

令和 7 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。

今後2040年に向けて15年間は、多元的社会が一層進み、介護者の増加と共に1,000万人を超える85歳以上高齢者が、単身者も含め、地域生活を送ることになり、生活のちょっとした困りごとを抱える高齢者がこれまでにない規模で増加します。高齢者の方々を平均像で語れない時代となり、個人と家族のあり方、地域社会がドラスティックに変化していきます。地域社会の変化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、「橿原市地域包括支援センター北エリア」を開設いたしました。法人理念「尽道楽生 ～ゆっくり たのしく ごいっしょに～」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実施してまいりました。立ち上がりこそ3職種の人員確保が中々充足しなかったものの徐々に運営も安定し、市民や行政、民間事業者の方々の信頼を得つつあります。今後も地域包括支援センターの事業を強化し、地域の介護予防の要として継続して責任を果たしてまいります。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（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、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）

地域包括支援センター事業（ぽれぽれ八木西スクエア）

介護予防支援事業（ぽれぽれ八木西スクエア）

(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 社会福祉法人うねび会全体の収支改善に向けた取り組みとその体制づくり（黒字化必須、人件費コントロールを重点的に）
- ② 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の向上のための研修の仕組みの見直し
- 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(外国人人材を導入します)
- ④ 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）
- ⑤ 法人組織のガバナンスの見直し

1. 重点目標

- ① 社会福祉法人うねび会全体の収支改善に向けた取り組みとその体制づくり（令和7年度は法人全体での黒字化必須、人件費コントロールを重点的に）

令和6年度はぽれぽれケアセンター青山が開設し2年目であった。また、新たに檀原市地域包括支援センター北エリアもスタートしたこともあり、法人全体で3000万円以上の赤字の決算見込みである。

事業計画上は、既存事業（青山・包括除く）で黒字化を目指し、予算上は目標を達成したが、令和4年度～6年度の「サービス活動増減差額」が3期連続マイナスになったことは、想定内ではあるものの残念である。また、令和7年度は、新たな借入金返済含め、法人全体として財務的に厳しくなるだろうし、新規事業がない令和7年度は、法人全体での黒字化は必須であると考えている。

ただ、ぽれぽれケアセンター青山が満床、ぽれぽれ白檀コンフォートの稼働率が好調、特別養護老人ホーム（以下：特養）やグループホーム（以下：GH）も稼働率改善、ショートステイの高稼働、ぽれぽれ八木西スクエアデイサービスが登録者100名超えるなど、令和7年度に向けて良い材料ばかりであり、令和7年度の視野は明るいと考えている。

ただ、地域包括支援センター北エリアの大きな赤字の適性化、ぽれぽれケアセンター青山の費用の適性化、ぽれぽれ八木西スクエアデイサービスの黒字化も必須であり、理事長、常務理事を

中心に、施設長・副施設長を巻き込んで、予算の数字にこだわり黒字化を必ず確保する。

（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、アドバイザーや専門家の活用、紹介会社の活用）。
- ・ぽれぽれケアセンター白檀の特養とショートステイ合算で、経常利益は0を目指す。
- ・ぽれぽれ八木西スクエアデイサービスは、令和7年度は黒字化へ。
- ・ぽれぽれケアセンター青山は、赤字幅を大きく減らす、もしくは黒字化へ。
- ・地域包括支援センター北エリアの適性な人員配置や業務効率化を、法人も介入し体制を整えていく中で、赤字幅を1000万円以内にする。
- ・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。できるだけ人材の紹介会社や派遣を控える。
- ・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。

② 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の向上のための研修の仕組みの見直し

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）の解決までには至っていない。

ただ、令和6年度は、採用時に、理事長と常務理事による「理念」「ケアの考え方」を毎月伝達する時間を設定し、法人としての考え方、理事長と常務理事による目指す方向性を伝えることにより、大きく方向性がずれているスタッフが少なくなったように感じる。

ただ、課題として続いている、スタッフシートの業務日報のコメント記入、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、目標設定シートの作成などなど、一定形ができつつあるも一部の部門しか実施できておらず、定着までのプロセス管理を、新たに少人数制のプロジェクトチームを作り、常務理事を中心メンバーとして取り組む予定にしている。

新たな資格の取得については、ケアマネジャーの合格者を1名確保したい。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よう意識付けと福利厚生制度の見直しを行っていきたい。

令和6年度は、窒息事故やご利用者、ご家族からの苦情などが見られた。ケアの基本、緊急時対応など、OJTとともに、経験不足の職員が多い中、毎月の「カイゴ勉強会」の実施や外部施設への研修などを行い、経験不足とスキル不足を、他施設への実習などから、気づきと実践に活かしていく。

（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、実行のチェック体制づくり）

- ・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。
- ・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）
- ・「カイゴ勉強会」の毎月開催。
- ・外部施設への実習（特養、G H、有料老人ホーム、デイサービスなどを検討）

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(外国人人材を導入します)

令和 6 年度は、引き続き各施策（OJT、面談、カウンセラーの派遣など）を行ったが、退職者は増加傾向である。特に一部の部門により退職者の偏りが目立った。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、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。

人材確保については、令和 6 年度は、地域包括支援センターの開設もあり、多くの職員を何とか採用することができた。ただ、紹介会社を活用したケースも多く、費用としては大きくかかりつつある。

入職の傾向としてはスカウト式求人、紹介会社、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 30 名以上を確保したい。

ただ、新入職員の質の低下も感じており話し合う中で、応募者についてはできるだけ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）。また役職者など責任がある職員の採用については、調査会社の活用も含めて考えていく。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、後でも述べるが、組織ガバナンスを見直す中で、ある程度ケアセンター白檀を副施設長に任し、常務理事が、人材マネジメント（人材確保、定着、育成など）を中心とした業務に特化していける体制づくりを検討していく。

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ければならない。

令和 7 年度は、外国人労働者の採用を進める（特定技能）。それに向けて、外国人労働者を雇用することや文化の違いなどの理解、入社後のサポート体制など、課題は多いが取り組みを進めていく。

社会福祉法人うねび会も 13 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（ボランティア、外出、ニーズの実現）の整理と実施、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）
- ・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。
- ・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6年度と比較して改善する方向で進める。一定の残業のルール化。
- ・引き続き外部相談窓口（カウンセラーの派遣）の実施。
- ・福利厚生制度を活用した部門ごとの食事会の実施。
- ・OJT制度の確立、実施（プロジェクトチームの設置）
- ・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、プレマネバランス）。
- ・SNS（ホームページ、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、採用時オリエンテーション）。
- ・外国人労働者2名のスムーズな導入、サポート体制と、職員への理解を進める。
- ・強みの整理（ボランティア、外出、ニーズの実現など）

④ 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2年目でもあり、以前のように、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、ふれあい新沢への参加、檀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を新たに2名受け入れた。若くて元気なスタッフであり、利用者も喜んでおられる。

令和6年度は、よりボランティアさんとの活動参加が目立った。より利用者ニーズに合ったボランティア活動をお願いできたと思っている。

ぽれぽれケアセンター白檀以外の施設も含め、地域貢献、施設機能の開放などを積極的に進めていきたい。

（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。
- ・ニーズに合ったボランティア活動への要請。

- ・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。
- ・橿原市地域包括ケアシステム連絡会の運営と参加。
- ・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 法人組織のガバナンスの見直し

令和6年度は、事務長を置くことができ、事務全体の取りまとめ、権限移譲などを行うことができ、よりスムーズな施設運営ができたのではないかと感じている。

法人全体の職員も200名を超え、法人組織のガバナンスを見直す時期に来ている。法人全体の課題としては、人材マネジメントとコンプライアンスである。

施設が4拠点、サービス部門も20を超える中、各施設の施設長や管理者で全ての人材確保や育成、法令順守を行うことが難しいことが年々感じており、危機感を感じている。

まずは、常務理事が人材マネジメント部とし、その課題について特化し取り組む体制づくりと、コンプライアンス部門は、一定経験がある職員を巻き込み、内部監査のあり方を見直すなど、待ったなしの取り組みが必要とされる。

- ・コンプライアンス強化のための、内部監査の充実
- ・人材確保・定着・育成の部門を独立化させ、法人組織を見直す。
- ・法人としての各施設へのサポート体制。
- ・地域包括支援センターを含めた、うねび会全体の動き。

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・虐待、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（生産性向上）、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7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、OJTはプロジェクト化し実行を行っていく。

（２）研修計画

令和７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７年度は、これまで以上に各職種で研修企画と運営を行う機会を増やす予定である。

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７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。

また、「カイゴ勉強会」の毎月開催、他施設実習などを行いながら、経験値を上げ気づきを増やし、職員のスキルアップを図っていきたい。

（アクションプラン）

- ・キャリアアップ研修参加率を90%以上に。
- ・マネジメント研修を80%以上に。
- ・キャリアアップ研修に、部門別研修を2回。
- ・専門書の定期購読と研修の機会の保障。
- ・「カイゴ勉強会」の毎月開催。
- ・他施設実習の実施（特養、G H、デイサービス、有料老人ホーム、保育園など）
- ・O J Tに利用者体験の実施。

3. その他

開設後13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行える体制づくりが必要である。

令和５年度にぼれぼ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、奈良市のぼれぼ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たい。

また、大きな事故や苦情、未経験者の採用など、足元を固める人材育成を丁寧に行うことも事業継続には必要である。そのために、新たな研修方法や勉強会の開催などから、気づきやスキルアップを仕掛けていきたい。

令和7年度は、うねび会にとっては正念場である。必ず黒字化を達成し、事業継続、利用者、スタッフを支え続けるためにも、経営者としてこだわっていく。