

# 平成 26 年度事業計画書

## 目次

### I. はじめに

1. 超高齢社会と財団の意義
2. 財団の事業目的と事業の基本的な方向の確認
3. サービスの品質向上と組織の活性化
4. 業務を支える基盤の強化
5. 豊かな福祉社会の実現と財団の更なる発展に向けて

### 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 26 年 4 月 1 日

一般財団法人 日本老人福祉財団

## I. はじめに

### 1. 超高齢社会と財団の意義

総務省が取りまとめた人口推計平成 25 年（2013 年）9 月では、65 歳以上の高齢者は過去最高の 3,186 万人となり、初めて総人口の 25%に達しました。このように急速に進む高齢化を前提にした街づくりの柱の一つとして、地域社会全体で高齢者の生活を支援する「地域包括ケアシステム」が提唱されています。本人・家族の選択と心構えのもと、生活の基盤として必要な「住まい」と高齢者本人の希望にかなった「住まい方」を確保し、生活を構築するための「生活支援・福祉サービス」と、「介護・リハビリ」「医療・看護」「保健・予防」といった専門的なサービスを提供するという内容です。

財団は、昭和 48 年(1973 年)に財団法人の認可を得ました。70 年代のはじめに、いち早く高齢化問題に正面から向き合い、高齢者が自立し、経済上、生活上、健康上の安定を得ることができる高齢者コミュニティの創出を提案しました。それは、元気なうちに〈ゆうゆうの里〉に住まいを移し、元気な時から最期まで各自の必要に応じて、「アクティビティ」「生活支援」「予防」「介護」「医療」「食事」等の連携したサービスを一体的に提供する相互扶助システムです。地域サービスの基盤が存在しなかった当時において、まさに今日の「地域包括ケアシステム」を先取りするシステムでした。

財団設立から 40 年、介護保険制度が創設され、有料老人ホームやサービス付高齢者住宅は急増しましたが、これらは「早めの住み替え」や「終身にわたるサービスの要望」に十分応えているとは言い難いものです。長寿の不安を解消する有効な方法として、追加支払いが不要な相互扶助に基づく介護付終身利用型有料老人ホームは、社会的にもっと評価されてよく、〈ゆうゆうの里〉型有料老人ホームのニーズは、今後も拡大すると考えられます。

### 2. 財団の事業目的と事業の基本的な方向の確認

日本老人福祉財団「基本理念」

～豊かな福祉社会の実現を目指して～

- (1) 私たちは、老後の“安心”と“幸せ”を提供することにより社会へ貢献します。
- (2) 私たちは、はたらく人達の“人間性”を大切にします。

私たちは、財団の更なる発展に向けて、財団の基本原則である「基本理念」に改めて立ち返ります。

「老後の“安心”と“幸せ”を提供すること」ができているか、「社会へ貢献」できているか、「はたらく人達の“人間性”を大切に」しているか、より良くこれらを実現していくにはどうしていけばよいか、「基本理念」に沿いマネジメントすることにより、財団の使命を果たし、更なる発展を目指します。

福祉サービスとは、一人ひとりの尊厳を大切に、一人ひとりをかけがえのない人格として捉え、より良い関係性を創ることであるとと考えています。財団のケア・スピリット

「私にとって、あなたはとても大切な人です」に基づきより良い関係性を築くことにより、支え、寄り添い、共に歩むことができるサービスを提供していきます。

財団のサービスコンセプトは「ケアや医療の大きな安心感に裏付けられた、充実した自分らしい人生を送って頂きたい」というものです。このコンセプトに基づいて、「心身の状態」に対応した、その人にとって最適と思われる居住空間・日常生活サービス・保健・医療・介護サービスを継続的一体的に提供します。これにより、入居者には自分らしく生きがいのある人生最後のステージを、悠々と過ごして頂くことができます。

### 3. サービスの品質向上と組織の活性化

とりわけ、安心の裏付けとなる認知症介護・予防、ターミナルケア、そしてより元気になるアクティビティについて、満足と感動を呼ぶどこよりも優れた高品質のサービスを目指します。

サービスの担い手である働く人たちの育成に努めます。教育研修体系、働きがいのある職場環境を整備して、一人ひとりが自ら学習して成長する人を育む組織文化の創造を目指します。

地域社会に開かれたコミュニティを目指して、地域の方々とより良い関係性を築き、社会に貢献する公益事業を、引き続き展開します。

今後の事業展開としては、超長期の居住となっても安心できる相互扶助の考え方を基本としながら、団塊世代のより高度で多様なニーズに応え、評価・選択されるサービスを創出します。〈ゆうゆうの里〉を拠点にして、財団のノウハウである「ケアシステム」を地域に密着しつつ提供できるサテライト型施設の開拓や、地域社会から必要とされる新規事業に取り組んでいきます。

### 4. 業務を支える基盤の強化

有料老人ホーム事業は超長期にわたることから、事業の持続可能性を確保し、自立・自律的な経営基盤を築くため、常に高い入居率を維持し、全ての部署でコスト意識を浸透させ、健全な財務体質を確立します。

〈ゆうゆうの里〉の魅力を磨き、入居者、職員、社会いづれからも評価・選択されるための現場発想の差別化を推し進めます。そのため、科学的に仕事に取り組むクオリティ・マネジメントを行い、高品質のサービスを提供します。サービス内容、情報伝達、教育研修制度等のシステムを一定の基準に基づいて統合することにより、効率的で働きやすい環境基盤を整備します。

これら業務基盤を長期的、計画的に強化するため、長期的な計画を策定し目標を共有して取り組みます。

### 5. 豊かな福祉社会の実現と財団の更なる発展に向けて

財団が取り組むべき長期的課題として、団塊の世代が後期高齢者となり、介護サービスを本格的に利用し始めるまでの今後 10 年間に、如何にして万全の準備をしていくかということがあげられます。

今後、様々な環境の変化に対して、財団は常に基本原則である「基本理念」と「ケア・スピリット」を羅針盤にして、役職員一同ともに力を合わせて目標達成に取り組み、豊かな福祉社会の実現と財団の更なる発展を目指します。

## Ⅱ. 基本方針と経営目標

### 1. 基本方針

I に述べた基本的な考え方に基づいて、平成 26 年度の基本方針を次のように定めます。

#### (1) サービスの品質向上と組織の活性化

##### ①満足と感動を呼ぶ高品質のサービスの実現

認知症介護・予防、ターミナルケア、より元気になるアクティビティについて、満足と感動を呼べるどこよりも優れた高品質のサービスを目指します。

##### ②働く人たちの育成

働きがいのある職場環境を整備して、一人ひとりが自ら学習して成長する風土を創ります。

##### ③公益事業の展開

地域社会に開かれたコミュニティを目指して、社会に貢献する公益事業を引き続き展開します。

##### ④新規事業の開拓

サテライト型施設等、社会的要請の高い事業を開拓します。

#### (2) 業務を支える基盤の強化

有料老人ホーム事業は超長期にわたるため、事業の持続可能性を確保します。

##### ①自立・自律経営の推進

常に高い入居率を維持し、全部門でコスト削減に努め、健全な財務体質を確立します。

##### ②入居者、職員、社会から選択される施設

現場発想の改善、差別化を推し進め、優位性を確保します。

##### ③クオリティ・マネジメントの徹底

事実に基づき科学的に仕事に取り組み、目標を達成します。

##### ④業務の統合化

財団一丸となって力を発揮するため、サービス内容、情報システム、教育・研修システムの統合を図ります。

##### ⑤建物、設備の計画的修繕・保全

入居者に快適で安全な生活の場を提供します。

## 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 26 年度の経営目標を次のように定めます。

単位：百万円

項 目		H25年度実績予測	H26年度目標
総 収 益		8,942	8,852
総 費 用		8,426	8,400
税引後正味財産増減額		516	452
人 件		4,192	4,218
職 員	職 員	462名	467名
	契約職員(換算数)	573名	579名
	計	1,035名	1,046名
入 居 金 収		4,875	5,164

※ 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、継続して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」に魅力を感じる新規顧客の開拓に力を入れ、新規顧客不足施設の問題洗い出し、媒体ミックスの修正を継続して効果的な媒体投入、Web の充実、SEO(検索エンジン最適化)対策、Web 広告などに取り組みます。

- ・定期的な見学会告知広告の掲載（毎月）
- ・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（4月・5月・6月・10月・11月）
- ・新聞社主催シニアセミナーへの参加（4月・11月）
- ・HP メンテナンス及びコンテンツの充実（毎月）
- ・SEO 対策、Web 広告の実施（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ため募集が牽引役となれるよう支援するとともに、お客様視点に立った対応が行われているか点検を行っていきます。募集の期待形成と現実のギャップについては、募集として心配な点をまとめ、「具体的なコミットメント点検活動」がスタートできるようにします。また「ゆうゆうの里は安心のもとに人生を謳歌するところ」というコンセプトに募集スタッフが確信をもって、その施設の魅力を十分に訴求出来るようにします。

- ・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

(4) 「元気なうちに早く入居し豊かな老後を過ごしていただく施設」というトータルなブランドイメージの形成、シニアマンションとの違いなどについても浸透を図り、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。

- ・各施設広報誌の定期発行（4月・7月・10月・1月）
- ・「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. 財務体質の長期安定化と信頼性の向上

財団経営の安定を継続するため、予算－実績の管理を再度徹底するとともに、将来的な経営の安定化に向け、入居金改訂等を考慮したシミュレーションを行うことにより中長期計画を策定します。

また、財務諸表の信頼性を高めるため、各種法令等を十分に理解した上で、財務関連業務のコンプライアンス強化に努めます。

(1) 中長期計画の策定

- ・法令等改正を見据えて検討します。
- ・入居金の原価計算や各種費用、収入の検討を行います。
- ・各施設の5ヶ年計画を基に安定経営の基盤計画を策定します。

(2) 予算－実績管理の徹底

- ・平成26年度も引続き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継続するため、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と差額の出た項目の分析、対策
  - 四半期毎の予算－実績比較会議の開催（本部で7施設合同）
  - 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) 入居一時金算定根拠表示への対応

- ・入居一時金の算定における前提条件等の妥当性を検証し、改正老人福祉法を踏まえた有料老人ホーム協会作成の標準入居契約書に準拠した表示ができるようにします。

### 3. サービスの充実と向上

満足と感動を呼ぶ高品質のサービス提供のため、認知症介護、看取りの介護、より元気になるアクティビティに取り組みます。また、財団一丸となって力を発揮できるよう、サービスの業務基盤統合を推進します。

(1) 認知症が正しく理解され、認知症になっても、医療・介護が連携し安心して暮らせる環境作りを行います。

- ・認知症ケアプランの質を高めるため計画作成者勉強会を実施します。
- ・認知症予防プログラムに取り組みます。

(2) 終末期において、医療・介護が連携し、自己決定と尊厳に配慮して、身体的・精神的苦痛を緩和し、最後まで質の高い生活が送れるよう介護します。

- ・看取りケアプランの点検を行います。
- ・看取り加算が算定できる体制を構築します。
- ・入居者の看取り希望の聞き取りを行います。

(3) 第二の人生を楽しんで頂くため、健やかな身体の維持、心豊かな生活を送れるアクティビティを提供します。

- ・既存のアクティビティの整理と自立支援に向けたアクティビティの運営方法の検討と共有をします。

(4) サービスの業務基盤統合

- ・介護記録ソフトを導入するとともに、介護言語の統一化を図ります。
- ・介護サービスに必要な人員配置基準案を作成します。
- ・介護技術向上のため、介護技術トレーナー制度を導入します。

(5) 介護保険制度改正への対応

- ・介護保険制度改正の中で予想される要支援サービスの地域支援事業化へ向けて準備します。

(6) 入居者視点に立った相談業務、再発事故防止としての事故ゼロ運動に継続して取り組みます。

### 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) 介護福祉の研究を支援する介護福祉研究支援事業を継続します。
- (4) 高齢者の福祉向上のための普及啓発活動を行います。
  - ・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

建物及び設備の維持管理、並びに増改修工事については、財団全体での優先順位に基づいて計画的に実施をしていくとともに、経費面でも効率的に運営していくよう努めます。

- (1) 入居者の生命、健康及び財産の保護を図り、もって福祉の増進に見合った建物・設備を提供するため、各種法令・指針に沿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、年度毎に更新・見直しする5か年修繕計画を整備していくと同時に、特に次年度の修繕計画については、即実行可能なレベルまで仕上げます。
- (3) 修繕・固定資産取得の際には、コスト管理を通じ、費用の削減を図ります。平成26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 住居棟（1～10号棟）の玄関扉、並びに生活リズムセンサーの更新工事
  - ・神戸 ケアセンター共用施設の空調更新工事
  - ・湯河原 共用施設改修工事
  - ・佐倉 ケアセンター（5号館）居室・共用施設の空調更新工事
  - ・京都 ケアセンター（8号棟）外壁修繕工事
- (4) 社会情勢の変化に対し適宜ふさわしい対応が図れるよう、設備部門の業務基盤を強化する一環として、「省エネ対策」、「防災対策」、「コンプライアンス遵守」を推進、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、感染症、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) 将来を見越した人材を積極的に採用していきます。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 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。
- (6) 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。

日常の顧客対応において新たに発見する実践的な課題に対応したきめ細かな研修など研鑽の場を提供し、一人ひとりの気付きやスキル習得を促進します。また、様々な入居検討者がいる中で、ベネフィットを享受するターゲット顧客は誰なのかに気づいてもらうようにします。

- ・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）
- ・施設広報誌制作研修の実施（2月）

### ②サービス支援部

○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（12月）
- ・施設間共同研究活動の実施（5月～3月）

○職員の専門性向上を図るため、以下の取り組みを行います。

- ・認知症ケア向上の為の研修（2月）
- ・看取りケア向上の為の研修（9月）
- ・介護技術トレーナー研修（8, 2月）
- ・計画作成担当者勉強会（6, 10, 2月）
- ・コミュニティワーク勉強会（5, 7, 10, 1月）
- ・グループワーク勉強会（8, 2月）
- ・高齢期疑似体験研修（5月～）

○接遇マナー向上のため、以下の研修を実施します。

- ・新入職員接遇マナー研修（4月～）
- ・接遇マナートレーナー研修（3月）

○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26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

次世代経理職員の質の向上、育成を目的とした研修等を実施します。

また、経理業務の標準化、効率化による正確な経理処理を目指し、経理業務のヒヤリハット事故の再発防止を図ります。

- ・初級経理研修（財団の経理規程、消費税のしくみ、入居金のしくみ等）
- ・中級経理研修（入居金取崩、消費税、減価償却等の決算業務）
- ・経理業務のヒヤリハット・事故の再発防止研修

### 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）

## 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26年度本部及び各施設の予算集計表

(単位：百万円 消費税率)

	年度合計	本部	施設計	浜松	伊豆高原	神戸	湯河原	大飯	佐倉	京都	内部取引消去
入居金収益	3,867	247	3,620	407	401	594	447	356	578	837	
管理費収益	1,557		1,557	183	196	235	220	123	287	313	
食堂収益	922		938	131	113	169	119	65	195	146	△ 16
診療収益	537		537	0	112	85	50	72	81	137	
介護保険収益	1,673		1,673	234	217	270	173	146	376	257	
その他収益	276		286	45	35	44	28	30	53	51	△ 10
本部収益	20	20									
募集受託収益		33									△ 33
施設より受取利息		90									△ 90
収益合計	8,852	390	8,611	1,000	1,074	1,397	1,037	792	1,570	1,741	△ 149
人件費	4,218	236	3,998	452	536	679	504	431	725	671	△ 16
施設諸経費	3,326	0	3,326	412	404	526	412	258	590	724	
修繕費	488	0	488	30	78	67	62	58	92	101	
本部諸経費	124	134	0	0	0	0	0	0	0	0	△ 10
募集費	185	33	185	31	28	31	19	18	21	37	△ 33
支払利息	58	58									
本部へ支払利息			90	21				1		68	△ 90
費用合計	8,399	461	8,087	946	1,046	1,303	997	766	1,428	1,601	△ 149
税引前正味財産増減額	453	△ 71	524	54	28	94	40	26	142	140	0
法人税等	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引後正味財産増減額	452	△ 72	524	54	28	94	40	26	142	140	0