

# 平成 25 年度事業計画書

## 目次

- I. 財団を巡る事業環境と課題
  
- II. 基本方針と経営目標
  - 1. 基本方針
  - 2. 経営目標
  
- III. 具体的な方策
  - 1. 入居金収入の確保
  - 2. 財務体質の安定化
  - 3. サービスの充実と向上
  - 4. 公益事業の推進
  - 5. 建物及び設備の機能保全と向上
  - 6. 安全対策の徹底
  - 7. 人材の育成
  - 8. 職場環境の改善と適正な労務管理
  - 9. 監査の実施

平成 25 年 4 月 1 日

一般財団法人 日本老人福祉財団

## I. 財団を巡る事業環境と課題

財団は、今年で創立 40 周年を迎えます。財団は、今から 40 年前の昭和 48 年（1973 年）、将来の高齢化社会を見越し、高齢者が精神的にも充実感を得て有意義な人生を真に全うすることができるよう、老人ホームや生きがい・健康づくりなどの事業を行うことを目的として誕生しました。

高齢化が著しく進む今日、老人ホームや高齢者住宅、医療・介護サービスなどへの新規参入者は増加し、高齢者ビジネスは盛況を迎えていますが、財団はこの分野の先駆者として、40 年にわたり一貫して高齢者に対し生活支援、保健・医療・介護等の包括的なサービスを提供し、国民の老後の安心と幸せに貢献してきました。これは我々の誇りとすべきことです。

財団は、公益法人制度改革により、本年 4 月 1 日から一般財団法人に移行しますが、一般財団法人になっても非営利型法人として、これまでと同様に公益性の高い事業運営を行って高齢者の福祉の向上に寄与し、今後とも事業を取り巻く環境の変化と課題に適切に対応しつつ、引き続き経営の長期的な安定とサービスの品質の向上を図ります。

最近の事業環境の変化や課題として特に留意しなければならないものを次に掲げます

- ① 社会保障・税の一体改革や脱デフレ政策によって、財政の安定、円高の修正、景気の回復など経済の活性化が期待される反面、消費税等の引上げ、社会保障給付の削減、物価の上昇など市民生活に負の影響が懸念されること。
- ② 科学・技術の進歩により、高齢者の心身機能の変化や行動特性についての知見が増加し、高齢者に対するケアのあり方や技術がより高度に変化するとともに、IT、生命工学等新しい技術の利用が進むこと。
- ③ 高品質のサービスを支える職員、とりわけ専門性を持った職員の確保が困難になることと合わせ、その対応策として職員の処遇の改善、職場環境の改善、適切な教育研修による資質の向上がますます重要になること。
- ④ コンプライアンスを確保し、災害、犯罪等のあらゆるリスクに備えるため、財団全体として業務の適正を確保する体制の整備が必要であること。

本年度から一般財団法人として新たなスタートを切る財団が、これまで以上に高い社会的信用と、入居者の大きな信頼を勝ち得ていくためには、すべての役員と職員が一丸となって、財団の基本理念に基づいて、様々な課題を着実に処理し、それぞれの責任を果たしていかなければなりません。

## II. 基本方針と経営目標

### 1. 基本方針

有料老人ホーム事業は、サービス付き高齢者住宅（サ高住）の普及など高齢者の住まいの選択肢が増えたことから、全体的には厳しい環境にあります。このような状況の中で〈ゆうゆうの里〉は、健康なうちに入居し豊かな老後を過ごしていただく仕組みを強みとし、PDCA サイクルを回して良質な感動を与えるサービスを提供することなどにより差別化を図り、満室

の達成と満室の継続に更に努めるとともに、費用削減や重複業務の整理を行うことにより財務体質を一層強固なものとし、経営の安定性をアピールします。

ケア・スピリット「私にとってあなたはとても大切な人です」を常に念頭に置き、入居者はもちろんのこと取引業者に至るすべてのステークホルダーに対して、誠実で公正な態度をもって対応します。

事故ゼロ運動、質の高い入居者相談をはじめ、事実に基づき科学的に仕事に取り組む姿勢を堅持します。

職員が働き甲斐を持てる働きやすい職場づくりを進めるため、コンプライアンスの確保はもちろんのこと、メンタルヘルスや腰痛予防、離職防止に取り組みます。

財団は、一般財団法人に移行しても公益性の高い事業運営を行うこととし、各施設は社会福祉協議会や近隣事業所、職能団体等地域社会との連携を強化します。

財団全体を通して、公益事業の定着を図るため、生きがい・健康づくり事業や調査研究事業等を活性化し、ブックレットの連続発行や研究支援活動等を通じ社会貢献に取り組めます。

さらに、財団が経営している〈ゆうゆうの里〉を基盤として地域に根ざした経営を如何に強固なものとしていくかの観点から、サテライト型の事業展開の可能性について調査・研究を行い、具体的な事業展開の見通しが立てられれば、本年度内においても地方公共団体等の事業者募集に応募することとします。

以上を踏まえ、本年度の基本方針を次の通り定めます。

- ① 自立・自律経営の定着
- ② クオリティ・マネジメントを徹底する
- ③ 地域社会と結び、非営利、公益性を徹底する

## 2. 経営目標

財団全体で安定的な収支及び損益を実現させるため、平成 25 年度の経営目標を次のように定めます。

単位：百万円

| 項 目        |           | H24年度実績予測 | H25年度目標 |
|------------|-----------|-----------|---------|
| 総 収 益      |           | 9,273     | 8,790   |
| 総 費 用      |           | 8,545     | 8,427   |
| 税引後正味財産増減額 |           | 728       | 363     |
| 人 件 費      |           | 4,141     | 4,227   |
| 職 員 数      | 職 員       | 464名      | 480名    |
|            | 契約職員(換算数) | 558名      | 573名    |
|            | 計         | 1,022名    | 1,053名  |
| 入 居 金 収 入  |           | 4,455     | 4,519   |

※職員数は年平均

### Ⅲ. 具体的な方策

#### 1. 入居金収入の確保

(1) 満室の達成、満室の維持を図ります。そのためには、施設をあげた目的手段展開、支援体制構築を、施設長の責任において行う必要がありますが、この計画策定の支援を積極的に進めます。

- ・定期的な各施設募集戦略推進会議の実施（隔月）

(2) 「確実な待機顧客」の確保・積み増しが出来るよう基本プロセスの取り組みを厚くします。特に結果に繋がる重要なプロセスの改善に努力を集中します。また「元気なうちの早めの入居」に魅力を感じる顧客の開拓に引き続き力を入れます。

- ・定期的な告知広告の掲載（4～6月・8～10月・1～3月）
- ・有老協主催セミナーへの参加（10月・3月）
- ・他法人との合同セミナーの実施（5月・6月・11月）
- ・新聞社主催シニアセミナーへの参加（11月）
- ・HP メンテナンス及びコンテンツの充実（毎月）
- ・定期的な各施設見学会の実施（毎月）

(3) 各施設が市場競争に耐える差別化をさらに進めるとともに、その施設の魅力を十分に訴求します。

- ・入居検討者と入居者との懇談会の実施
- ・介護サービス説明会の実施
- ・体力づくり支援サービス説明会の実施
- ・医療支援説明会の実施
- ・食事サービス説明会の実施
- ・その他目的別来里企画の実施
- ・各施設広報誌の定期発行（4月・7月・10月・1月）
- ・施設広報誌制作研修の実施（2月）
- ・顧客対応基礎研修の実施（7月）
- ・顧客対応レベルアップ研修の実施（8月・12月）

(4) ブランドイメージの形成、広報活動の強化を推進することにより財団施設への認知度向上に努めます。

- ・「ゆうゆう」の定期発行（6月・9月・12月・3月）
- ・ゆうゆう友の会講演会の開催（12月・3月）

#### 2. 財務体質の安定化

一般財団法人への移行を踏まえ、税務や新・新公益法人会計基準（平成20年度基準）に則した会計の適正化を図ります。

また、平成25年度は平成19年度末に借入れた36億円を完済し、財団の再建に一区切

りつける年度となります。ここで新5ヶ年計画の策定や予算－実績の管理を再度徹底し、経営の健全化に努めます。

(1) 一般財団法人における新5ヶ年計画の策定

- ・新入居金に対応した収支、損益計画を見直し、新たな経営計画を策定します。
- ・来年度の消費税率改定等の法令改正を踏まえ、事前処理手続きを進めます。

(2) 予算－実績管理の徹底

- ・平成25年度は、大型工事が見込まれるため、修繕・固定資産取得費を中心として計画的な進捗管理を行い、安定的な財団経営を推進できるよう、収入・支出の管理を徹底します。
  - 毎月の予算－実績比較表の取りまとめ
  - 四半期毎の予算－実績比較会議の開催
  - 収支実績を踏まえた大型工事等実施の意思決定
  - 工事進捗状況の把握と正確な会計処理

3. サービスの充実と向上

(1) サービスの品質向上

- ①入居者満足度の向上ならびに待っても入居したい施設づくりを推進します。そのため施設の強みを認識し、差別化方針に沿ったサービスを自信を持って提供します。
  - ・「終身にわたる安心のコンセプト」を具現化するため、見守り、医療介護連携、認知症介護、重度介護、終末期の看取りに取り組みます。
  - ・入居検討者・入居者・職員に「最後まで安心」をコンセプトとした介護説明会を実施します。
  - ・差別化方針に沿ったサービスが提供できているか点検を行います。
- ②入居者に一層満足頂ける相談業務を目指します。
  - ・入居者の視点に立ったコミュニケーションができ、解決の努力を惜しまない相談責任者を育成します。
  - ・年間目標の進捗確認と相談責任者の悩みを解決する為に年2回の会議を実施します。

(2) 業務基盤の強化

- ①「再発防止活動」としての事故ゼロ運動の確立を目指します。
  - ・再発事故の原因究明や問題解決のため、事故ゼロ責任者の能力開発を促進します。
  - ・そのために、年6回のケーススタディ会議を実施します。
- ②現場に即したマニュアルを定期的に見直し、活用します。

4. 公益事業の推進

公益性が高く地域と連携した生きがい・健康づくりプログラムの定着、研究者・他事業者と協力する調査研究、高齢者の福祉向上のための普及啓発等を展開していきます。

- (1) 地域と連携したプログラムを実施します。
  - ・文化講座
  - ・認知症サポーター養成講座
  - ・世代間交流会
  - ・介護技術講習会など
- (2) 地域の防災拠点としての役割を強化します。
- (3) 移行期に関する研究、子育て支援に関する研究を継続します。
- (4) 高齢者の福祉向上のための普及啓発活動
  - ・講演会の開催
  - ・広報誌の発行
  - ・ブックレットの発行など

#### 5. 建物及び設備の機能保全と向上

建物及び設備の整備及び維持管理について、中長期修繕計画を策定し、適切に実施するとともに経費面でも効率的な維持管理に努めます。

- (1) 顧客満足度の高い建物・設備を提供するため、入居者視点に立った工事監理を実施します。
- (2) 終身にわたり、安全で住みやすい住環境を提供するため、中長期修繕計画を策定し、翌年の修繕計画については、実行可能なレベルに仕上げます。
- (3) 修繕・固定資産取得の際には、プロセス管理を通じ、費用の削減を図ります。平成25年度に予定されている経年劣化、老朽化が著しい大型改修工事のうち主なものは、以下の通りです。
  - ・伊豆高原 診療所・管理事務所棟の受変電設備更新工事、住居棟（8～10棟）外壁塗装工事。
  - ・神戸 ケアセンター空調更新工事、住居棟電気容量増設工事。
  - ・湯河原 共用施設改修工事。
  - ・佐倉 1～4号館居室エアコン新設工事。
- (4) 環境と地域社会に配慮した公益事業の定着を図るため、「省エネ対策」、「危機管理対策」、「コンプライアンス遵守」を強化します。

#### 6. 安全対策の徹底

事故ゼロ運動等を通じて、介護事故、個人情報漏洩、火災、食中毒等について、全職員が日頃から細心の注意を払い、その防止に努めます。

- (1) 介護事故及び感染症防止のため教育の徹底を図ります。
- (2) 防火・防災計画及び訓練の点検・実施を行い、その徹底を図ります。
- (3) 諸設備、機器の定期点検等安全管理の徹底を実施します。

- (4) 個人情報情報の漏洩を防止するため管理の徹底を図ります。
- (5) 労災事故を防止するため安全教育と安全管理の徹底を図ります。
- (6) 各種管理マニュアルの整備と定期点検の徹底を図ります。

## 7. 人材の育成

職員の資質の向上のため実践的な研修を継続し、意識の啓発と職業能力の高い有能な人材を育成します。

- (1) 職員のスキルアップ支援を積極的に推進し、職員が自主的に能力の向上に取り組むことができる環境づくりに努めます。
- (2) より良い職場環境を構築するため、人権問題やセクハラ、パワハラの防止策についても啓発に努めます。
- (3) 職員のスキルアップと職場の活性化を図るため、階層別研修を充実し、また職種別専門研修、施設内又は施設外研修、自己啓発のための研修等、財団の研修体系の確立を図ります。
- (4) 具体的な仕事を通じ必要な知識、技能を得るための継続的な職場内教育訓練（OJT）の強化を図ります。
- (5) 本部の各部が主催する研修は下記の通りです。

### ①募集広報部

募集プロセスにおいて生ずる問題を主体的に解決でき、顧客視点に立った関係作りができる人材を育成し裾野を広げることで募集チームとしての体制強化を図ります。

- ・募集リーダー研修の実施（6月）

### ②サービス支援部

○自らが現場の問題に真摯に向き合い、対立を恐れず課題化し、推進していくリーダーを育成します。

- ・生サ・ケアサービス課長研修
- ・生サ・ケアサービス主任研修
- ・食事サービス課主任マネジメント研修

○自ら考えて行動する職員を育成するため、以下の取り組みを行います。

- ・職員実践研究活動の推進と発表会の開催
- ・施設間共同研究活動の実施

○接客マナー向上のため、以下の研修を実施します。

- ・新入職員接客マナー研修
- ・サービス向上委員研修
- ・接客マナートレーナー研修

○設備職員の専門的スキルの向上とプロセス管理を通じて、顧客満足度の高い建物・設備を継続して提供していくための会議、研修を実施します。

- ・平成 25 年度設備事業計画会議（4 月）
- ・安全集会、第 1 回設備全体研修（6 月）
- ・第 2 回設備全体研修（9 月）
- ・第 3 回設備全体研修（12 月）

#### ③財務部

財務体質の安定化の継続には、担当職員の質の向上が不可欠であり、次世代職員の育成を目的とした研修等を実施します。また、経理担当者のスキルアップを図るとともに業務課題への自主的な取組を目指した研修を実施します。

- ・初級経理研修及び中級経理研修の実施
- ・各施設担当者を含め、自主研究課題を設け研究発表形式の研修を実施
- ・外部セミナー等へ積極的な参加による外部情報の習得

#### ④総務部

財団の理念、ケア・スピリット等必要な知識を身に付けることや勤務上発生する諸課題の解決や組織における自らの役割を明確にすることなどを目的に階層別研修を実施します。

- ・新入職員研修会（3 月）
- ・2 年目研修（4 月）
- ・主任研修（11 月）
- ・管理職研修（9 月）

### 8. 職場環境の改善と適正な労務管理

業務の効率化を図りつつ、職員の職務遂行能力の向上を促し、組織強化に努めます。人事・給与制度の適正な運用及び法令遵守の徹底に努め経営基盤の強化を図ります。

また、職員の安全や健康を維持するとともに、快適な職場環境の形成に取り組めます。

- (1) 働きがいのある職場づくりのため、ワーク・ライフ・バランスに配慮し、職員が将来にわたって能力を発揮し財団に貢献できる環境を整えます。
- (2) 働きやすい職場環境とするため、セクハラ、パワハラ等の根絶を行うとともに、職員間の意思疎通の円滑化に努めます。
- (3) 職員の育成と勤務意欲の向上のため、給与を含めた処遇や人事考課制度、福利厚生等について検討します。
- (4) 業務内容や業務量を見直した労働時間等により、時間外勤務の適正管理を行います。
- (5) 過重労働による健康障害を防止するため、労働時間の適正管理の徹底を行います。
- (6) 障害者雇用における法定雇用率の維持に努めます。
- (7) 「次世代育成支援対策推進法」に基づく一般事業主行動計画を推進します。
- (8) 健康管理の徹底を図るため、全職員を対象とした定期健康診断を実施するとともに、夜間勤務者には更に追加して診断を行います。

- (9) 全職員を対象に「腰痛予防健康診断」を年2回実施し、腰痛予防に努めます。
- (10) コンプライアンスの向上を目指し、法令、財団規程、各種マニュアル等の遵守を徹底するとともに、リスク管理計画を策定しリスク管理の強化に努めます。

## 9. 監査の実施

施設の健全な運営を行うために、法令、財団規程及び各種マニュアル等の遵守状況について検証、評価をし、内部牽制機能の強化を図ります。

- (1) 本部で行う監査（内部監査）を、下記の通り実施します。

- サービス支援部

- 法令遵守、入居者本位の業務遂行、効率的業務遂行を主眼に実施します。

- 財務部

- 内部統制の整備、運用の評価を重点課題として実施します。

- 総務部

- 労働関係法令の遵守、適正な労務管理等を重点課題として実施します。

- (2) 各部の監査による指摘事項について、業務内容の見直しを迅速に行い、適正かつ効率的な業務が遂行できるよう積極的に改善に取り組みます。

- (3) 対外的に公表する財務諸表の信頼性を高めるため、監事監査及び監査法人による会計監査を実施します。

平成25年度本部及び各施設の予算集計表

(単位：百万円 消費税抜)

|            | 年度合計  | 本部   | 施設計   | 浜松  | 伊豆高原  | 神戸    | 湯河原   | 大阪  | 佐倉    | 京都    | 内部取引消去 |
|------------|-------|------|-------|-----|-------|-------|-------|-----|-------|-------|--------|
| 入居金収益      | 3,745 | 247  | 3,498 | 390 | 383   | 537   | 414   | 326 | 556   | 892   |        |
| 管理費収益      | 1,559 |      | 1,559 | 175 | 197   | 238   | 211   | 131 | 288   | 319   |        |
| 食堂収益       | 928   |      | 943   | 124 | 114   | 176   | 116   | 69  | 193   | 151   | △ 15   |
| 診療収益       | 540   |      | 540   |     | 110   | 80    | 66    | 71  | 81    | 132   |        |
| 介護保険収益     | 1,723 |      | 1,723 | 221 | 203   | 328   | 176   | 157 | 375   | 263   |        |
| その他収益      | 281   |      | 291   | 47  | 33    | 52    | 27    | 32  | 51    | 49    | △ 10   |
| 本部収益       | 14    | 14   |       |     |       |       |       |     |       |       |        |
| 募集受託収益     |       | 34   |       |     |       |       |       |     |       |       | △ 34   |
| 施設より受取利息   |       | 100  |       |     |       |       |       |     |       |       | △ 100  |
| 収益合計       | 8,790 | 395  | 8,554 | 957 | 1,040 | 1,411 | 1,010 | 786 | 1,544 | 1,806 | △ 159  |
| 人件費        | 4,227 | 231  | 4,011 | 445 | 550   | 700   | 494   | 418 | 751   | 653   | △ 15   |
| 施設諸経費      | 3,554 |      | 3,554 | 403 | 422   | 547   | 419   | 308 | 663   | 792   |        |
| 修繕費        | 240   |      | 240   | 20  | 67    | 11    | 10    | 12  | 75    | 45    |        |
| 本部諸経費      | 118   | 128  |       |     |       |       |       |     |       |       | △ 10   |
| 募集費        | 191   | 34   | 191   | 30  | 28    | 32    | 20    | 19  | 23    | 39    | △ 34   |
| 支払利息       | 66    | 66   |       |     |       |       |       |     |       |       |        |
| 本部へ支払利息    |       |      | 100   | 22  | 2     | 1     | 1     | 3   | 1     | 70    | △ 100  |
| 費用合計       | 8,396 | 459  | 8,096 | 920 | 1,069 | 1,291 | 944   | 760 | 1,513 | 1,599 | △ 159  |
| 税引前正味財産増減額 | 394   | △ 64 | 458   | 37  | △ 29  | 120   | 66    | 26  | 31    | 207   | 0      |
| 法人税等       | 31    | 31   |       |     |       |       |       |     |       |       |        |
| 税引後正味財産増減額 | 363   | △ 95 | 458   | 37  | △ 29  | 120   | 66    | 26  | 31    | 207   | 0      |