

令和3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

令和3年度は当法人の創設10年目、奈良県や橿原市の第8期介護保険事業計画の1年目に当たり、中長期計画ぽれぽれBBS2025に基づき、地域包括ケア構築とサービスの質向上に努めてまいりました。

経営面では、今年度はコロナ禍によるデイサービスやショートステイのサービスのご利用控えがあり、法人全体では黒字を辛うじて確保することが出来ましたがサービス事業収益の減収がありました。新型コロナウイルス感染症についても各行政や保健所と連携し感染対策に取り組んだものの、感染力の強いオミクロン株の家庭内感染により数名のご利用者や職員が感染し、保健所の指示により已む無くぽれぽれケアセンター白檀やぽれぽれ八木西スクエアのデイサービスの複数事業所の営業を一時停止せざるを得ませんでした。さらに短期入所の地域密着型特養の空床利用も制限したこともあって、限られた室数でベッドコントロールした影響で、稼働が低下し予算未達となりました。今年度は、第7波に備え安全安心なサービスの提供に努めつつ、平時においても職員一人一人の感染対策にも力を入れながら、ご利用者の社会参加と自立支援のために面会や外出、ボランティア活動の制限基準を緩和するなどして、バランスの取れた運営をしてまいります。また、ショートステイの特養空床利用も再開し、出来るだけ多くの地域の皆さまにご利用いただくように進めてまいります。一方で、一昨年令和2年9月に橿原市小綱町で開設した「在宅支援交流センター ぽれぽれ八木西スクエア」については稼働が進んだものの、要介護度の軽度のご利用者が多いために単価が想定よりもやや低く、予算に対して未達となりました。今後は当センターの特徴である最新鋭のパワーマシンを活用した理学療法士によるリハビリ機能をさらに強化し、ご利用者の思いを実現できる自立支援型介護を推進しながら、地域高齢者の居場所としての地域交流カフェの運営にも注力いたします。

当法人は市内でも高齢化が特に進んだ3小学校区（今井、真菅、白檀北）において地域包括支援センターランチ事業の委託を受けるなど地域介護予防や介護相談の公益事業にも担当職員が果敢にチャレンジしております。今後も当該地域含めた周辺地域においてどんな境遇や状態に置かれた高齢者の方も誰一人残すことなく、支援してまいりたい所存です。

今年度は奈良市で初めての事業所となる「高齢者総合福祉センター ぽれぽれケアセンター青山」の開設（令和5年5月予定）に向け、確実に準備を進めながら、既存事業の

サービスの質向上だけでなく、出来るだけ多くの地域の皆さまにご利用頂けるように各既存サービスの稼働向上にも取り組む決意です。そのためには職員一人一人にとり新しい可能性を発明できる働きやすいやりがいのある職場となるよう引き続き労働環境の衛生面のサポートやキャリアアップを目指す職員には責任ある立場に登用し必要な研修やOJTを実施するなど人材育成にも取り組んでまいります。

本報告書は、前年度の事業計画で定めた方針と目標の進捗状況を評価し、ぽれぽれグループのビジョンである「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」にどれだけ近づくことが出来たかを検証し、今後の事業計画立案の参考にするものです。ご不明やご要望の点がございましたら、是非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運営

(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運営

老人短期入所事業の運営

老人居宅介護等事業の運営

老人デイサービス事業の運営

(3) 公益を目的とする事業

居宅介護支援事業の運営

養成講座事業の運営

有料老人ホーム事業の運営

家事支援事業の運営

介護予防・日常生活支援総合事業の運営

(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（地域包括支援センターブランチ）

令和3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。

の6点について重点的に取り組んだ。

理事会及び評議員会開催状況

日時	議会名	出席者	議題
令和3年 5月26日(水) 15:30~16:30	理事会	理事6名 監事1名	1.令和2年度の事業報告 2.決算報告と監事監査 3.理事長及び監事の選任に当たっての推薦 他
6月16日(水) 15:30~16:30	評議員会	評議員9名 監事1名	1.令和2年度の事業報告 2.決算報告と監事監査 3.理事および監事の選任 他
6月17日(木) 15:30~16:30	理事会	理事7名 監事2名	1.理事長の互選 2.就業規則の改定 他
9月14日(火) 15:30~16:30	理事会	理事6名 監事2名	1.新規事業の開設準備 2.就業規則、給与規程の改定 3.運営実績と今後の報告 他

12月14日(火) 15:30~16:30	理事会	理事6名 監事2名	1.新規事業の開設準備 2.給与規程の改定 3.給食業者の選定 他
令和4年 3月24日(木) 15:30~16:30	理事会	理事6名 監事2名	1.補正予算 2.事業計画 3.予算 他

1. 重点目標の振り返り

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3年度は、引き続き新型コロナウイルス感染症の猛威があり、既存事業（特にデイサービスとショートステイ）が大きく影響を受けた。うねび会全体では、初年度、5年目につぐ3度目の赤字決算となった（3度とも新規事業開設の時期）。

特にショートステイは特別養護老人ホーム（以下：特養）の空床利用について感染リスクから受け入れが消極的となり、稼働率は80.5%（前年度95.4%）と低下した。

それ以外の入所系の主な稼働率は、特養が84%（前年度90%）、グループホームが89%（前年度92%）、住宅型有料老人ホームが97%（前年度91%）といった結果であった。

ぽれぽれ保育園は内閣府における企業主導型保育事業の認定を目指し取り組んだが、結果的には施策の動向もあり実現できなかった。厚生労働省の事業所内保育施設の補助金については終了となり、違う形での経営を模索していかなくてはならない。

新規事業のぽれぽれ八木西スクエアは、順調に利用者数を伸ばしてきたが、同じくコロナ禍の影響もあり、利用控えや陽性者対応の自主的な営業停止などにより思うほどに稼働率を伸ばすことはできなかった。

費用については、新規事業による新採用、正社員への登用などの要因により、人件費増（+約2,949万円）、サービス活動収益計は、新規事業の収益増と既存事業の低下により微増（+628万円）、経常利益は大きく下げる結果（-2,426万円）となった。人件費比率は61.9%（前年度57.6%）と上がった。また、コロナ禍の影響もあり、保健衛生費と医療費の費用の増加が見られる。今後も引き続き収益だけでなく人件費等の費用管理を意識した経営を行っていく必要がある。

令和3年度の介護報酬改定に対する対応についてはLIFEなどの対応、新たな加算の取得など行ったが、その分記録類の整備やよりコンプライアンスへの意識付けが必要となってきた。

振り返ると、①コロナ禍による影響（デイサービスとショートステイ）、②管理者への権限委譲（予算管理）による取り組みの弱さ、③自社ケアマネ事業所との連携、が課題として残った。

拠点	部門	令和3年度		令和2年度		令和元年度		平成30年度	
		延べ利用者数 (稼働率)	平均介護度 (3月)	延べ利用者数 (稼働率)	平均介護度 (3月)	延べ利用者数 (稼働率)	平均介護度 (3月)	延べ利用者数 (稼働率)	平均介護度 (3月)
ケアセンター白樫	特別養護老人ホーム	8,839人 (83.5%)	3.8	9,555人 (90.3%)	4.0	9,308人 (87.9%)	4.0	9,152人 (86.5%)	3.7
	ショートステイ	2,940人 (80.5%)	3.7	3,484人 (95.4%)	3.7	4,351人 (119.2%)	3.5	3,883人 (106.4%)	3.3
	グループホーム	5,822人 (88.6%)	2.9	6,046人 (92.0%)	2.9	6,078人 (92.5%)	3.0	6,282人 (95.6%)	2.3
	ケアセンターデイ (定員30名の場合)	7,883人 (72.0%)	1.6	8,916人 (82.0%)	1.9	8,733人 (79.8%)	2.0	9,003人 (82.2%)	1.9
	かしはら街の介護相談室 (白樫北小学校区)	615件							
	保育園	1,427人		1,633人		1,722人		2,115人	
	養成講座	初任者6名 実務者7名		初任者6名 実務者8名		初任者6名 実務者7名		初任者15名 実務者7名	
コンフォート	有料老人ホーム	12,367人 (96.8%)	1.9	11,624人 (91.0%)	1.8	11,745人 (91.9%)	1.5	10,301人 (80.6%)	1.2
	訪問介護	12,630人	2.0	12,614人	1.9	12,885人	2.2	10,637人	1.8
	地域生活支援	5名		15名		7名		9名	
スクエア	スクエアDS	6,045人	1.4	2,418人	1.7				
	ケアマネ <small>(支援703、介護983)</small>	1,688名		1,079名		1,001名		935名	
	かしはら街の介護相談室 (今井小・真菅小学校区)	288件 <small>(今井112・真菅176)</small>		365件		317件		165件	

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。

令和3年度も引き続きコロナ禍の中、公益的な取り組みや地域貢献活動などについてはほとんど取り組むことができなかった。

令和3年10月より、白樫北小学校区について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）を担当することになり、真菅小学校区、今井小学校区含めて3か所を担当することになり、日々の介護相談、独居の方への訪問、地域ケア会議の開催、行事への参加など、担当者の献身的な努力もあり、地域の方々の理解と信頼を得ることができてきた。

介護人材養成のために、実務者研修、初任者研修を実施し、それぞれ8名（内1、外7）、7名（内5、外4）の参加があった。

以前より課題であった檀原市内の事業所同士のつながり、学習する機会について、檀原市地域包括ケアシステム連絡会を呼びかけ、檀原市内のグループホームや小規模多機能などの職員の多くが参加し、学習する機会や顔の見える関係づくりを始めている。

地域貢献活動について、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。

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。

令和3年度より、リーダー会議を廃止し管理者会議や各事業所別の会議に再編成した。特養とショートステイの会議や各事業所の会議も設定され、より運営に特化した会議運営になりつつある。

OJTやマニュアルについては、排泄マニュアルの作成はできたが周知・徹底はまだである。次年度はプロジェクト化し必須の取り組みとして進めていく。

キャリアアップ研修については、保育や看護、栄養士などの専門職への個別的な研修不足を実感しており、今回は部門・職種別研修を設定し、それぞれで研修プログラムを検討・実施してもらった。ニーズに沿ったより専門的な研修を行うこともできており、次年度も継続して行っていきたい。

自己評価シートの運用については、年2回の面接時に提出してもらい、それを人事考課につなげることができてきた。今後の課題としては、評価のフィードバックということになる。

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3年は職員の定着率87%（令和2年は89%、全国平均85.1%）であった。5年連続全国平均よりは高い定着率になったが、前年度より定着率は下がった。また、新採用1年以内の退職者人数は10名（令和2年は6名）と増えてしまった。新たなメンター制度の導入や外部相談窓口（カウンセリング）はスタッフの悩みや困難さの早期発見にはつながったと思うが、課題としては、①ダブルワーク職員のモチベーションと採用基準、②管理者とリーダーの関係性、③部門による偏りのフォロー、などが考えられる。

有休消化率は76%（令和2年度は73%、全国平均56.3%）であり、前年度より上げることができた。働き方改革による有給取得の義務化による取り組みと有給が取りやすい風土ができつつあると思われる。

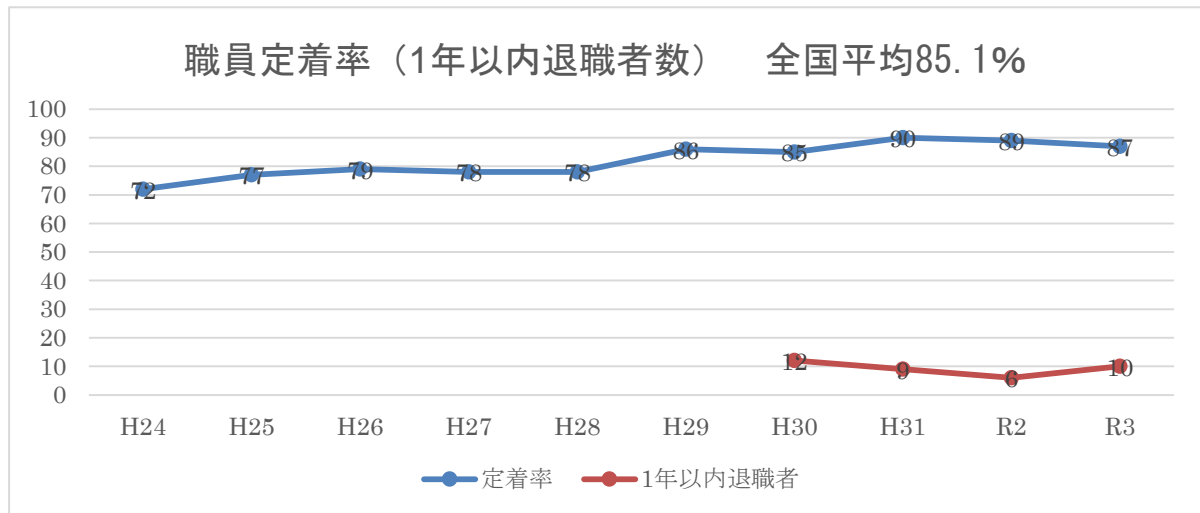
月当たりの時間外平均は1.7時間（令和2年度は1.3時間、全国平均9.4時間）と大きく変わらない。ただ、数字上の時間外が減っているが、サービス残業を見逃している可能性もあるので、特にリーダー職に対するケアを引き続き行っていきたい。

勤続年数については平均4.5年（令和元年度は4.4年）であり、ここ数年は順調に勤続年数が伸びつつある。

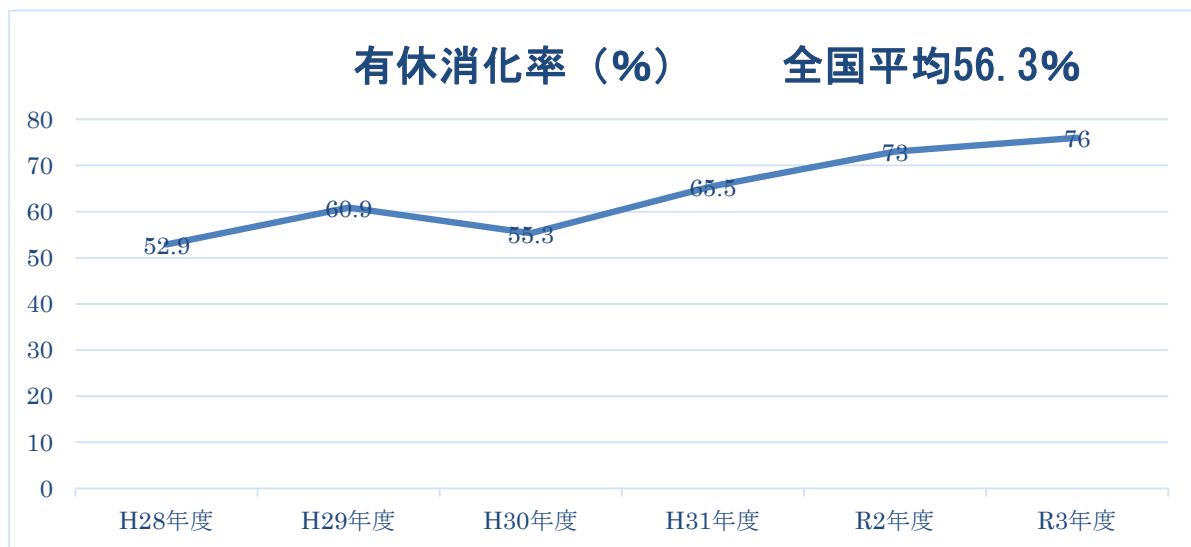
勤怠管理システムについて、労務管理の視点から検討を進めてきた。次年度スタートする形になるが、これを機会に勤務時間や形態など見直しを図りたい。

人材確保については、新たに40名（令和2年度32名）の採用を行うことができた。紹介会社を活用しなかったことは大きい。傾向としては、求人チラシ8名、ハローワー

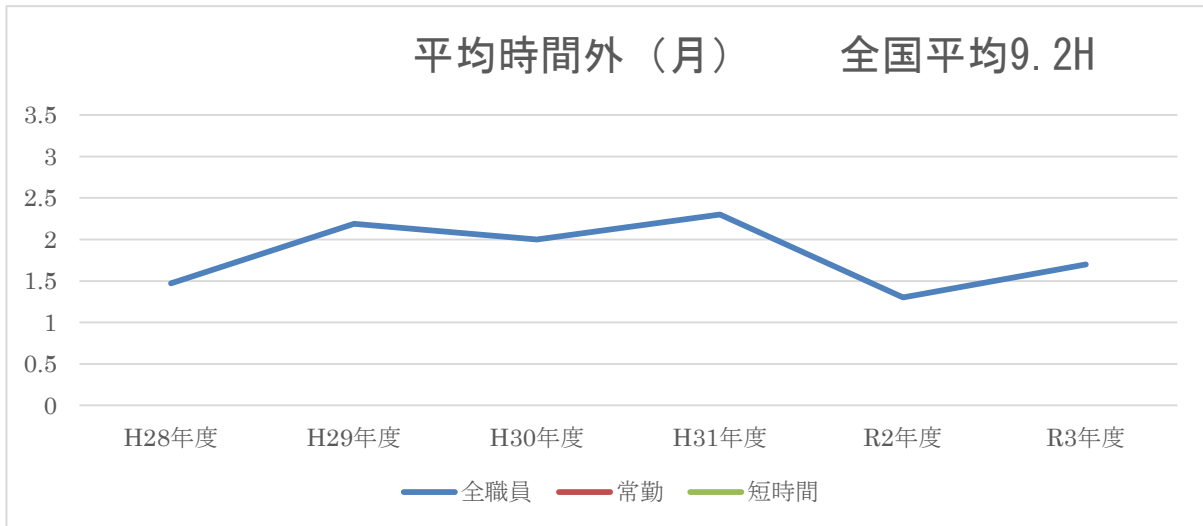
クからは7名、スタッフ紹介も7名、再就職3名、新卒1名であった。チラシの効果、ハローワークとの関係づくり、職員紹介の多さが特徴的であった。再就職も3名あり職場環境が良いとの評価を受けている。高卒求人を引き続き確保できたことも大きい。介護補助者の雇用、障がい者雇用などもあり多様な人材の確保もできつつある。引き続きハローワークや福祉人材センター、求人広告だけでなく、新卒求人、インターンシップ、高年齢者雇用など、多様な人材確保のための戦略が求められる。



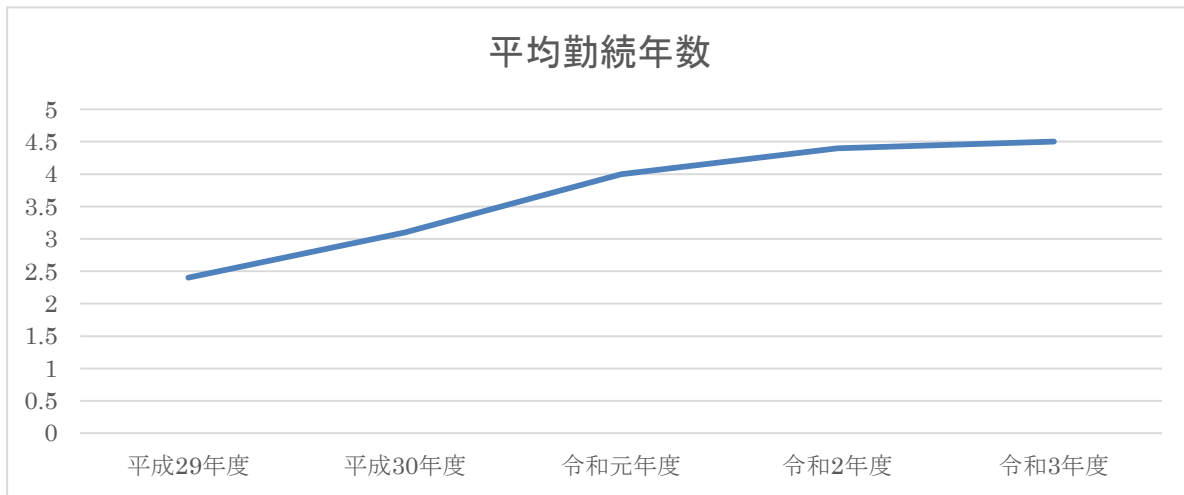
※令和2年度介護労働実態調査（介護労働安定センター）



※令和2年就労条件総合調査（厚生労働省）



※令和2年分毎月勤労統計調査（厚生労働省）



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。

今年度も資格取得支援として勉強会を開催した。ケアマネジャーは3回、介護福祉士は2回実施し、結果、ケアマネ合格1名、介護福祉士3名という結果になった。うねび会としても事業継続含めケアマネジャーの合格者を出せたことは大きい。

引き続き喀痰吸引等研修も行ったが、看護師の指導者研修が開催されていないこともあり、修了者は1名のみにとどまった、合計修了者6名（令和2年度6名）。

SNSの活用については、まずはホームページの活用ということで、普段の取り組みを新着情報としてホームページへ投稿することを積極的に行い、だいぶ定着できるようになった。また、ツイッター、フェイスブック、インスタグラムへのアップも始めており、継続した取り組みとなるよう進めていきたい。

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の計画書と訓練が必須となったが、まだ具体的な取り組みには至っていない。非常用発電機については厚生労働省の補助金活用を申請したが採択されなかった。自己負担との兼ね合いもあるが、引き続き検討するとともに、今ある非常用発電機の有効活用（随時燃料の補充）を検討していきたい。

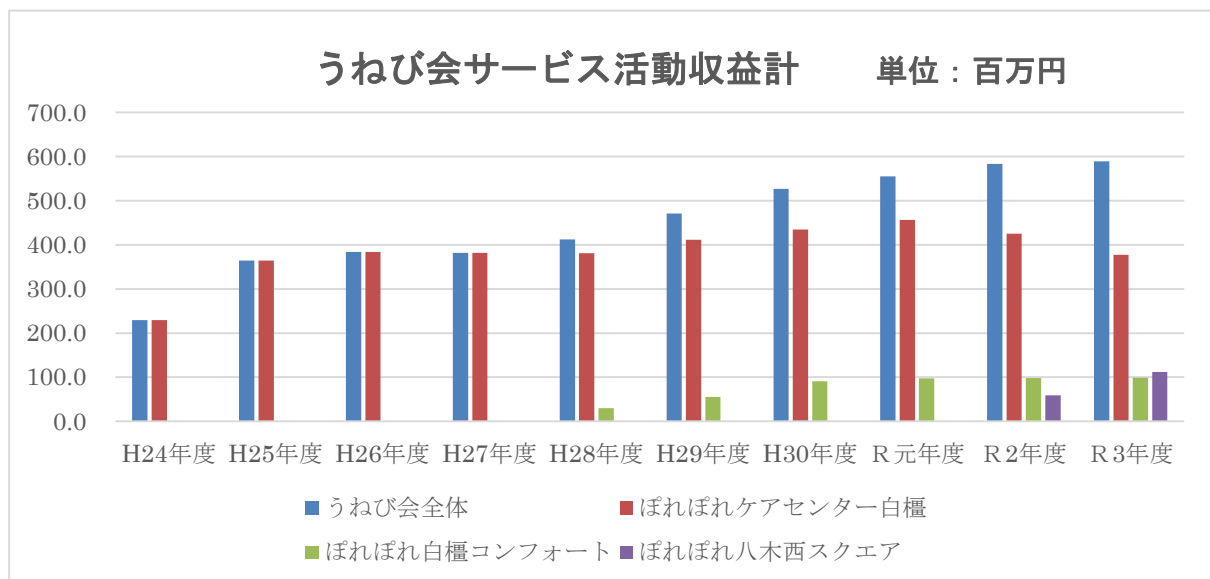
2. 財務状況の推移

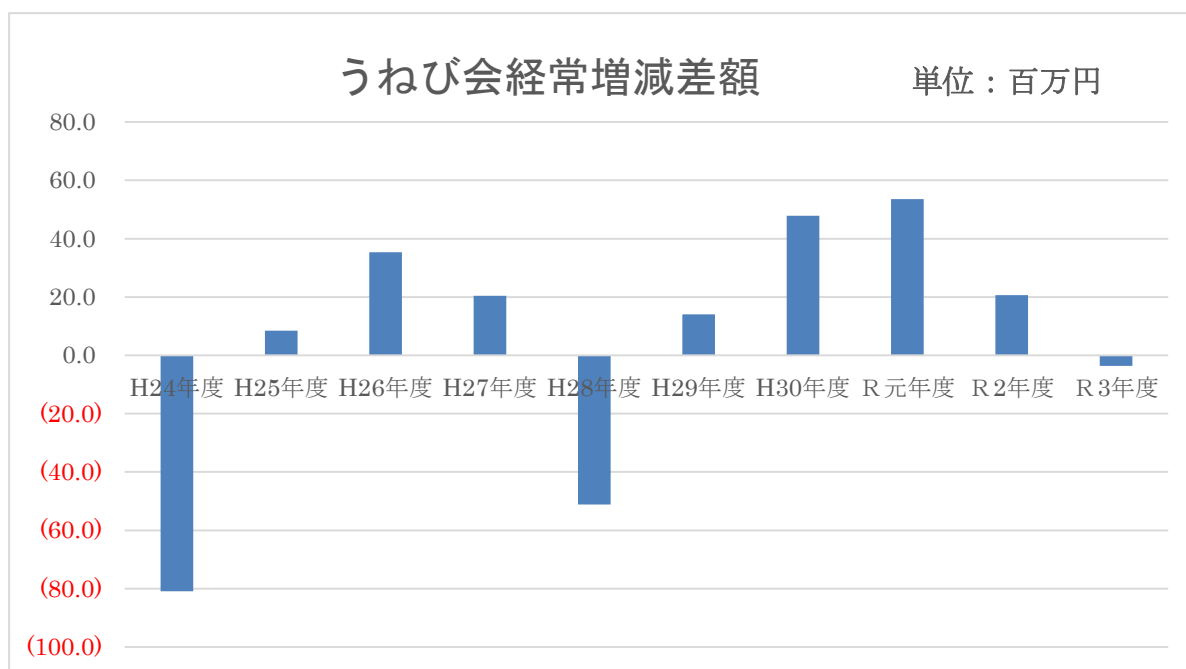
サービス活動収益計と経常増減差額の推移

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
うねび会全体	229.7	364.0	383.9	381.9	412.0	470.8	527.2	555.3	583.3	589.6
ぼれぼれケアセンター白樺	229.7	364.0	383.9	381.9	381.2	411.3	434.4	456.7	425.1	377.3
ぼれぼれ白樺コンフォート					29.6	55.5	91.0	97.4	98.2	98.5
ぼれぼれ八木西スクエア									58.6	111.9
うねび会経常増減差額	(80.9)	8.4	35.3	20.4	(51.2)	14.1	47.9	53.6	20.6	-3.6

	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
うねび会経常増減差額	(80.9)	8.4	35.3	20.4	(51.2)	14.1	47.9	53.6	20.6	-3.6





3. 職員の状況

令和4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	10 (+2)			10 (+2)
介護職	24 (+5)	4 (-3)	59 (+1)	87 (+3)
介護補助者			3 (+1)	3 (+1)
看護師	3		3 (-1)	6 (-1)
機能訓練指導員	1		2 (+2)	3 (+2)
生活相談員				
介護支援専門員	1 (+1)		2	3 (+1)
栄養士	1	0 (-1)		1 (-1)
保育士	1	0	3	4
事務員	2 (+1)	1 (-1)	4 (-1)	7 (-1)
ドライバー			14 (+3)	14 (+3)
宿直			1 (-1)	1 (-1)
配膳等			2	2
清掃			4 (-1)	4 (-1)
合 計 (人数)	43 (+9)	5 (-5)	98 (+3)	146 (+7)

正社員への登用、組織体制の見直しによる管理職が増えたこと、スクエアDSの利用者増によるドライバーの補充、新たな雇用形態介護補助者の設定などにより、職員総数は146名（前年度139名）と増えた。

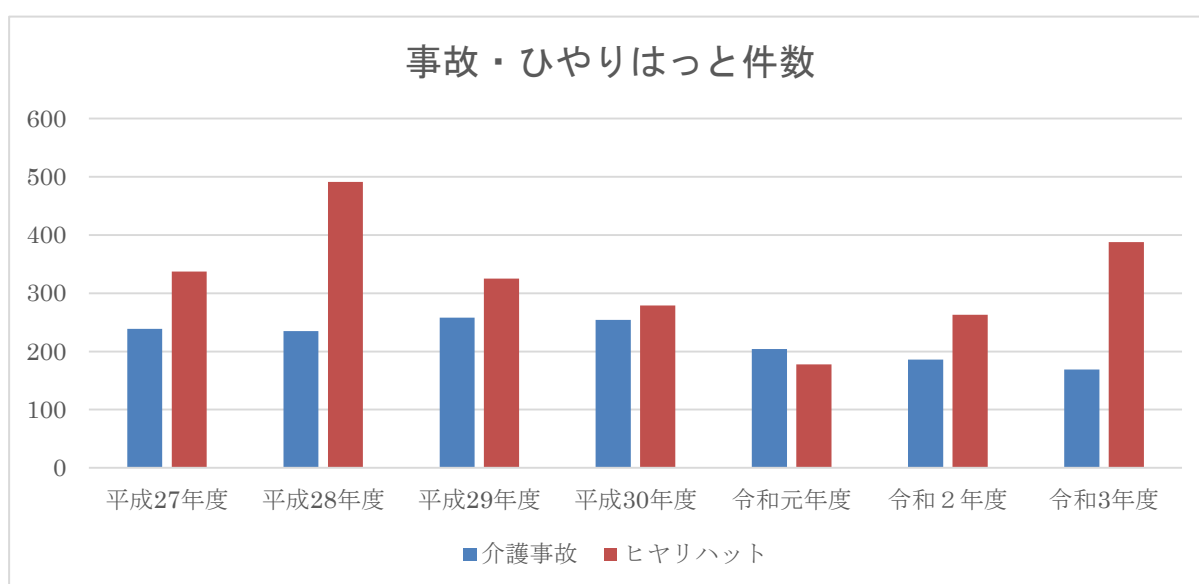
4. 各種委員会、研修、実習生 等

(1) 各種委員会

* 事故・身体拘束委員会

今年度の事故件数は169件（令和2年は186件）、ヒヤリハット件数は388件（令和元年263件）、苦情は4件（送迎、ケアなど）、車両事故4件、介護保険事故報告2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、昨年より事故件数が減ったことと、ヒヤリハット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
介護事故	239	235	258	254	204	186	169
ヒヤリハット	337	491	325	279	178	263	388
苦情	3	2	4	3	5	3	4
車両事故	-	-	5	5	5	5	4
介護保険事故報告	-	8	5	2	8	2	2



* 感染症委員会

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。職員のPPE対策、新型コロナウイルス感染症マニュアルの作成、利用者の体調管理、物品の整備、臨時感染症委員会の開催、面会方法の見直し、アクリル板の設置など、厳戒な感染症予防対策をしき、感染者を発生させないことができ、クラスターの発生を予防することができた。今後も引き続きの対応とともに、面会・外出などの緩和の際の対応見直しが必要になってくる。

* 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。

令和3年度は腰痛予防について取り組み、アンケートの実施を行い実態の把握を行うことができた。8割近くの職員が何らかの腰痛に対する不安を抱えていることが明らかになった。次年度はより取り組みを進める一年となる。

* 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4件（令和3年度は5件）の事故があった。委員会の取り組みと車両の安全性能（バックモニター、コーナーセンサー、レーンキープなど）の効果も大きいものとする。今後リースの見直しの際など、安全性能の高い車両への移行も検討していく。また、檀原警察署主催の無事故・無違反チャレンジ110運動にも参加し無事故を達成することができた。

* 介護サービス向上委員会

介護サービス向上委員会では、引き続き「看取りケア、意思決定支援」をテーマに取り組んだ。「ACPノート」を作成し、利用者に聞きそれを共有し取り組むと言った内容であった。職員の気づきや利用者の希望を形にするとした取り組みの実施にもつながったが、部門によってできていないケースもあり、どう定着するかが今後の課題である。また、看取り後のアンケートも実施した。家族からの感謝と課題もいただき、今後の看取りケアの改善にもつなげる仕組みづくりができつつある。

* 給食委員会

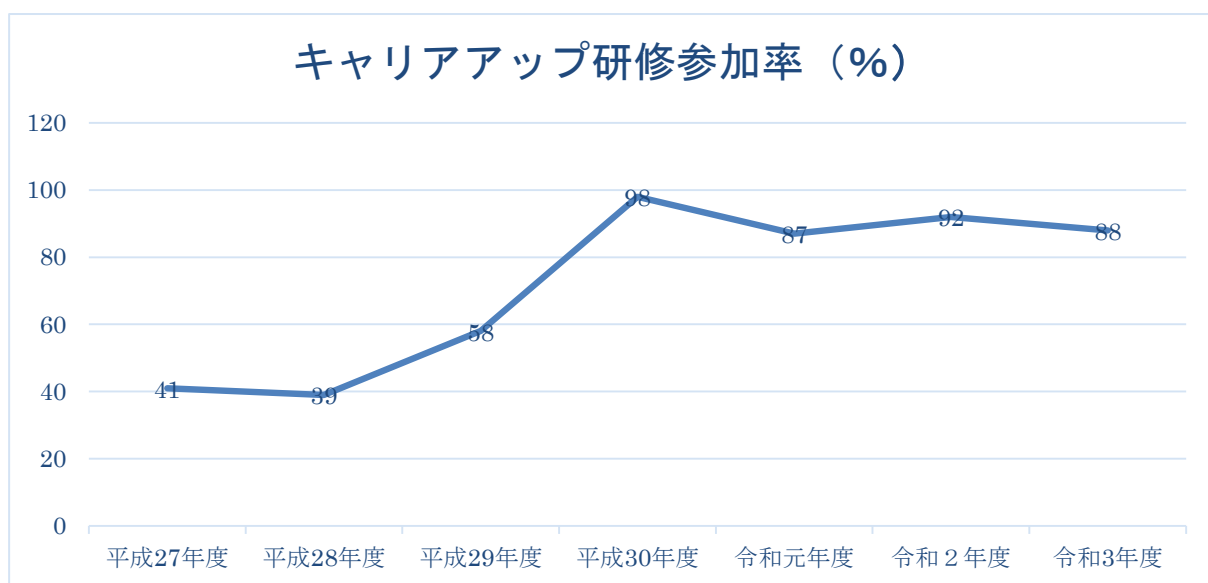
給食委員会では利用者にもご参加いただき毎月意見交換を行った。ご意見いただいた内容については、すぐに献立の見直し等改善を図ることができた。コロナ禍の中、外出などが難しく施設内での取り組みが重要視される中、食のレクレーションは、お寿司の実演や各ユニットやフロアでの取りくみができたと感じる。また、嗜好調査も行うことができ、利用者本人からのヒアリング結果を見直しにつなげることができた。

(2) 研修

キャリアアップ研修の参加率は88%（令和元年度は92%）少し参加率を下げた。動画視聴に代わって以降の徹底が弱かったように思える。ただ、コロナ禍で動画視聴やオンラインなど密にならないような新たな方法で実施することができたのは良かった。引き続きコロナ禍での研修のあり方（オンライン研修、感染予防との両立）を考えていく必要がある。

また、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97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）実習受け入れ

今年度もコロナ禍の中、歯科衛生士専門学校や介護労働安定センターの実習は中止となったが、高校生インターンシップや管理栄養士、看護実習生、職場実習などで合計33名（令和2年度14名）の実習を積極的に受け入れた。介護事業所として人材の育成や養成の役割を引き続き行っていきたい。

（4）行事、ボランティア、面会等

令和3年度も、コロナ禍の中、季節ごとの行事、地域へのイベント参加などはほとんどできなかった。面会もコロナ禍の状況によって中止になることが多かったが、オンライン面会は随時実施しており、引き続きその活用と家族との積極的な情報共有を進めていきたい。また、運営推進会議もオンラインでの開催を2回行った。ご家族とご利用者の接点や普段のご様子を伝えることもでき、今後も継続的に行っていきたい。

5. その他

令和3年度は、コロナ禍で行事や外出、面会などを制限し、施設内でできることを中心に実施した。また引き続き感染対策に明け暮れた1年でもあった。「暮らしの支援」と「感染対策」とのバランスについての難しさを感じた1年でもあった。今後は、ウイズコロナでの取り組み（オンライン含む）と管理的にならない運営をどうしていくか考えたい。

組織としては、管理者に権限と責任を与え、それぞれの意識が高まった1年だったと思われる。次期施設長やマネジャー職の育成、次期リーダー職の育成を進めていきたい。また、働きやすい職場づくり（労務管理）も継続的な取り組みが必要となる。

人材育成は、OJT制度が課題として残った。まずは基本のマニュアル化から見直し、OJTへとつなげる仕組みづくりをプロジェクト化し必ず進めたい。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大で、改めてBCP（事業継続計画）について考えることができた。防災倉庫の購入は行ったが、非常災害時の電源の確保や要援護者福祉避難所の体制整備など早急に進めなければならない。

次年度は11年目となる。これまで取り組んできたことの整理やブランディング、組織体制の改変による権限委譲と自律型組織を進めていくとともに、課題としてある収支改善（既存事業の安定、スクエアの黒字化）、新規事業の準備などを進めていきたい。