

令和 8 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」の実現に向け取り組む中、2025年という大きな節目を越え、全ての団塊の世代が後期高齢者となる時代を迎えました。私たちは、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最期まで続けることができるよう、地域包括ケアシステムの深化に邁進してまいりました。

今後2040年に向けた15年間は、85歳以上の単身高齢者が急増し、多角的な社会課題がより深刻化します。高齢者を一括りの平均像で語ることはできず、個々人の生き方や地域社会のあり方が劇的に変化する中で、私たちは地域に根ざした事業展開をさらに加速させる必要があります。令和8年度は、これまでの成果を基盤としつつ、持続可能な未来を築くため、次の3つの重点課題を掲げます。

(1) 社会的包摂と地域デザインの推進

多様化するニーズに応え、高齢者や子ども、外国人人材など、多文化が共生する地域づくりに貢献します。SDGsの視点を取り入れ、地域の皆さまと共に、参加協働による新しい絆のあり方をデザインし、地域全体で支え合う仕組みを構築します。

(2) 職員の物心両面の幸福実現と自己成長

職員が働きがいを実感し、自己実現できる職場環境を整えます。キャリアアップ研修の充実やOJTの確立、ICT・介護ロボットの活用による業務標準化を進め、処遇改善は元より、人から必要とされる喜びを分かち合える専門性の高い人材を育成します。

(3) 長期的繁栄を見据えた経営基盤の確立

前年度は総収益が過去最高の9.5億円に達し、いわゆる経常増減差額（営業利益）の黒字化も達成できる見込みとなりました。この勢いを止めることなく、DX化による経営の効率化と収益力の向上を両立させ、短期的利益に留まらない、地域から永続的に信頼される組織を目指し、財務上は経常増減差額（経常利益）の黒字化を達成します。当法人は、地域包括支援センター北エリアの運営や青山拠点の軌道修正を経て、法人理念「尽道楽生 ～ゆっくり たのしく ごいっしょに～」を具現化する体制を整えてまいりました。

1. 橿原・奈良の地で「自分らしく暮らし続けたい」という切実な思いに応える。
2. 地域の人が集い、役割を持ち、誰からも必要とされる「お役立ち」の場を包括的に

支援する。

3. 現場の学びを智慧に変え、職員が誇りを持って挑戦し続ける組織文化を醸成する。を改めて指針に据え、特定技能の外国人職員の採用など新しい力も加えながら、地域福祉の要としての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）

訪問看護（ぽれぽれケアセンター青山）

(4) その他の事業

コミュニティカフェの経営

地域生活支援

今年度の事業計画

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(経常利益黒字化必須、経費コントロールとスクエアDSと青山の黒字化)
- ② OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化(ICT活用、介護ロボットの導入含め)、各拠点を中心とした研修や委員会の実施
- 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(福利厚生制度の見直し、外国人人材を引き続き採用します)
- 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(経常利益黒字化必須、経費コントロールとスクエアDSと青山の黒字化)

令和7年度はぽれぽれケアセンター青山が開設し3年目、橿原市地域包括支援センター北エリアがスタートして2年目であった。また、ぽれぽれケアセンター青山で訪問看護をスタートしたが、地域への訪問看護も始めており、担当者中心にスムーズな運営が進められている。

担当者の頑張りのもあり既存事業中心に好調で、また、ぽれぽれケアセンター青山や橿原市地域包括支援センター北エリアの赤字幅も減少し、うねび会全体で、総収益は9億円を超え、サービス活動増減差額でも黒字になる見込みである(令和8年3月現在)。

令和8年度は、既存事業の安定的な経営と、課題としては、4年目となるぽれぽれケアセンター青山全体の黒字化、もう一つの赤字部門であるぽれぽれ八木西スクエアデイサービスの黒字化、であるとともに、物価高騰への対応(利用者負担の見直し、業者変更など)も進めていかなくてはならない。

令和8年度は、経常増減差額も黒字化を必須とし取り組みを進めていく。

(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8年度は黒字化へ。そのために稼働率アップと損益分岐点を意識した費用の管理。**
- ・ **ぽれぽれケアセンター青山も黒字化へ。そのために訪問介護の件数を増やすこと(1,200件以上)とデイサービスのご利用を月670人以上(年度末)を必達目標とする。**
- ・ **有料老人ホームの管理費の適正化**
- ・ 地域包括支援センター北エリアの予算要望とプロポーザル事業の応募の検討。
- ・ コスト見直し、人件費、物品などの無駄がないか、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。
- ・ 物価高騰による、管理費や利用者負担の見直し検討。
- ・ 採用時の補助金などを確実に取得する。基本的に採用はハローワークか福祉人材センター経由を基本とする。
- ・ 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。

② OJTの確立とマニュアル化による業務の標準化（ICT活用、介護ロボットの導入含め）、各拠点を中心とした研修や委員会の実施などによるご利用者満足への追求。

OJT制度については、委員会で新人の採用から定着までのサポート体制を一つ一つ丁寧に行うことにより、一定の成果（1年以内の退職者の減少）につながったと思われる。引き続きの取り組みを進める。

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名出すことはできた。引き続き資格取得の勉強会を開催していく。

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きたい。

令和7年度は、毎月の「介護勉強会」の実施や外部施設への研修などを行った。一定の成果は見られたが、介護勉強会では参加メンバーが固定化されていたので、委員会化し、経験が浅い職員を中心に参加してもらおう形を取る。

令和7年度は、運営指導や指導監査もあったが、コンプライアンス強化に向け、事前確認、当日のサポート体制を取ることで、大きな指摘や介護報酬返還などはなかった。引き続き、コンプライアンス体制を維持していく。

介護職を中心に腰痛が発生するケースもあり、介護ロボットのデモをしている途中である。働きやすい職場づくり、途中でリタイヤしないよう、安全衛生を意識した介護ロボットの導入を進めたい。

法人の職員が200名を超え、サービス部門も20部門を超え、これまで研修や委員会、会議などを法人全体で行うようにしてきたが、各拠点ごとのニーズや実態に合わないようになってきており、令和8年度は、各拠点で施設長を中心とし、委員会や研修の組み立て、運営をお願いした。

ただ、理念や情報共有、方針のずれがないように各種委員会の共有やずれは、管理者会議やうねび会MTGで修正したい。

（アクションプラン）

- ・ OJT制度とマニュアル作成のための委員会の継続的取り組み（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）
- ・ **「介護勉強会」の委員会化と他拠点でも運営を進める。**
- ・ **外部施設への継続的実習（特養、GH、有料老人ホーム、デイサービスなどを検討）**
- ・ **腰痛予防のための介護ロボットの導入。**
- ・ **より管理・制限ない暮らしの支援を。**
- ・ 各拠点による委員会や研修の実施。
- ・ **ご利用者への外出支援、ご自宅訪問や墓参り、ご家族との食事会などの提案。**
- ・ **ケアマネジャーのアセスメント力の強化**

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、職員満足への追求（福利厚生制度の見直し、外国人人材を引き続き採用します）

令和7年度は、引き続き各施策（OJT、面談、カウンセラーの派遣など）を行い、退職者は減少したが、まだ全国平均よりは離職率も高く、一部の部門やダブルワークの職員に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7年度も多く職員を何とか採用することができたが、欠員が出た際にタイミングよく採用できたかと言えば課題が残る。

入職の傾向としてはスカウト式求人、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、前職へのヒアリングや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檜を副施設長に任し、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なくてはならない。

令和8年度は、引き続き外国人労働者の採用を進める（特定技能、ミャンマーの方）。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、取り組みを進めていく。

令和7年度は、提案書という形で全職員から福利厚生の見直しの提案をしてもらった。多くの提案がありその中で、年間休日を107日→110日へ、ぽれっしゅ休暇制度（3連休以上を計画的に取得できるよう推奨）を導入する。引き続き、職員の声を聞く仕組み（ボトムアップ）を作っていきたい。

社会福祉法人うねび会も15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1名（高校生・大学生）、養成講座から1名（介護労働安定センターからなど）**
- ・ **定着率の向上（88%以上、もしくは1年未満の退職者を10名以下）**
- ・ 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7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）の実施と見直し。
- ・ 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。
- ・ 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）
- ・ **うねび会独自の福利厚生などをまとめた「スタッフ募集」のリーフレットの作成**
- ・ 本部機能と人材確保戦略の動き。
- ・ **引き続き、提案書による福利厚生制度の見直し。**

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7年度は、ぽれぽれケアセンター白樫だけでなく、他施設でもボランティアさんとの活動参加が目立った。ボランティアさんも活動する場所を求めており、地域とのつながりも持てつつある。

ぽれぽれケアセンター青山は、地域への訪問看護のスタートしており、青山住宅の地域の拠

点となりつつある。

地域包括支援センターについては、「ケアラボ」と方針を明確化し、2年目として力強いアウトリーチ型支援を含め実施できた。

各施設が、地域貢献、施設機能の開放などを引き続き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（実務者研修）を行うことで、介護人材の育成の役割を担う。（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）からの職業訓練とボランティア受け入れ。
- ・ぽれぽれケアセンター青山の訪問看護や訪問介護の地域への取り組み。
- ・地域包括支援センターの活動の定着、チームでの取り組み。

⑤ 法人組織のガバナンスの見直し

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。

コンプライアンスの部分は、引き続き在宅系・施設系の担当者が、運営指導前・当日にチェック体制とサポート体制を取り、介護報酬返還などがないようにしたい。

組織ガバナンスを見直す中で、ある程度ケアセンター白樫を副施設長に任し、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。

(アクションプラン)

- ・**コンプライアンス強化のため、在宅系・施設系の担当者が、運営指導前・当日にチェック体制とサポート体制の確立。**
- ・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。
- ・**総務含めた法人本部の機能強化と、各拠点への権限移譲。総務スタッフ確保と体制の見直し、常務理事・統括施設長の各拠点への関わり。**
- ・地域包括支援センターを含めた、うねび会との連携。

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）、OJT委員会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。令和7年度は、現場の体制も考慮し基本的に2か月に一回の運営とした。令和8年度からは、各拠点で委員会運営をしてもらうこととした。ただ、方針がずれないように、情報の共有は委員長中心に行っていく体制を確保する。

(2) 研修計画

令和8年度は、キャリアアップ研修を各拠点に移し、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%以上にする事と、研修を受けた後から、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、これまで以上に各職種、各部門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8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、「介護勉強会」の毎月開催と委員会化、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回以上。
- ・専門書の定期購読と研修の機会の保障。
- ・「介護勉強会」の毎月開催と委員会化。
- ・他施設実習の実施（特養、グループホーム、デイサービス、有料老人ホーム、保育園など）
- ・OJTに利用者体験の実施。

3. その他

令和7年度は、何とかサービス活動増減差額は黒字で終われそうである。また、新たな取り組みとしては、特定技能という形でインドネシアの方を採用し進めた。ただ、物価高騰による給食委託費や食材料費の見直しなどが響き、経常増減差額はマイナスになりそうである。

令和8年度は、経常増減差額を黒字化必須を目標としこだわって取り組みを進めたい。

法人も15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、法人としての連携も進めていききたい。

また、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きたい。