができた。

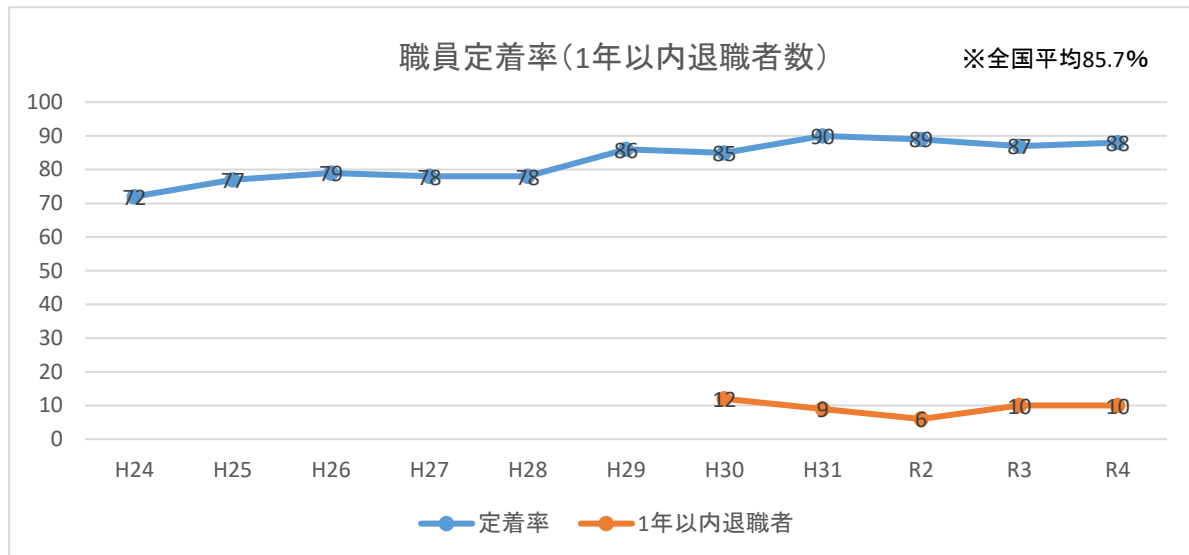
人材確保については、令和4年度は（40名※スクエア含む→28名）を採用することができた。特に新卒の高校生が2年連続確保できたことや新たに大学生を確保できたことが大きい。傾向としては職員紹介、復職者、ハローワークブース、スカウト型求人、などが特徴的であった。引き続き、理事長、施設長、総務を含めた人材確保戦略と役割分担を行い、うねび会ミーティングで進捗を確認するといった流れを引き続き行っていく。

有休消化率は本来の計算式に見直した結果95%であった。全国平均が58%と考えると有休が取りやすい職場であることは明らかで、これをアピールし人材確保につなげたい。

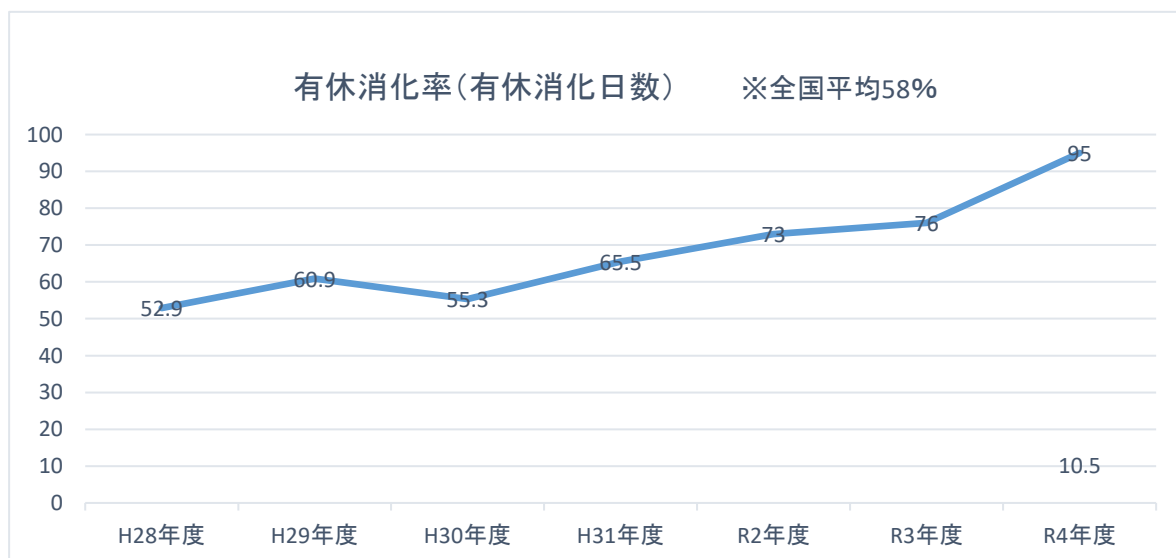
平均残業時間は1.7時間→2.7時間と増えた。令和4年度は人員確保が進まず少ない体制での

業務の結果でもあると思われる。人員の確保と業務の棚卸、役割の見直しや権限移譲を進め改善を図りたい。

勤怠管理システムの導入については、出勤簿の手書きや給与計算の業務負担、労務管理の視点などから長年の課題であった。令和4年度9月より本格導入を図ることができ、職員の負担軽減や本来の労務管理にもつなげることができてきている。

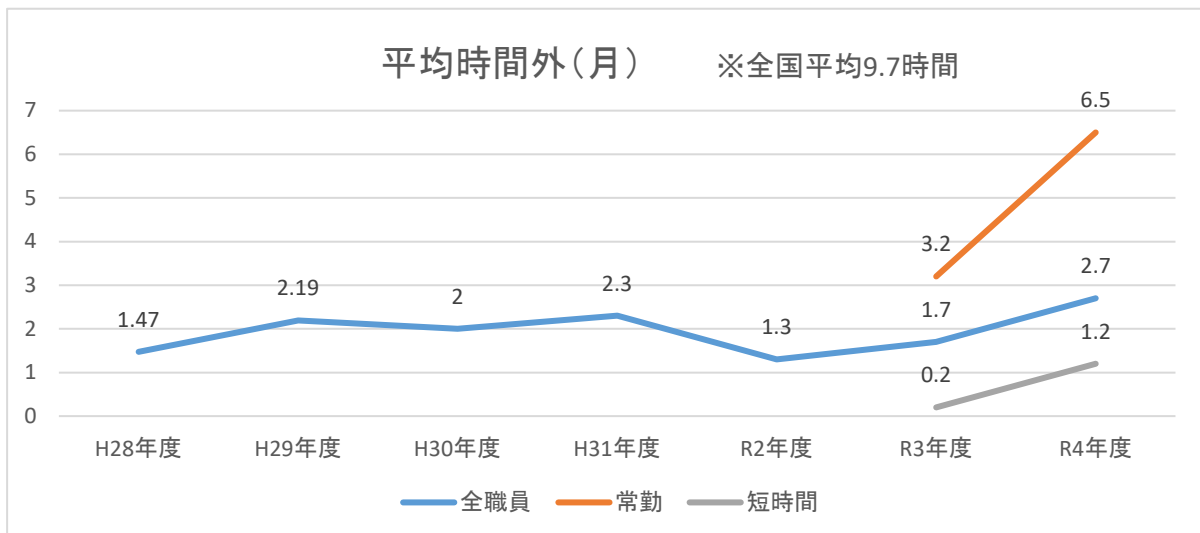
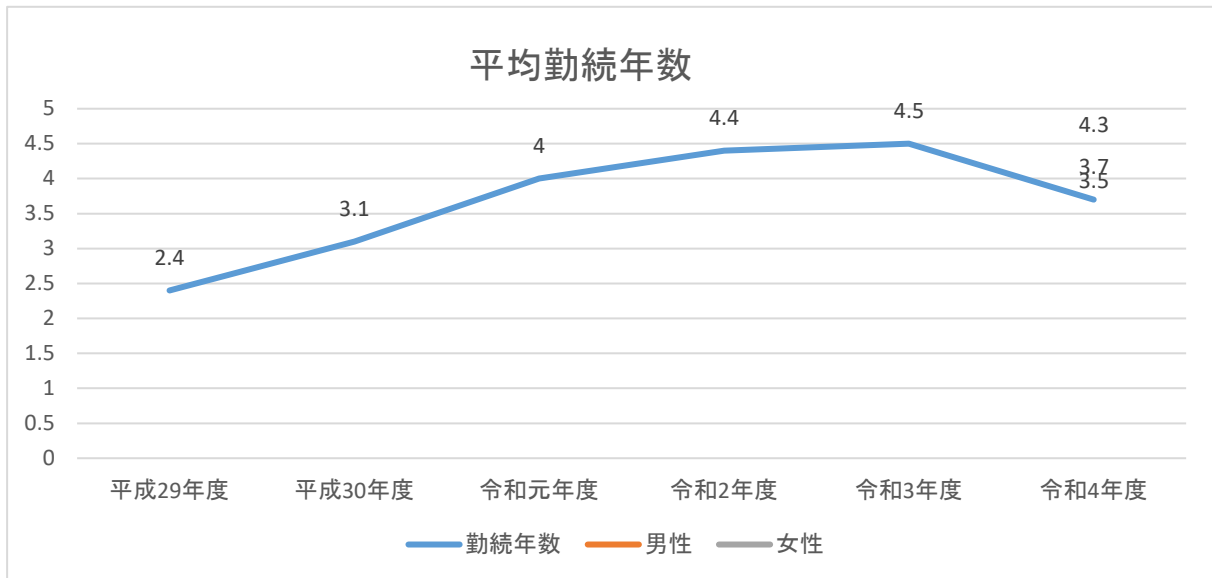


※令和3年度介護労働実態調査(介護労働安定センター)



※令和3年就労条件総合調査(厚生労働省)





※令和3年分毎月勤労統計調査（厚生労働省）

#### ④ 新たな地域貢献活動への模索

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きた。

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、スクエアデイサービスの日曜日の開放など、地域との交流を図ることはできた。

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。

## ⑤ BCPの取り組み、新型コロナウイルス感染症への対応

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ものの準備まで進めることができなかった。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（72 時間分）が課題である。檀原市とも連携を図り、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。

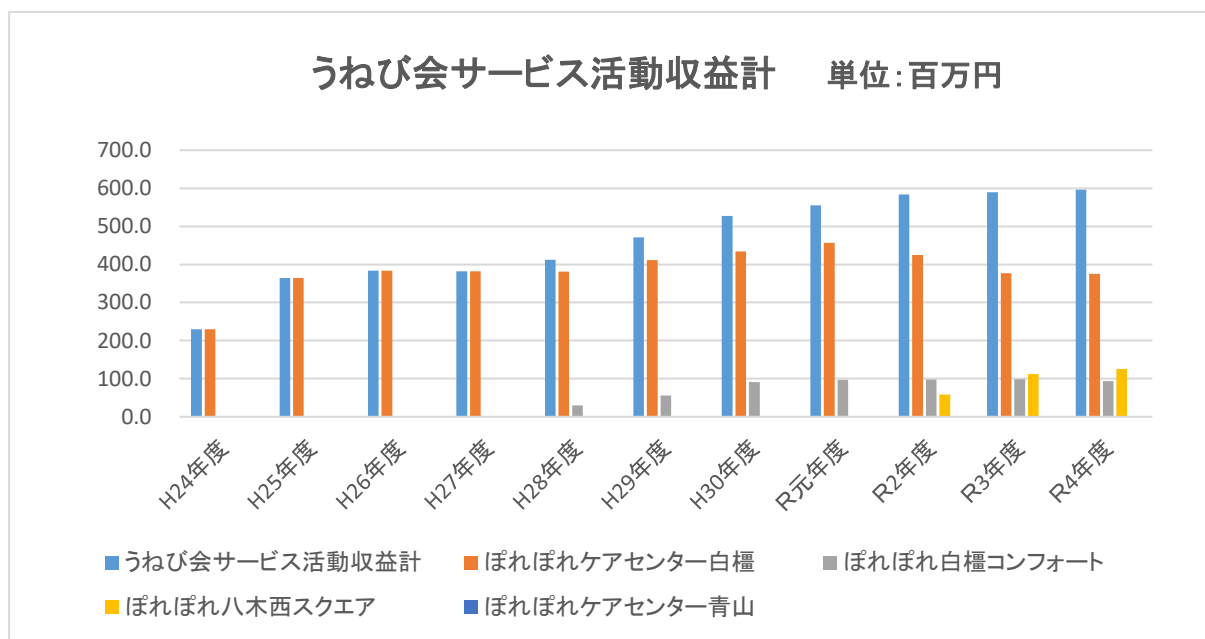
新型コロナウイルスへの対応については、感染症の委員長を中心に頑張っており取り組みを進め、マニュアル化、見える化を進めることができた。グループホームでクラスターが発生したのは残念であったが、献身的に対応を行い、体調不良者を出さなかったのは良かったと思われる。今後は感染症法上 5 類になる中、制限緩和とのバランスを見ながら進めていきたい。

## 2. 財務状況の推移

### サービス活動収益計

単位：百万円

	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
うねび会サービス活動収益	229.7	364.0	383.9	381.9	412.0	470.8	527.2	555.3	583.3	589.6	596.6
ぽれぽれケアセンター白檀	229.7	364.0	383.9	381.9	381.2	411.3	434.4	456.7	425.1	377.3	375
ぽれぽれ白檀コンフォート					29.6	55.5	91.0	97.4	98.2	98.5	93.4
ぽれぽれ八木西スクエア									58.6	111.9	125.8
ぽれぽれケアセンター青山											1.6

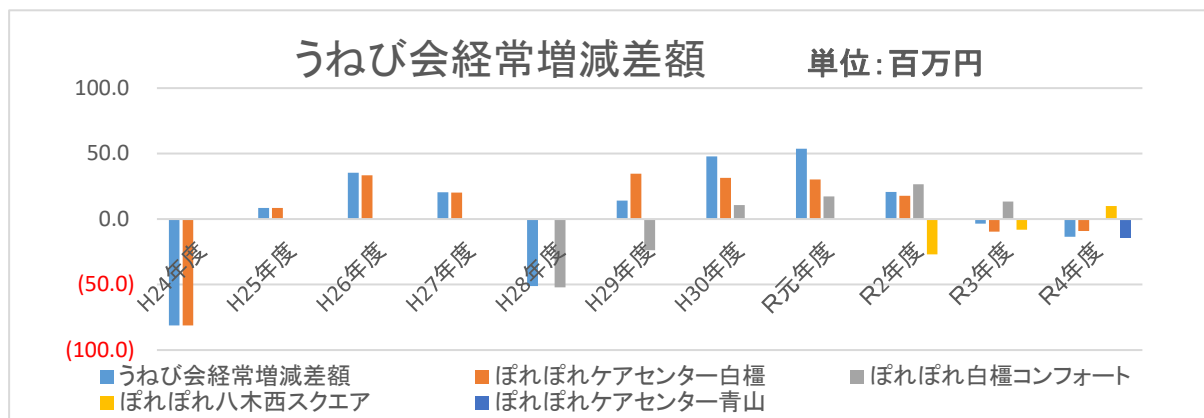


全体で微減、ケアセンター白檀とコンフォートはほぼ変わらず、スクエアは 1,400 万円の増収。

経常増減差額

単位：百万円

	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
うねび会経常増減差額	(81.3)	8.4	35.3	20.4	(51.2)	14.1	47.9	53.6	20.6	-3.6	-13.4
ぼれぼれケアセンター白檀	(81.3)	8.4	33.4	20.3	0.3	34.6	31.4	30.3	17.7	-9.7	-9.1
ぼれぼれ白檀コンフォート					(52.1)	(23.8)	10.7	17.2	26.7	13.3	0
ぼれぼれ八木西スクエア									-26.9	-8.2	10
ぼれぼれケアセンター青山											-14.4

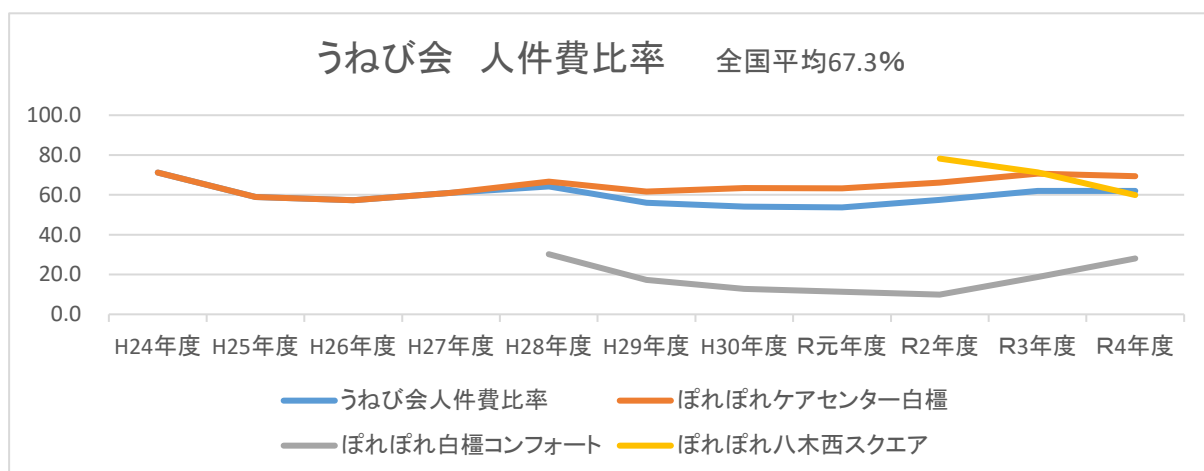


既存事業はプラス、コンフォートとスクエアは人件費按分の見直しで推移に違いあり。

人件費比率

単位：%

	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
うねび会人件費比率	71.2	58.9	57.3	61.0	64.2	56.1	54.1	53.7	57.5	61.9	61.9
ぼれぼれケアセンター白檀	71.2	58.9	57.3	61.0	66.6	61.7	63.4	63.3	66.1	70.7	69.4
ぼれぼれ白檀コンフォート					30.2	17.2	12.7	11.4	9.9	18.8	28.1
ぼれぼれ八木西スクエア									78.2	71.3	59.9
ぼれぼれケアセンター青山											44.0



※2021 年度（令和 3 年度）社会福祉法人の経営状況について（WAM Research Report）  
全体の人件費の推移は変わらず。

### 3. 職員の状況

令和5年3月31日現在（兼務の場合は1つのみカウント）

職 種	正社員	契約社員	非常勤	合計 (人数)
管理職	13 (+3)			13 (+3)
介護職	24	3 (-1)	45 (-14)	72 (-15)
介護補助者			5 (+2)	5 (+2)
看護師	3		5 (+2)	8 (+2)
機能訓練指導員	0 (-1)		2	2 (-1)
生活相談員				
介護支援専門員	2 (+1)		1 (-1)	3
栄養士	1		1 (+1)	2 (+1)
保育士	1		4 (+1)	5 (+1)
事務員	2	1	4	7
ドライバー			12 (-2)	12 (-2)
宿直			3 (+2)	3 (+2)
配膳等			2	2
清掃			5 (+1)	5 (+1)
ランチ			1 (+1)	1 (+1)
合 計 (人数)	46 (+3)	4 (-1)	90 (-7)	140 (-5)

新たに28名の採用を行ったが、退職等の欠員補充が追いつかず介護職（パート）が減っていることと、高年齢による介護補助者への転換などが傾向として見られる。正社員比率は50人を超えないような管理が必要と考える。

### 4. 各種委員会、研修、実習生、等

#### (1) 各種会議・委員会

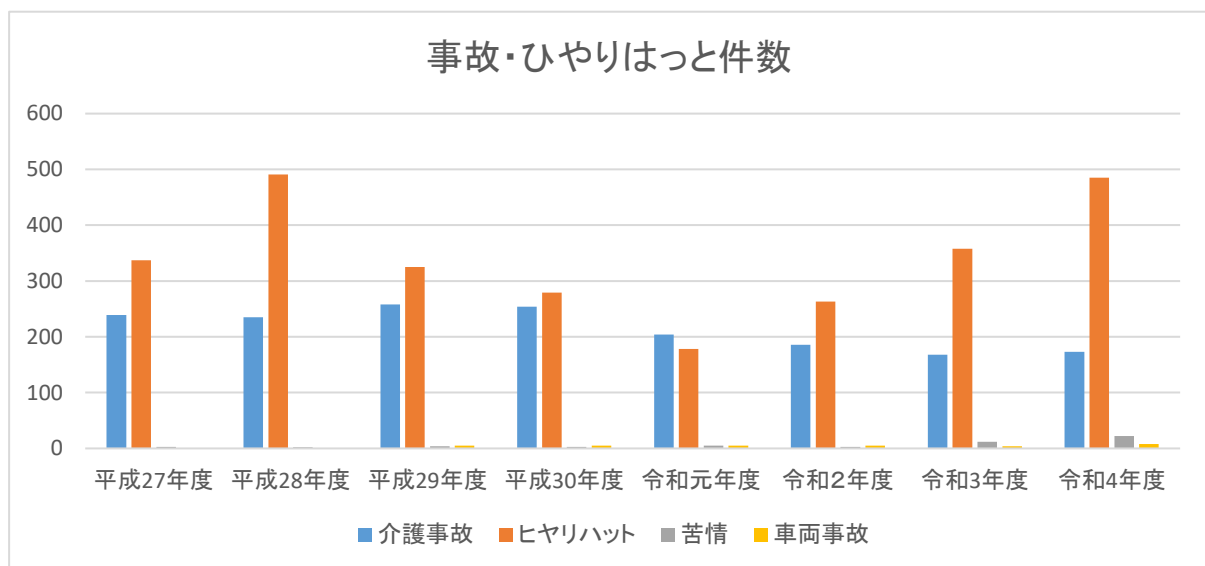
委員会活動については、事故・身体拘束、感染症（食中毒）、安全衛生、給食委員会が法令で定められており、介護サービス向上が自社で独自に行っている委員会である。各委員会にスーパーバイザーが入り委員会運営をサポートする体制で行っている。

#### \* 事故・身体拘束・虐待委員会

今年度の事故件数は173件（令和3年は168件）、ヒヤリハット件数は485件（令和3年度は

358 件)、苦情は 22 件 (送迎、ケア、連絡ミス、請求、ご家族対応など)、車両事故 8 件、介護保険事故報告 5 件であった。内出血や軽微な事故についても事故としてカウントしているため件数は多くなることはあるものの、ヒヤリハットについては、提出方法の見直しと意識付けにより、件数が増えたことは良かったと思われる。

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
介護事故	239	235	258	254	204	186	168	173
ヒヤリハット	337	491	325	279	178	263	358	485
苦情	3	2	4	3	5	3	12	22
車両事故	-	-	5	5	5	5	4	8
介護保険事故報告	-	8	5	2	8	2	2	5



**\* 感染症・食中毒委員会**

感染症委員会は、引き続き新型コロナウイルス感染症への対応の1年であった。ただ、標準化、マニュアル化については一定成果を出すことができた。クラスターが発生したのは残念であったが、職員の献身的な対応により重度化した入居者もおらず、今後は感染法上5類に変わる中で、緩和と感染対策の継続のバランスを考える1年になる。

**\* 安全衛生委員会**

安全衛生委員会では、産業医の先生と毎月職場巡視を行い会議にも参加いただいた。防災訓練の定期実施と職場巡視による危険か所の確認や賞味期限、整理整頓などを確認した。定期的な健康診断、ストレスチェックも実施している。

**\* 車両安全推進委員会**

車両安全推進委員会では、車両事故予防の話し合いを行った。今年度は8件(令和4年度は4件)の事故があった。無事故無違反チャレンジ100運動の長年の取り組みなどが評価され、榎原警察

署より交通安全優良事業所としての表彰を受けた。

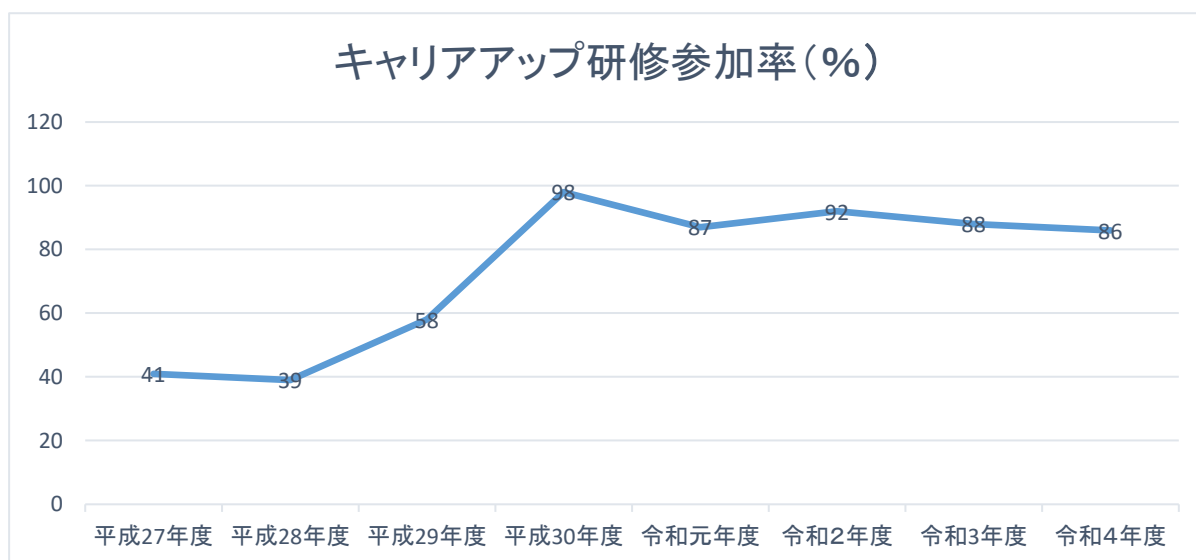
#### \* 給食委員会

給食委員会では、引き続き利用者にもご参加いただき毎月意見交換を行った。ご意見いただいた内容については、すぐに献立の見直し等改善を図ることができた。コロナ禍の中、外出などが難しく施設内での取り組みが重要視される中、食のレクレーションは、お寿司の実演や各ユニットやフロアでの取りくみができる。また、嗜好調査も行うことができ、利用者本人からのヒアリング結果を見直しにつなげることができた。デイサービスの配膳方法の見直しや主菜のボリューム感など、意見交換をしながら見直しを図ることができた。

#### (2) 研修

キャリアアップ研修は、各部門や職種の研修を年間計画に組み入れて実施した。保育やデイサービスなどからは、より専門的な学びを行うことができ良かったとの声を聞くことができた。コロナ禍の中難しい部分があったが、令和4年度88%→86%（ケアセンター85%、コンフォート88%、スクエア86%）と下がった。オンラインや動画による形で、職員の研修に対するモチベーションや上長の働きかけが不足しているものと感じる。令和5年度は、集合研修を再開するとともに、上長の管理体制を確立し、研修参加率を90%以上になるように取り組みたい。

マネジメント研修は、令和4年度は67%→64%、隔月のマネジメント研修も定着を図ることができた。外部講師を要請したり、リーダー自身が講師になったりと有意義な研修になりつつある。奈良県介護人材確保対策総合支援補助金を活用したうねび会主催の「経営・マネジメント研修」を開催した。コロナ禍の中108名の参加があり、奈良県下の多くの事業所からの参加があった。



#### (3) 実習生

実習生については、引き続き高校生インターンシップ、奈良県立医大の看護実習生、帝塚山大学の栄養士、歯科衛生士、養護学校、高齢者の職場実習に加え、新たに社会福祉士実習を受けられることができ、合計70名（令和3年度は21名）の実習生を受けられることができた。養成施設での役割と人材確保からの視点から考えても、引き続き積極的に実習生を受けたいと

考える。

## 5. その他

令和4年度もコロナ禍の中、感染対策に明け暮れた1年であった。その影響もあり経営的にも危機的な状況である。ただ、この間はデイサービスやショートステイの稼働率の改善も見られてきており、既存事業の改善を図ることにより、新規事業のスタートアップの支援体制を確立させたい。

ただ、経営リスクは収支上のことだけでなく、人材確保も大きく関わってくる。戦略的には取り組んで、新たに28人の人員確保はできたが、欠員の補充が十分できたかと言えば弱かったであろう。多様な人材、スカウト式、実習生など、入り口を増やすとともに、強弱を決めて取り組みを進めたい。

リーダー職やマネジャー職の育成は引き続きの課題であるが、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。

組織としては4拠点目、そして奈良市と橿原市と距離もあり、組織ガバナンスの見直しと本部機能、拠点ごとの権限移譲を進めたいと考えている。

また、感染対策の緩和が見込まれるが、それと同時に地域貢献やボランティアなどの本来のぽれぼれの強みを再開できるように動き出したい。