

令和3年度
事業計画（案）



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、他事業者様と連携しながら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。

今年4月は3年に一度の介護報酬改正を控えており、エビデンスに基づいた科学的介護がいよいよ制度化され、従来のお世話型介護からの脱却が求められる内容となりました。ぽれぽれグループでは早くからいわゆるオムツ外しや脱車イス、褥瘡ゼロ、認知症予防、自立入浴支援、社会参加について、「ゆっくり たのしく ごいっしょに」を合言葉に積極的に取り組んでおり、こうした強みを組織として発揮できる機会となります。

今現在2025年を目処に地域包括ケアシステムも各地域で構築されつつありますが、2025年以降はさらに人口構造や社会構造が変化する中、持続可能な社会保障制度に向けて、ぽれぽれグループの自立支援介護のフェーズをさらに上げていく必要があります。これは日本を持続可能な社会にしていく上でも有用です。今から100年前の平均寿命は43歳で当時の高齢者基準であった50歳以上の人口割合は20%でした。現在2020年の平均寿命は87歳で現在の高齢者基準65歳以上の人口割合は35%です。今後2060年には平均寿命は90歳となり、もし健康寿命がこのまま延伸し高齢者基準が85歳になればその人口割合を15%に抑えることができます。すなわち高齢者の方々を自立支援介護し社会参加して頂くことにより、超高齢化社会となっても労働生産人口や現役世代を持続して確保できる可能性があるのです。これには医療と介護が一体となって取り組む必要があります。今後、医療は「治す」ことから「予防・進行管理」にシフトし患者本人の関与が不可欠になります。また、介護も「足りないものを補う」ことから「自立を支える」ことにより自分でできることは自分で取り組んで頂く必要が出てきます。こうした分野で当グループが貢献できる役割はますます増大しますが、今、私たちは100年に一度あるかないかという機会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
地域密着型介護老人福祉施設の経営
- (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
老人居宅介護等事業の経営
老人デイサービス事業の経営
- (3) 公益を目的とする事業
居宅介護支援事業
養成講座事業
有料老人ホーム事業
家事支援事業
介護予防・日常生活支援総合事業
- (4) その他の事業
ぽれぽれ保育園（事業所内保育施設）
かしはら街の介護相談室（ランチ）
まほろば幸いネット（まほろばレスキュー事業）

今年度の事業計画

（今年度の重点的な目標）

- ① 収支バランスの観点から継続的な経営の安定を図ることができるよう経営管理を進める。
- ② コロナ禍において、公益的な取り組みや地域貢献活動、地域の拠点としての役割についての取り組み方法を再検討し、オンライン化含め進めていく。
- ③ OJTの確立とリーダー職の育成、人事考課やキャリアパスの見直し、会議や研修の再編成。
- ④ 人材マネジメントの取り組みを行うことにより、働きやすいを思える職場環境づくりを進める。
- ⑤ ケアの質の向上、特に1. デイサービスのアセスメントの強化、2. 意思決定支援（終末期含む）、3. ケアの標準化（マニュアル化）について進めていく。SNSの活用。
- ⑥ 新型コロナウイルスへの対応含めたBCP対策の検討と強化。非常用電源の確保。

※介護報酬改定に対する対応。

1. 重点目標

① 収支バランスの観点から継続的な経営の安定を図ることができるよう経営管理を進める。

令和2年度は、新規事業（ぽれぽれ八木西スクエア）はスムーズに開設し、順調に利用者数を伸ばしてきたが、既存事業については、新型コロナウイルスの影響による収益源や介護職員等特定処遇改善加算による人件費増（+約700万円、+約2%）の影響などから、総収益は伸びたが経常利益は約3%下げる結果になってしまった。特にショートステイの落ち込みは顕著であった。

今年度は、同一労働・同一賃金の観点などから、事業計画に基づき正社員登用を進めることになるが、人件費がこれ以上上がると経営リスクが高まることになるので、人員配置の適正化や多様な人材の確保などを進めることが重要となる。

また、事業所内保育園はうねび会の理念でもある多世代共生ケアを進めるにあたっては大きな要素であるが、収支で考えると助成金制度も終わりを迎える中で厳しい現状がある。企業主導型保育事業の空き定員の活用などを視野に入れた収支改善を検討していく。

既存事業は、ショートステイの空床利用が難しくなる現状を考え、特別養護老人ホーム（以下：特養）の稼働率を大きく上げることが重要となる。また、ぽれぽれ八木西スクエアは2年目を迎える中で、単価増や引き続き新規利用者を確保できるかが課題となる。

そのためには、前年度に組織改編を行い、収支管理を各事業所の管理者に任せることになった。より営業への意識や経営分析、稼働率向上、費用などの予算管理に取り組んでもらい、それをモニタリングできる体制づくりに取り組んでいく。

令和3年4月に介護報酬の改定が行われる。アウトカム評価やBCP対応、ICTの活用による業務の効率化などがあげられている。できるだけ新たな加算取得を進めることができるように検討を進めていく。

- ・ コロナ禍におけるデイサービス、ショートステイの稼働率を下げない取り組み。
- ・ ぽれぽれ八木西スクエアデイサービスの単価と新規利用者の獲得。
- ・ 各事業所の稼働率と営業計画、費用などの予算管理について、管理者中心に目標を立てて取り組み、モニタリングを行っていく。
- ・ 介護報酬改定による新たな加算の検討。
- ・ 人件費比率や費用管理、人員配置の適正化、多様な人材の活用を進めていく。
- ・ 既存の事業所内保育園について、企業主導型保育事業の空き定員の活用の検討。
- ・ グループホームの空き部屋の緊急一時利用の実施

② コロナ禍において、公益的な取り組みや地域貢献活動、地域の拠点としての役割についての取り組み方法を再検討し、オンライン化含め進めていく。

3年目となるかしはら街の介護相談室の取り組みは、コロナ禍において訪問活動やサロンの活動が難しくなったが、継続的に取り組みを進めてきた。今後、白檀北小学校区をうねび会が担当する可能性が高く、これまでの取り組みを共有するとともに、新たに地域との関係づくりを進める必要がある。

ぽれぽれ八木西スクエアは、2Fのふらっとカフェや日曜日のデイサービスのリハビリゾーンの活用などを進めることにより、少しずつ認知度も上がり、地域の拠点としての役割を担いつつある。

地域公開健康講座については、前年度は実施できなかった。ただ、コロナ禍の中、どうやったらできるのか、オンラインも含めて検討を行っていききたい。

檀原市にある障がい者支援事業所たけのこ園について、この間もダンボールの収集などでお世話になっているが、より事業所同士の交流ができるよう、たけのこ園のクッキーなど自主製品の販売をぽれぽれの事業所で販売を始めた。それ以外の地域の事業所や社会資源などと日常的につながりを進めていけるように今後も検討を進めたい。

コロナ禍の中、前年度はほとんど地域貢献活動を行うことができなかった。陽性者数が減ってはきているが、引き続き感染リスクは高く、コロナ禍でできる方法、オンラインも含めて検討を行っていく。

- ・ 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）
- ・ 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）
- ・ 地域公開健康講座のオンライン化も含めた開催を検討
- ・ 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2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（前年度19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

③ OJT制度の確立とリーダー職の育成、人事考課やキャリアパスの見直し、会議や研修の再編成。SNSの活用。

OJT制度については一定取り組んできたが、部門による実施の偏りとケアの標準化に課題が残っている。仕組みとしてのOJT制度の確立を進めていく（OJTの実施→上長のモニタリング、書式の決着など）とともに、基本的な介護や業務の流れのマニュアル整備を行っていく。

前年度の課題として、新たにリーダー職や役職についた職員の精神的な負担があったように感じる。それについては、急な役職付けが負担にならないように、①申し送りの徹底、②上長のサポート、③カウンセリングの活用、④孤独にならないような人員体制の検討、などを考えていきたい。また活動報告書によるフィードバックも確実に行えるように、フィードバック面接方法の研修や進捗管理を進めていく。

前年度、組織の見直しにより、管理者職への経営的な視点の意識づけを図れるように、管理者会議を定期的実施することにした。管理者の課題や経営分析など一定評価はできるが、リーダー会議の運営については課題が残った（多職種、共通課題の難しさ、人数の多さなど）。今年度は、より会議が効率的・効果的にできるように、会議の再編成と委員長やリーダーのファシリテーション能力が上がるようなアプローチを考えている。

人事考課については、人事考課制度の見直しを図ることにより、項目の見直しと2次評価、自己評価制度を導入した。結果、人事考課制度の理解と上長との課題の共有を図ることはできてきた。ただ、評価のフィードバックは行えておらず今後の課題であり見直しを図りたい。

キャリアアップ研修についても、コロナ禍の中、年度途中まで中止したが、回数を増やし人数を減らすなど工夫を行いながら行うことができた。ただ研修内容の共有が難しい職種もあり、キャリアアップ研修のあり方やコロナ禍でできる方法についても検討を図りたい。

- ・ OJT制度の実施のための仕組みづくり
- ・ 業務の標準化、見える可のためのマニュアル化
- ・ 会議の再編成。少人数化による課題解決のための会議運営（リーダー会議、事業所会議の廃止と各事業所会議の検討と専門職の参加）
- ・ リーダー職向けの社外研修の受講とフィードバックの機会を設ける
- ・ 人事考課制度のフィードバック面接の検討
- ・ 職務規程の見直し（権限の委譲）
- ・ キャリアパスモデルの再検討
- ・ キャリアアップ研修の見直し（人数、オンライン、全体から一部の研修を部門や職種ごとへ）
- ・ 同一労働同一賃金の観点と、ぼれぼれの理念にそったスタッフは正社員への登用を進める（5名以上）
- ・ 社外研修をより専門職研修としての位置づけ（特に看護師、管理栄養士、保育士など、希望研修制度）

④ 人材マネジメントの取り組みを行うことにより、働きやすいを思える職場環境づくりを進める。

令和2年度は、引き続き各施策（外部相談窓口の設置など）やリーダーの職員定着への意識も高くなりつつあり、新採用1年以内の退職者は（9名→6名）、離職率は（10%→11%）と悪くなかったが、目標としていた1年以内の退職者5名以内は届かなかった。原因としては、まだ一部リーダー職の指導の強さと関係障害があると考えられる。それについては上長のフォローとメンター制度の導入を考えている。

前年度働き方改革会議を定期的に行った。残業時間の削減にはつながらなかったが、サービス残業の減少やリーダー業務のシェアについて進めることができた。引き続きリーダー業務のシェアや役割分担について進めていく。

人材確保については、令和2年度は（16名→32名）を採用することができた。新規事業による地域へのチラシや広告、職員紹介、復職者などが特徴的であった。また高卒求人を初めて採用することができたのも大きい。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、高校生など）の視点でも取り組みを進め、引き続き採用は15名以上を確保したい。

- ・ 定着率の向上（89%→93%もしくは1年未満の退職者を6名→5名）
- ・ 1年間で15名以上の採用を進める（実習生やインターンシップの確保、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1名（高校生含む）
- ・ 勤怠管理システムの導入
- ・ 有休消化率のアップ（70%の確保）
- ・ 障害者雇用を進める（年間1件）
- ・ メンター制度の導入
- ・ ユースエール取得について検討し、ハローワークからの紹介・採用数を増やしていく（年間5件以上）
- ・ 正社員のリーダー業務などのシェア、OJT担当の体験、マネジメント研修への参加

⑤ ケアの質の向上、特に1. デイサービスのアセスメントの強化、2. 意思決定支援（終末期含む）、3. ケアの標準化（マニュアル化）について進めていく。

ぽれぽれケアセンター白檀は開設して約9年が経つ。振り返ってみると、全体的にアセスメント（課題分析）とケアの標準化（基本的な介護の質）に課題が見られる。

また、特別養護老人ホームを中心に入所者が重度化する中で、医療的ケアが必要な方が増えてきた。引き続き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。

今年度は、重点的にデイサービスのアセスメントと意思決定支援、ケアの標準化（マニュアル化）について取り組みを進めたい。特にデイサービスは介護報酬改定によりこ

れまで以上に自宅への訪問によるアセスメントや評価が必要になってくる。意思決定支援はこの数年介護サービス向上委員会で行ってきた。ACPや看取り後のアンケート、利用者の希望を叶える取り組みなど実行できた部分と定着まで至っていない課題がみられる。この数年OJTの体制づくりを行ってきたが、カウンセリングなどの声として、指導にばらつきが見られるというのが課題として明らかになった。根拠ある指導を行うためには、ケア方法の標準化（マニュアル化）が必須である。まずは3大介護や各部門の業務内容から整理を行い、それをOJTに活かしていくといった取り組みを進めていく。

うねび会として9年間介護事業を中心に進める中で、多世代共生ケアの視点やゆっくりゆったりなケア、利用者主体の運営など、強みがたくさんあると考える。しかしながらそれを地域の方へ十分伝えることができていないことがあり、自法人の強みを明らかにすることにより、職員のプライドの保持につながるのではないと思われる。そのために、うねび会の強みを知ってもらうためのブランディング活動を進めていく。

- ・ 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（1名以上）できるような体制の見直しと勉強会の実施
- ・ 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）
- ・ ケアの標準化のためのマニュアル化
- ・ SNSの活用

（各事業所の課題）

- ・ デイサービスは、自宅訪問・アセスメントと他部門との交流
- ・ 特別養護老人ホームは、基本的な介護の徹底とユニットケアを進めるための準備期間としての位置づけ
- ・ ショートステイは、自宅訪問・アセスメントをショートステイのケアにつなげる
- ・ グループホームは、個別ニーズの実現のための個別ケアや自己決定の支援
- ・ コンフォート（訪問）は、家族との情報共有や発信方法の検討
- ・ ケアプランセンターは、それぞれのケアマネジャーが専門性をもって完結できるスキルを持つ

⑥ 新型コロナウイルスへの対応含めたBCP対策の検討と強化。非常用電源の確保。

BCP対応については、災害倉庫の購入を行った。今後はどのように活用するかと物品の確保が課題である。非常用電源の確保については、電気自動車の購入検討や非常用電源の補助金を活用できないか検討したい。

介護報酬改定の中で、BCP計画の策定が義務化された。感染症や非常災害含め、事業継続の計画を策定し進める必要がある。

- ・ BCP 計画書の作成と訓練の実施
- ・ 非常用電源の確保と備蓄食の見直し

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。次年度は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。介護報酬改定の中、虐待と B C P 対応を委員会活動内に含めていく。

会議については、リーダー会議と事業所会議は廃止し、各事業所の会議を管理者中心に検討（特養・ S S 事業所会議、ケアセンター・スクエア D S 事業所会議、 G H 事業所会議など）。そこに介護職以外も参加を予定している。会議についても、ファシリテーターと議題の整理が課題である。議題の事前掲示（3 日前）とケアカンファレンスは標準フォーマットを検討し、課題解決の会議となるように進めていく。

(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、令和元年度 87%→93%と上がった。引き続き参加率を 90%以上にするのと、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考えていきたい。また、コロナ禍の中でのオンラインや動画含めた研修のあり方について再考したい。また、テーマによっては共有が難しい職種もあり、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リーダーの研修のフィードバック、 K P I 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。しかしながら、新たな役割による不安・戸惑いが見られるケースが見られた。それについては、① O J T リーダーの経験、② リーダー業務の経験、③ マネジメント研修（リーダーとは何か？）を行うことにより改善させたい。よって今年度は、リーダーだけでなく、今後リーダーになる正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、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。但しコロナ禍の中参加が難しい可能性もあり、せめて専門書の定期購読などを進めていきたい。

研修名	対象者	頻度	具体的内容
採用時研修	新入職員	2か月に1回	新入社の職員に対しては、グループ本部にて採用時研修を実施（理念、就業規則、認知症、記録、災害時の対応など）
OJT (現任訓練)	新入職員	3か月	新入職員に対して、3か月を一つの期間として、OJT制度を活用し指導・教育を行う。
社外研修	全職員	随時	認知症介護実践者等研修、ユニットリーダー研修、虐待、各専門職研修など、ニーズと希望を配慮しながら行う。特に保育や事務、栄養士、看護師などの研修について、各職種と一緒に検討を行う。
SDS (自己啓発活動)	全職員	随時	自己啓発活動。自主的に研修参加した場合に補助制度を適用。
キャリア アップ研修	全職員	毎月	スキルアップと教える側の学びにつなげる。仕事に活かせる、アウトプットができるような研修をすすめる。各専門職ごとの研修機会も検討。
マネジメント 研修	リーダー職 (正社員)	2か月に1回	リーダーとは、マネジメントとは、外部のリーダー職にも来てもらう。

3. その他

令和2年度より、組織図を見直し、中間管理職の配置、管理者の権限を見直した。これによって、各事業所による経営管理、介護現場における課題解決とサポート体制の確保、マネジメント体制の確保などを行う組織図にはなったと考える。権限委譲とフォロ一体制を引き続き取り組んでいく。

全体的な課題として、ケアの標準化（マニュアル化）とOJTの仕組みづくりである。それについては重点的な課題として取り組みを進めていく。

開設後9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。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→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、うねび会の強みと新たに目指すものを整理し、それを内外に周知する時期に来ているのではないかと考えている。SNSの活用を含め今年度はその準備期間として検討をすすめていく。