

令和6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。これまでぽれぽ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。

アフターコロナ元年の2023年は、在宅ニーズの多様化やDX化が加速し生活様式やコミュニケーション等の社会環境が大きな変化を遂げました。超少子高齢化に伴い労働生産人口が激減すると同時に2025年問題にも直面する中、社会的孤立が進む要介護高齢者のケアや社会的要請に応える保育の質を限られた人員でどう担保するか、共助インフラをどのように整備していくか等の地域課題も新たな形で生まれています。インフレが進み賃金上昇が続く中で事業環境もより困難になることが予想されますが、引き続き地域の皆さまと共に共助の精神を大切に、地域に根ざした事業を展開し地域課題に積極的に取り組むに当たり次の3つの重点課題を掲げました。

(1) 地域コミュニティの維持や活性化に応える高齢者や子ども、障害者等、多様なニーズに応える為、事業の幅を広げて参ります。当グループの強みを発揮できる分野に選択と集中を進めながら、地域の皆さまと連携し総合的に地域全体で支え合う仕組みづくりに取り組みます。

(2) 職員の働きやすい環境の整備

職員が安心して働ける環境を整え、質の高いサービスを提供し続けられるよう、処遇改善は元より其々が社会的有用性を感じられる職場の整備に継続的に取り組みます。職員の成長と活躍を支援し地域に貢献できる人材を育成します。

(3) 持続可能な経営の実現

地域に根ざした事業を継続していくために、持続可能な経営を実現します。その為に経営の効率化や収益力向上に努め、地域の皆さまから信頼される企業を目指してまいります。

当法人は今年令和6年4月に、在宅支援総合福祉施設「ぽれぽれ八木西スクエア」を拠点に、「檀原市地域包括支援センター北エリア」を開設いたします。法人理念「尽道楽生 ～ゆっくりたのしく がいっしょに～」の「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らない」を基本とし、

1. 檀原市民の「自分らしく暮らし続けたい」の思いに応える。
2. 地域の人が、集い、出会い、参加する仲間を通じて地域をつなぐ、参加する一人ひとりの

方はだれでも必要とされるお役立ちがある活動を包括的に支援する。

3. 地域の人々の期待に応える職員の成長の機会にしていく。

を当センターの理念としながら、介護予防ケアマネジメント、総合相談、権利擁護、包括的・継続的ケアマネジメントの事業を通して、今後も地域の皆さまと共に、地域課題の解決に貢献し地域の活性化に寄与してまいります。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。ご一読の上、是非、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（ぼれぼ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（ぼれぼれケアセンター白檀）

老人短期入所事業の経営（ぼれぼれケアセンター白檀）

老人居宅介護等事業の経営（ぼれぼれ八木西スクエア）

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

小規模保育事業の経営（ぼれぼれ保育園）

(3) 公益を目的とする事業

居宅介護支援事業（ぼれぼれケアセンター白檀、ぼれぼれケアセンター青山）

養成講座事業（ぼれぼれの分校）

有料老人ホーム事業（ぼれぼれ白檀コンフォート、ぼれぼれケアセンター青山）

家事支援事業（ぼれぼれ支援隊）

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

地域包括支援センター事業（ぼれぼれ八木西スクエア）

介護予防支援事業（ぼれぼれ八木西スクエア）

(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

テーマ:「私や私の家族が入居しても良い、利用しても良いと思えるサービスや施設づくり」

(今年度の重点的な目標)

- ① 地域包括支援センター北エリアのスタートアップ
- ② 既存事業の収支改善に向けた取り組みとその体制づくり
- ③ OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化（ICT活用含め）、利用者のQOLの向上
- ④ 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（外国人人材含め）
- ⑤ BCP（事業継続計画）による訓練の実施と備蓄食などの災害対応
- ⑥ 地域貢献活動や地域の拠点としての役割への模索（ボランティア含め）
- ⑦ 感染対策とのバランスを取りながら、ご利用者・ご家族ニーズである面会や外出などの制限緩和の検討

1. 重点目標

① 地域包括支援センター北エリアのスタートアップ

橿原市は地域包括支援センターが1か所のみであったが、令和6年度より、地域包括支援センターを北エリア、南エリア2か所設置することになった。うねび会としても、先代理事長の思いやより地域福祉に貢献するという理念から応募し受託することとなった。現在、開設に向けて準備中であるが、ハード、ソフト、人員確保、研修、引継ぎなど、タスクが多いが、橿原市民に信頼される地域包括支援センターとなるよう、準備と運営を進めていく。

(アクションプラン)

- ・ 人員基準を満たす人数の専門職確保、そして経験者や常勤者への移行を進めていく。
- ・ 既存の地域包括支援センターとの引継ぎ、相談できる関係性、体制づくり。
- ・ 駐車場や受付、記録・請求ソフト、デスク、什器、看板など、ハード面の開設準備。
- ・ 法人本部の相談できる体制づくり、人員含めたバックアップ体制。

② 既存事業の収支改善に向けた取り組みとその体制づくり

令和5年度は、ぽれぽれケアセンター青山が開設した。開設当初、有料老人ホームの入居が危ぶまれたが、紹介センターなどを活用することにより、何とか予算をクリアできそうである。青山のデイサービスは、体験、ご利用も多く、利用者、ケアマネジャーからの満足度も高い。ただ、法人全体のマネジメント体制などからみても安心できる要素はない。令和6年度で、入居者数22名、丸3年で満床という必達目標を達成できる体制づくりと本部のフォロー体制の構築が必要となる。

ぽれぽれケアセンター白樺は、当別養護老人ホームの稼働率の低下が響いた。おそらく年間で2,000万円ほどの経常利益マイナスである。地域密着型サービスの難しさはあるが、介護老人保健施設や病院とも連携を図り、平均26床/29床を確保できるようにしたい。

ぽれぽれ八木西スクエアは、デイサービスの伸び悩みはあるが、定員30名で計算すると、約80%稼働でありよく頑張っているという見方もある（現在は定員35名）。減価償却費が大きくなることもあり赤字になるが、人件費のバランス、新たな加算、総合事業の比率を下げるなどを進め、年度末には単月黒字を目指したい。

経営やマネジメント体制の課題として、令和6年度は、施設長の二人が地域包括支援センターの職員となりプレイヤーとして動くこととなる。その中で、青山と八木西の相談体制づくりとマネジメントをどうするか、法人組織の見直しを進めていく必要がある。

また、人員不足からマネジメントを行う施設長・副施設長が現場に入ることが多く、マーケティング活動が不十分であったのも課題として残った。施設長・副施設長自身のマネジメント不足もあるが、法人全体でマーケティング担当を置く、ということも検討中である。

令和6年4月より、法人事務長を置く体制を敷いた。予算・決算や経営、総務を統括するとともに、施設長・副施設長の実務をサポートすることも考えている。

令和6年4月に介護報酬改定がある。プラス改定とは聞いているが、部門によってはマイナス、また加算などを取っていかないとマイナスになる危険性もある。まずは介護報酬改定の理解と新たな加算が算定できないかを検討することが重要である。

(アクションプラン)

- ・必達目標を達成できるような目標管理、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6年度中に単月黒字を達成。
- ・ぽれぽれケアセンター青山は、令和7年3月末で、22床/30床の達成。
- ・法人全体でのマーケティング体制の構築。
- ・コスト見直し、人件費、無駄がないか、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。
- ・各部門、サービスの強みの整理、差別化の取り組みの強化を進める。
- ・令和6年4月介護報酬改定への対応。新たな加算の検討。
- ・法人に事務長を置くことによる組織の見直し。

③ OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化（ICT含め）、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。令和5年度は「OJT委員会」の取り組みが進み、入社時のオリエンテーション、OJT担当者のチェックリスト活用による指導の標準化、メンター制度の活用など、一定形ができつつある。課題としては、定着までのプロセスと、入所系サービス以外の部門や職種に広げていくことであると考えている。

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る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名合格したものの、今回の地域包括支援センターの開設で改めてケアマネジャーの不足を痛感した。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るよう意識付けと福利厚生背戸の見直しを行っていきたい。

利用者のQOLの向上は、オムツの業者をユニ・チャームに変更したこともあり、アドバイザーの介入により排泄ケアの向上を行っていきたい。

（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。
- ・ ケアマネ合格者を **2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。
- ・ 資格取得支援制度の充実。講習会やテキスト代を無料化するかなど検討。
- ・ 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）。
- ・ ユニ・チャームのアドバイザー支援を受け、排泄ケアの見直し。

④ 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5年度は、引き続き各施策（カウンセラーの派遣など）を行う中で、採用1年以内の退職者は（10名→15名）、離職率は（12%→15%）とやや悪化した。新規事業の青山からの退職者が目立った。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。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5年度は(28名→74名 ※新規事業22名)を採用することができた。新規事業(青山・保育園)によるものが大きい、特に新卒の高校生が3年連続確保できたことや介護労働安定センターから2名入職できたのは大きい。

入職の傾向としてはスカウト式求人、職員紹介、復職者、ハローワーク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30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。

残業については、勤怠管理システムを導入する中で、効率化・省略化より残業をつけることが優先されているように感じる。必要な時間外は認めていくと同時に、一定のルール作りや業務の効率化を進めていかななくてはならない。

社会福祉法人うねび会も12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)

- ・1年間で30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、外国人人材の検討)。新卒採用2名(高校生・大学生)。
- ・定着率の向上(85%→88%、もしくは1年未満の退職者を15名→10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。
- ・有休消化率を取得しやすい風土づくりを維持する(80%以上の確保)。
- ・残業時間の正確な把握と令和5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。
- ・OJT制度の確立とメンター制度の継続的实施。
- ・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)。
- ・「不妊治療への配慮」の項目を就業規則に追加する。
- ・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。

⑤ 地域貢献活動や地域の拠点としての役割への模索（ボランティア含め）

令和5年度は、コロナが5類に分類されたこともあり、新沢小学校区のサロン活動の送迎ドライバー、青パトへの協力、榎原高校吹奏楽部の演奏会など、より積極的に地域との交流と地域貢献を図ることができた。

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、2名とも就職され受け入れ終了となった。今後も依頼があれば受け入れを行っていきたい。

ぽれぽれケアセンター白檀に隣接する住宅地に「なかよし地区自治会」ができたと聞いている。北越智町とは連携を図ってきたが、近隣の「なかよし地区自治会」とも連携を図り対話を進めていく。

令和6年度は、より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を進めたい。

（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。
- ・地元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。
- ・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。
- ・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。
- ・榎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のコミュニティカフェの運営。
- ・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

⑥ BCP（事業継続計画）による訓練の実施と備蓄食などの災害対応

BCP対応については、BCP計画の作成、訓練の実施が義務化された。BCP計画の作成は何とか出来たが、これからは訓練が必須となる（居住系年2回、それ以外年1回）。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。

（アクションプラン）

- ・BCP対策、訓練については、感染症委員会、安全衛生委員会を中心に進めていく。
- ・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）。

⑦ 感染対策とのバランスを取りながら、ご利用者・ご家族ニーズである面会や外出などの制限緩和の検討

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った。利用者・家族の喜ばれる様子も見られるとともに、アンケートやご要望の多くは、もっと緩和してほしい、自由に面会したいなどの意見であった。

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利用者・家族の想いに寄り添いながら、面会方法、外出、ボランティア受け入れなど見直しを図りたい。

（アクションプラン）。

- ・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6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。特に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、継続した取り組みを進める（ユニ・チャームのアドバイザー支援、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とメンター制度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、89%→88%と少し下がり、目標としている90%には届かなかった。理由としてはドライバーの参加率が低かったことなどが考えられる。

令和6年度は、より集合研修に移行し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、令和6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。令和6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）でのつま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88%→90%以上に。
- ・マネジメント研修を78%→80%以上に。
- ・部門別研修、集合研修への移行。
- ・専門書の定期購読と研修の機会の保障。

3. 各拠点の運営課題と計画

各施設長・副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。

* ぽれぽれ白樫コンフォート

入居者の日々の生活に楽しみを提供する

* ぽれぽれ八木西スクエア

職員の接遇力を向上し、利用満足度を高くする。

* ぽれぽれケアセンター青山

スタッフへ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 12 年が経ち、介護人材不足に苦しんでいる。また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も顕著になった。それは単に人材確保や人材育成が遅れているだけでなく、資格取得や権限移譲が遅れていることも原因として考えられる。

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 5 年度に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 拠点となった。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、引き続きサポートを行っていききたい。また、地域包括支援センターについても、法人としてのサポートも進めていききたい。