

# 平成 30 年度事業報告書

## 目次

1. 平成 30 年度事業報告について
2. 平成 30 年度の事業展開
  - (1) 全体的状況
  - (2) 財団ブランドの確立
  - (3) 入居金収入の確保
  - (4) 収支・正味財産増減状況
  - (5) サービスの充実と向上
  - (6) 公益事業の推進
  - (7) 建物及び設備の機能保全と向上
  - (8) 人材の確保と育成
  - (9) 新規事業の推進
  - (10) 監査の実施
  - (11) 各施設報告

## 1. 平成 30 年度事業報告について

理事長 青木雅人

我が国の人口は、平成 30 年 10 月 1 日の人口推計で 1 億 2,644 万人となり、前年に対し 26.3 万人減、8 年連続で減少した。65 歳以上の人口は 3,557 万人で、総人口に占める割合は前年の 27.7%から 28.1%と上昇した。特に 75 歳以上の人口は 1,797 万人で、前年より 49.3 万人増加し、初めて 65 歳以上人口の半数が 75 歳以上で占めた。

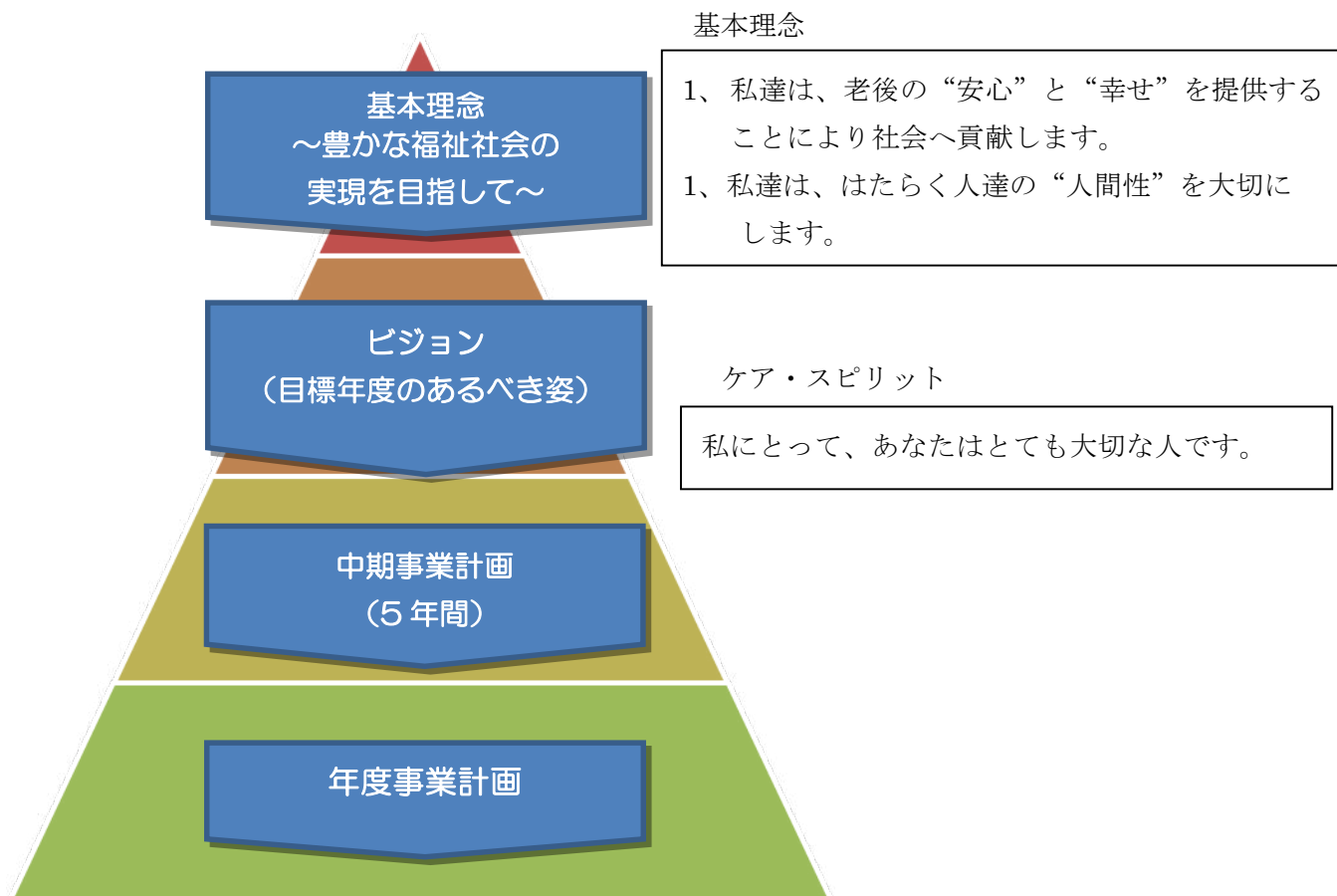
一方、有料老人ホームを取り巻く環境は、未届有料老人ホーム、前払金の保全措置等から行政の指導監督強化が図られ、また介護施設における高齢者虐待報道や介護職員の採用難もあり、厳しい状況に置かれている。介護保険制度については、平成 30 年度に介護報酬の改定があり、0.54%のプラス改定が実施された。

このような状況の中、平成 30 年度は夢と希望にチャレンジするコミュニティ創りへ向け、「第二期中期事業計画 2018 年－2022 年」の初年度として、事業計画に沿った取り組みを実行した。経営状況については、当期正味財産増減額は予算 0.5 億円に対して、実績 3.5 億円となり、8 期連続の黒字を達成した。入居状況は、総戸数 2,183 戸に対して、契約 2,131 戸（97%）、2,560 名。終の住まいとして、新規に 156 戸、204 名の方に〈ゆうゆうの里〉を選んでいただいた。財団を信頼して入居された皆様、行政や地域の諸団体各位の皆様、日々財団を支えている職員にお礼を申し上げたい。

サービスの充実については、「基本理念」と「ケア・スピリット」を土台に、医療、介護、予防、食事、運動等の各課連携を図り、入居者個々人の自立生活支援に努めた。自立期は「日常生活に関する調査」のフィードバックの継続、要介護期は認知症・看取り等の里内包括ケアシステムの確立に努めた。設備面では、重点的に伊豆高原施設の診療所建替え工事を行い、平成 31 年 3 月に竣工した。職場環境については、平成 30 年度から正職員の定年を 60 歳から 65 歳に改正するとともに、契約職員は 70 歳定年を採用した。また、「不適切ケアに関するアンケート」「満足度調査」や各種研修を実施し、職員の資質向上と育成に努めた。加えて、政府が推進する「働き方改革」に対応すべく、長時間労働の解消、有給休暇の取得率の向上について検討を行った。

地域貢献については、地域住民・学生・園児との交流、入居者による地域ボランティア、地域共同防災訓練、認知症サポーター養成講座、各種講演会、大学・行政・企業との合同研究など、積極的に取り組んだ。

施設のトピックとしては、佐倉施設が開設 30 年を迎えた。全 7 施設のうち、6 施設が開設 30 年以上となった。引き続き、有料老人ホームの草分け的存在として、長年の信頼と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いただけるよう、「元気付」高齢者コミュニティを目指して参りたい。



一般財団法人日本老人福祉財団役員及び職員等行動指針

- ① 財団自主行動基準及び行動規範を遵守します。
- ② 倫理やコンプライアンスに照らして問題のある活動には関与しません。
- ③ コンプライアンスの違反、逸脱、過失等は素直に認め、すみやかに是正措置と再発防止措置を講じます。
- ④ 組織における役割、責任、権限並びに情報の伝達経路を明らかにします。
- ⑤ すべての役員及び職員等に対して十分な教育と厳格な評価を継続して行ないます。
- ⑥ コンプライアンス・マニュアル及び諸規程に基づき、すべての組織において毎年度適切な自己監査を行ないます。

## 2. 平成 30 年度の事業展開

### (1) 全体的状況

平成 27 年度から実施していた「第一期中期事業計画」が 3 年を経過したことを機に、平成 30 年度から始まる「第二期中期事業計画」を作成、この計画達成に向け努力した。初年度の目標数値である総収益 86 億円に対し、86.7 億円、正味財産増減額 1 億円に対し 3.5 億円と目標は達成することができた。一方当初予算は正味財産増減額が 0.5 億円であったが、各施設の危機感もあり財団全体で目標達成に向け努力した成果でもあった。

入居者が笑顔で元気に暮らせる「元気付有料老人ホーム」である〈ゆうゆうの里〉を理解してもらうため、広報誌「しあわせな時間」の発刊や東京ビッグサイトで開催された“超高齢社会のまちづくり Care CITY”に出展し、日本版 C C R C を紹介しブース立ち寄り者は、100 名を超えた。これらのほか、絶えず入居検討者から選ばれる施設となるよう、各課協力して「お迎えし、おもてなしをする体制」を構築した。

財団の職員にとっての心のよりどころである「基本理念」と「ケア・スピリット」を羅針盤にして、また、平成 30 年度事業方針に掲げたテーマ「持続可能な体制作りと事業発展を目指す」「豊かで充実した終の棲家を目指す」「人間性が大切にされる職場を目指す」「社会へ貢献、提言する拠点を目指す」の 4 つの柱について取り組んだ。

#### ①持続可能な体制作りと事業発展を目指す

財団の魅力を発信するとともに、入居検討者から選ばれる施設となるため、競合他社との違いを明確にし、検討者お一人お一人に対し心のこもった対応に取り組んだ。その結果、30 年度末施設全体の入居率は 97.6%と前年度 96.7%を大きく上回った。

経営体質の強化を行うため、各部署で増収対策の構築、コスト意識の浸透と部門別の対策に努めた。その結果として、予算に対し増収となり、費用は契約職員が予定の人数を確保できなかったこともあり費用減となり、予算に対し大幅な黒字を達成した。

#### ②豊かで充実した終の棲家を目指す

健康な時から最期まで、入居者に寄り沿った「安心」と「生きがい」を提案する〈ゆうゆうの里〉の「ゆうゆうの里版包括ケアシステム」は、「元気なうちにもっと人生を楽しみたい」を支援するため、入居者のニーズを的確に把握し、「日常生活に関する調査」を行うことにより満足と感動を呼ぶサービスを目指し、施設が有する「医療・食事・ケア・事務」部門の連携を一層図った。一方、要介護者である入居者に対しても認知症ケア、看取り、健康づくりを積極的に行ったが、行政機関から介護保険法の基準の遵守に対する勧告を受けた施設もあり真摯な対応を行った。

一方、建物、設備は、安全・安心のため 5 カ年修繕計画を立て、その計画通り伊豆高原施設で更なる機能の充実のため「診療所の建替え」並びに「ケアセンターの新棟新築」に着手し診療所の建替えを完成させた。

### ③人間性が大切にされる職場を目指す

平成30年度から就業規則を見直し、60歳定年を65歳まで延長した。また政府が押し進める「働き方改革」に対応するため、各種制度について理解するとともに令和元年度から実施される有給休暇の5日間の取得義務化への対応、また実施することができなかった時間単位の有休取得について体制を整えた。

職員等の確保は大変厳しい状況であり、年度中に33名の中途採用、契約職員からの登用13名、31年4月採用者17名を確保することができた。また、職員の処遇の改善、教育・研修の充実、資格取得の奨励、離職の防止等に引き続き努力したが、離職率は、財団全体で18.6%と29年度17.0%に対し高くなった。正職員においても29年度7.5%から11.1%へと高くなった。

サービスの担い手である職員の育成として、介護福祉士受験に向けて、29年4月に採用した職員には「介護職員初任者研修」、勤続3年目前後の職員には「介護福祉士実務者研修」を実施した。

### ④社会へ貢献、提言する拠点を目指す

地域に根ざし開かれた施設となるため、地域住民に対し「生きがい・健康づくり事業等」に積極的に取り組んだ。また、認知症サポーター養成講座や保育園と入居者の世代間交流会等を開催した。

新規事業に関しては、新規事業担当チームを立ち上げ事業用地の検討を行った。

### ⑤その他

#### ○クオリティ・マネジメントの徹底

財団の提供するサービスの品質を保持・向上するため、事故ゼロ活動推進委員会、入居者相談委員会、主任マネジメント研修、課長マネジメント研修等においてケーススタディ等により業務の改善を継続し、経営マネジメントの手法である「PDCAサイクル」の徹底と習慣化を図った。

マネジメントの成果を発表する場である第18回「〈ゆうゆうの里〉職員実践研究発表会」は、東京中央区日本橋公会堂で行い、発表演題は20演題、参加者は217名であった。いずれの発表も入居者本位の視点から、入居者満足度の向上、サービス品質の向上に資するものであった。

## (2) 財団ブランドの確立

〈ゆうゆうの里〉ブランドである自立入居者割合70%以上を維持し、「元気付」コミュニティの魅力に磨きをかけた。「元気な人」が入居するというターゲット像を明確に意識し、アクティブシニア向け媒体への効果的な広告掲出、Webへの誘導、SEO(検索エンジ

ン最適化)対策、元気なシニアを対象とした同業他社とのセミナーなどの開催や映像での訴求を強化して「健康なうちの早めの入居」に魅力を感じる新規顧客の開拓を図った。

また、競合施設との違いを鮮明にするとともに、入居者に約束したサービスコンセプトの入居者視点での点検を行い、課題については各々のプロジェクトを立ち上げ改善に努めた。さらに、〈ゆうゆうの里〉を訪れたお客様には施設をあげての「おもてなし」をすると共に「元気付」高齢者コミュニティでの暮らしぶりを訴求することで、「有料老人ホームのイメージが一変した」、「職員の挨拶が良い」等の好評価をいただいた。

新たに創刊した広報誌「しあわせな時間」やパンフレット等を、各〈ゆうゆうの里〉がある地域近隣の金融機関・公的機関・ホテル・保養施設・ゴルフ場等々に設置を依頼して地域でのブランド力定着を図った。

### (3) 入居金収入の確保

平成 30 年度は、中期事業計画の目標入居契約率 98%を目指した。空室が少なくなってきた中、3 か月契約の体制整備などの施策を推進し、入居金収入は目標 54 億円に対し、実績 59 億円、計画対比 109%、5 億円上回った。目標達成に向け、特に注力したのは、次の 2 点である。

#### ①全施設契約目標の達成プロセスを定着する。

平成 30 年度は、伊豆高原、大阪施設が満室（申込ベース）を達成した。また湯河原・大阪は空室発生後 3 ヶ月契約を達成し、浜松・伊豆高原・京都は満室水準を維持した。

重点顧客フォロー業務に注力することで、神戸・佐倉も空室を大幅に削減することが出来、入居契約率は 7 施設全体で 97.8%（対販売対象居室数）まで上昇した。

#### ②主体的に行動し、顧客満足に貢献できる人材を育成する。

主体的に行動し、顧客満足に貢献できる人材を育成することを目指し取り組んだ結果、お客様から「相談してよかった」と言われる担当が増えた。〈ゆうゆうの里〉に入居することのみをゴールとするのではなく、その前段階で、お客様自身にこれからの自分の生き方・住まい方を考えてもらうためのガイド役を目指し、お客様ひとり一人の課題に向き合い提案を行うことで、里のコンセプトに共鳴する顧客を見い出せるようにした。また担当者の多くは、〈ゆうゆうの里〉を検討されるお客様に、施設のコンセプトや魅力を「期待のストーリー」として話せるようになった。

上記①、②に注力した活動の結果、年間契約戸数は 156 戸、入居契約率（対総居室数）は 7 施設全体で 30 年度末 97.6%となり、29 年度末 96.7%を上回ることができた。30 年度末入居者数は 2,560 名、平均年齢は 82.7 歳、男女比率は、およそ男性 3 に対し、女性 7 の割合であった。入居者数は全施設合計で前年比 31 名増加した（表 i 参照）。30 年度の新規入居者数は 204 名、その平均年齢は 75.7 歳で、契約前住所は千葉県在住者が最も多かった（表 ii 及び iii 参照）。

i 平成 29 年度・平成 30 年度末全入居者数比較

(平成 30 年・31 年 3 月 31 日現在)・(名)

施設	平成 29 年度						平成 30 年度					
	男性		女性		合計		男性		女性		合計	
	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢
浜松	103	81.6	207	83.6	310	82.9	105	82.0	205	83.7	310	83.1
伊豆高原	115	80.7	252	82.1	367	81.7	120	81.1	258	82.4	378	82.0
神戸	128	80.4	298	83.0	426	82.2	135	80.4	298	83.1	433	82.2
湯河原	101	81.4	235	83.0	336	82.5	104	81.7	228	83.0	332	82.6
大阪	34	82.5	147	84.9	181	84.5	35	82.1	147	84.9	182	84.4
佐倉	129	83.2	309	84.6	438	84.2	129	82.8	316	84.4	445	83.9
京都	133	82.1	338	81.9	471	82.0	136	82.3	344	81.9	480	82.0
合計	743	81.6	1786	83.2	2529	82.7	764	81.7	1796	83.2	2560	82.7

ii 平成 30 年度新規入居内訳

新規入居戸数	①入居形態内訳		②契約形態内訳		新規入居者数	平均年齢	男性		女性		
	一人入居	二人入居	終身契約	短期契約			人数	平均年齢	人数	平均年齢	
浜松	17	14	3	17	0	21	77.3	7	78.3	14	76.9
伊豆高原	20	12	8	20	0	30	74.7	12	75.5	18	74.2
神戸	32	29	3	24	8	37	74.7	17	74.5	20	74.9
湯河原	17	12	5	17	0	22	75.0	9	76.7	13	73.8
大阪	12	9	3	12	0	15	77.8	5	79.6	10	76.9
佐倉	33	24	9	33	0	42	77.1	15	77.1	27	77.1
京都	25	17	8	24	1	37	74.5	12	77.8	25	73.0
合計	156	117	39	147	9	204	75.7	77	76.6	127	75.2

※ 新規入居戸数・新規入居者数には施設間住替、終身切替を含めない。

※ 追加契約者は新規入居戸数に含めないが、新規入居者数には含む。

30 年度追加契約は浜松 1 件、伊豆高原 2 件、神戸 2 件、京都 4 件。

iii 平成30年度新規入居者 契約前住所

	浜松		伊豆高原		神戸		湯河原		大阪		佐倉		京都		合計	
	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名
北海道	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
茨城県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	0	0	2	4
栃木県	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2
群馬県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
埼玉県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
千葉県	0	0	3	5	0	0	1	2	0	0	21	26	1	2	26	35
東京都	0	0	6	10	0	0	7	8	1	2	5	5	0	0	19	25
神奈川県	0	0	3	4	0	0	5	7	0	0	4	6	0	1	12	18
山梨県	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
静岡県	13	17	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	17	22
愛知県	3	3	2	4	2	2	1	1	0	0	0	0	3	4	11	14
滋賀県	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	3	4	4	6
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	10	14	11	15
大阪府	0	0	0	0	3	4	0	0	9	10	0	0	3	4	15	18
兵庫県	1	1	0	0	25	29	0	0	0	0	0	0	1	1	27	31
奈良県	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2	4
岡山県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	3
福岡県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
熊本県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
合計	17	21	20	30	32	37	17	22	12	15	33	42	25	37	156	204

(4) 収支・正味財産増減状況

平成30年度決算は、好調な入居金収入を受け、固定資産取得、投資の定期預金支出の影響により収支は△5.5億円となった。正味財産増減額は、3.5億円となり8期連続の黒字を達成した。

①収支状況

収入では、入居金収入が前年度を6.8億円上回り59.2億円となった。介護保険収入は介護保険利用者が減少した影響で、前年度を下回り15.8億円であった。

収入合計は、その他収入を含み6.5億円増加の109.4億円となった。

支出では、諸経費の修繕費、募集費、火災保険料支出は減少したが、伊豆高原施設の診療所・ケアセンター棟の新築をはじめとした大型工事による固定資産取得支出は4.3億円増加となり、加えて入居金返還支出が2.2億円増加した。

また、定期預金として20億円を支出した。

支出合計は、前年度より5.9億円増加の114.9億円となり、収支差額は△5.5億円となった。(表iv参照)



## ②正味財産増減状況

経常収益は、入居金収益が取崩対象者の増加及び死亡退去収益の増加が要因となり、1.6億円増加した。介護保険収益は減少したが、その他収益は僅かに増加した。経常収益合計は、前年度を1.5億円上回る86.7億円となった。

経常費用は、退職給付費用等の増加により人件費が0.3億円増加した。諸経費は若干減少したが、償却費は新規の固定資産取得等で微増した。

経常費用合計は83.1億円となり、当期経常増減額は3.6億円の黒字となった。

経常外増減額は、前年度の返済保証金取崩収益のような特別なものはなかった。

法人税等は、税務上の多額の欠損金により、前年度に続き当面課税所得の発生が見込めないため繰延税金資産の計上はなく法人税均等割額のみとなった。

以上により当期一般正味財産増減額は、前年度を5.3億円減少したものの着実な実績となる経常増減ベースでの3.5億円の黒字を確保した。(表v参照)

### iv 収支状況

(単位：百万円)

	H29年度	H30年度
入居金収入	5,236	5,917
介護保険収入	1,594	1,581
その他収入	3,456	3,441
<b>収入計</b>	<b>10,286</b>	<b>10,939</b>
人件費支出	4,122	4,103
諸経費支出	3,019	2,988
固定資産取得支出	629	1,066
入居金返還支出	506	732
介護費調整金支出	66	50
定期預金等支出	2,000	2,000
支払利息支出	42	39
借入返済金支出	516	516
法人税等支出	1	1
<b>支出計</b>	<b>10,901</b>	<b>11,495</b>
<b>差 額</b>	<b>△615</b>	<b>△556</b>

### v 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H29年度	H30年度
入居金収益	3,488	3,647
介護保険収益	1,594	1,581
その他収益	3,433	3,444
<b>経常収益計</b>	<b>8,515</b>	<b>8,672</b>
人件費	4,088	4,116
諸経費	3,020	3,012
償却費	1,176	1,187
<b>経常費用計</b>	<b>8,284</b>	<b>8,315</b>
<b>当期経常増減額</b>	<b>231</b>	<b>357</b>
貸倒引当戻入額	4	1
固定資産売却益	0	1
返済保証金取崩収益	1,422	0
<b>経常外収益計</b>	<b>1,426</b>	<b>2</b>
固定資産除却損	2	3
<b>経常外費用計</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>当期経常外増減額</b>	<b>1,424</b>	<b>△1</b>
<b>税引前当期一般正味財産増減額</b>	<b>1,655</b>	<b>356</b>
法人税等	1	1
法人税等調整額	768	
<b>当期一般正味財産増減額</b>	<b>886</b>	<b>355</b>

## (5) サービスの充実と向上

### ①持続可能な体制作り

現状の各種サービスのバックヤード体制を強化するとともに新たに創造するサービスを構築させるための体制を整えた。

○各種サービスのバックヤード体制強化と新たなサービス構築のための体制整備

- ・排泄用品、介護用品等のメーカー等と連携、排泄介助の研修、古くなった福祉用具の入れ替え等を開始、7施設で実施することでサービス面での統一やコストダウンを図った。
- ・「身体的拘束等適正化未実施減算」について優先的に整備を行った。身体的拘束を含む高齢者虐待防止の取り組みを推進、減算にならない体制として、整備すべき書類、体制の財団統一、議事録や記録の定期的確認を行った。年度初めに決め事を整備、全施設の状況がわかるように全施設共有フォルダで書類を管理するようにした。

### ②新たなサービスの創造と品質の向上

元気付き有料老人ホームとして、豊かで充実した、その人らしい第二の人生を送れるよう、医療介護と介護予防、自立者援助を含めたサービスをより進化させるよう取り組んだ。

○〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステムの維持・継続のため、以下の取り組みを強化した。

▽計画作成担当者による各サービスの連携強化

- ・計画されたサービスの提供証拠について、手書きで記録を残している施設の「記録管理システムちょうじゅ」への記録入力移行を推進した。
- ・モニタリング実施頻度の増加、および記録について計画作成担当者に指導を行った。  
介護予防
- ・自立した入居者を対象に「日常生活に関する調査」を今年度も実施。全体の傾向を把握するとともに、入居者一人ひとりの生活状況を踏まえ、個々人の今後の自立生活維持に役立つよう、回答者個々にフィードバックを行った。
- ・ニッセイ情報テクノロジーに協力、佐倉施設において認知症予防プログラムの実証実験を行った認知症予防プログラムが製品化され、佐倉施設に導入された。

▽栄養マネジメントの充実

栄養管理ソフトを7施設で統一して導入していくための話し合いの機会を設け、栄養マネジメントの基盤整備をした。

▽居宅療養管理指導の導入

すでに伊豆高原では導入されている居宅療養管理指導を湯河原、神戸で導入、薬管理に関する業務の効率化を図った。

### ③「不適切ケア」の撲滅と再発防止の風土創り

「不適切ケア」について、財団全体の課題として改善に取り組んだ。具体的には、「不適切ケアに関する職員アンケート」を基に各施設の弱点を明らかにし、その弱点を克服する方策を立て実行した。行政機関の事故又は高齢者虐待（疑い）発生時の報告マニュアルを参考にし、財団の「入居者虐待防止対応規程」を作成、課長、主任、中堅職員対象に「入居者虐待防止対応規程」の担当者の役割を明確にし、速やかな報告と事実確認、入居者及びその家族への適切な対応につなげることができるよう周知徹底した。また風通しのよい組織体制にする為、「内部通報者等保護規程」内容を職員へ通知し、不正行為等の早期発見と是正を図った。

## (6) 公益事業の推進

平成 30 年度においても、公益性が高く地域と連携した施設開放行事、生きがい・健康づくりプログラム等を行った。

### ①地域と連携したプログラムの実施

夏祭りやコンサート、あるいは認知症サポーター養成講座、各種講演会などのプログラムを実施するとともに、地域の保育園との交流会を開催する等、施設ごとに工夫したプログラムを実施した。

### ②介護福祉の研究を支援する事業

湯河原施設において、みずほ情報総研株式会社との共同事業として、ご入居者の“健康かつ安心して豊かな暮らしのために”を目的とした AI 搭載のプレスレッドによる実証実験を開始した。収集した日常動作データの分析により認知症の早期発見と改善プログラムなどの開発が期待される。約 20 名の入居者が参加している。

また、29 年度から引き続き京都施設において、京都大学医学部附属病院の研究所との共同研究（「心身の健康維持増進に向けた、人（家族、医療介護職等）や IT 機器による情報収集、評価方法と適切なプログラムの検討、AI を用いて個別の評価結果から適切なプログラムを導出する仕組みの検討のための共同研究」）を実施した。

## (7) 建物及び設備の機能保全と向上

財団事業の「継続」と「発展」へ向けて、建物設備の計画的な修繕と省エネを含めた共用部のグレードアップ化を順次実施していくことを目標として、終の棲家にふさわしい安全で快適な住環境整備に取り組み、以下の課題を重点的に実施した。

また、伊豆高原「診療所の建替え」並びに「ケアセンターの新棟新築」計画については、平成 30 年度は診療所の建て替えに着手し、平成 31 年 3 月に完了した。（ケアセンター新棟新築工事は、平成 31 年 4 月より開始。）

- ① 「5か年修繕計画」は年度毎に優先順位の見直しを図り、当初の資金計画に影響を及ぼさないよう平準化を行い、施設の収支損益にも配慮しながら策定した。また、修繕計画には「省エネ」効果の高い工法を選定するとともに、翌年度実施予定の案件については即実行できるよう準備した。
- ② 「コスト管理」はクオリティマネジメントを継続した。具体的には、「予算計上」は予算金額－発注金額＝10%程度の差異に収まる精度を目標とし、「発注依頼」は提示された見積もり金額に対して、「数量」はCADを活用して面積等を確認し、「単価」については市場相場との乖離をチェックした上で行った。
- ③ 「修繕固定資産取得」並びに「居室修繕工事」は、後からの大掛かりな不具合を防止するため、進捗管理と合わせて関係法令や各種指針に沿って工事監理を行った。さらに「居室修繕工事」については、標準仕様を見直しして現代社会のニーズにマッチした仕様を取り入れた。
- ④ 建物設備に関するランニングコストの削減に向けて、年1%程度の省エネに取り組んだ。
- ⑤ 災害時においても事業が継続できるよう、各種訓練等を通じて、「災害対策」の共有化を図った。
- ⑥ 「安全対策」並びに「法令順守」は、設備会議や内部監査を通じて、重大事故の再発防止と財団職員としての行動規律を再確認した。

## (8) 人材の確保と育成

平成30年度から正職員の定年を60歳から65歳の誕生日の末日へ、また契約職員においては、70歳定年制を実施し経験と知識を活用するとともに働き甲斐のあり安定した職場となるよう制度を構築した。

職員の福利厚生の一環として、施設横断の職員旅行を平成30年度も実施し、20企画、494名の参加があり懇親が図られた。また、29年度から実施した確定拠出企業年金は31年3月末で110名が加入している。

本部主催の研修は、階層別研修では新入職員、採用2年目研修を実施した。また専門研修では、入居者募集担当者への問題解決能力開発研修、経理担当者への5ヶ年計画策定研修、総務担当者へのシステム移行に伴う研修、設備維持職員へのマネジメント強化研修会等を実施した。食事サービス課職員には、民間の厨房を借りて人気メニュー実食勉強会を実施した。各施設主催の研修では、新人研修、接遇研修、専門技術研修、メンタルヘルスケア研修等を実施した。交流研修では、エデンの園と〈ゆうゆうの里〉交流研修、〈ゆうゆうの里〉施設間共同研究を実施して、職員の資質及び能力の向上に努めた。

新卒者の計画的採用は13年目となり、17名の大学及び専門学校・高校卒業者を採用した。この他、30年度中に中途33名、登用13名を採用した。

一方、離職率については正職員11.1%(29年度7.5%)、契約職員は23.2%(28年度22.0%)であった。正職員・契約職員の合計では18.6%であり、29年度の17.0%と比較して増加した。

法律で定められたストレスチェックを30年6月、798名に対し実施し、高ストレス者の早期発見に努めた。

より質の高い介護サービスを提供することを目指すことや、職員の仕事への意欲や職場環境の課題を把握する職員満足度調査を7月2日から7月31日に実施した。方式はWEBとし、55の項目を質問した。(在籍職員数1,208名中、1,087名が回答し、回答率は90.0%)

調査結果は、全ての項目の回答で「やや満足」以上が50%以上であったが、施設によっての満足度の差があり課題を見出すことができた。結果を施設長、本部部長に配布し改善に取り組んだ。

年度平均の財団職員数は、29年度と比較すると正職員は7.1名増加したが、契約職員(常勤換算)34.2名減少、合計27.1名減少している。(表vi参照)

vi 財団職員数 (年度平均:人)

施設	平成29年度			平成30年度		
	正職員	契約職員 (換算数)	合計	正職員	契約職員 (換算数)	合計
本部	21.0	0.3	21.3	21.5	1.7	23.2
浜松	47.5	54.3	101.8	49.6	46.9	96.5
伊豆高原	66.0	51.9	117.9	72.8	42.8	115.6
神戸	63.9	94.0	157.9	64.2	90.8	155.0
湯河原	52.5	57.2	109.7	56.0	53.6	109.6
大阪	47.5	42.4	89.9	49.9	43.6	93.5
佐倉	72.5	103.2	175.7	70.1	91.4	161.5
京都	74.2	96.1	170.3	68.1	94.4	162.5
合計	445.1	499.4	944.5	452.2	465.2	917.4

## (9) 新規事業の推進

8番目の〈ゆうゆうの里〉の開設に向けて、東京、埼玉、神奈川、千葉、茨城、愛知、京都において土地の選定を行ったが確定には至らなかった。しかし、愛知県企業庁及び筑波大学からの誘致については、検討を深めたこともあり、今後の計画の大きな参考を得ることができた。

兵庫県庁が実施する神戸〈ゆうゆうの里〉に隣接する鈴蘭台西高校跡地の活用企画提案競技(コンペ)については、将来の神戸〈ゆうゆうの里〉建替え用地取得の為、参加表明を行った。

## (10) 監査の実施

内部統制の基本方針により、本部・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監査室が行う監査(内部監査)を通して、検証、評価

し内部統制機能の強化を図るとともに、監事監査、会計監査人の会計監査が実施され、また、サービス内容と質について各施設を評価してもらう「第三者評価」を受審した。

#### ①監事監査

- ・平成 29 年度において財団監事による監査があり、結果通知を受け、指摘された箇所について対応を行った。

#### ②監査法人薄衣佐吉事務所による外部監査

法律に基づく会計監査を、年間を通じ下記の点について実施され、その対応を行った。

- ・資産、負債の各科目について、増減取引における内部統制の検証及び残高の実在性、網羅性、評価の妥当性
- ・収益、費用、収入、支出の各科目について内部統制の検証及び取引記録の正確性

#### ③監査室による内部監査

- ・本部サービス支援部の業務の執行関係に関し、改善指導を行った。
- ・神戸施設のケアセンター部門について、内部監査とは別に実施し改善指導を行った。
- ・介護保険で定められている人員に関する基準、設備に関する基準、運営に関する基準、介護予防に関する基準等について、改善指導を行った。
- ・診療所については、医師法等の関連法規による基準等に関し、改善指導を行った。
- ・食堂部門は、大量調理施設衛生管理マニュアル及びフードサービスガイドラインに沿った厨房内の衛生管理、保健所への届出等に関し、改善指導を行った。
- ・設備部門は、設備関係の法令、省エネ等に関し改善指導を行った。
- ・経理部門は、経理規程、経理規程細則、固定資産管理規程、固定資産管理規程細則等に関し改善指導を行った。
- ・総務部門は、就業規則及び給与規程、その他諸規程に関し改善指導を行った。

#### ④第三者評価の受審

サービスの内容や質について、専門的かつ客観的な立場である公益社団法人全国有料老人ホーム協会によるサービス「第三者評価」を 7 施設が受審、項目ごとに「A」「B」「C」の評価をされたが、ほぼ「A」評価であった。

## (11) 各施設報告

### 浜松〈ゆうゆうの里〉

平成 30 年度は、入居契約率 98%以上の状態保持を目指して募集活動にまい進し、年度末入居契約率は 98.5%に到達した。人材育成ではスタッフ 2 名を主任職へ昇格させ、体制を強化した。建物設備面では、本館 2 階～8 階共用廊下・階段床面貼替工事と、メールボックス更新工事を実施し、住まい環境の快適化とレトロ感からの脱却を図った。盤石な体制づくりと施設の魅力度アップを目指し、取り組んだ 1 年であった。

#### 1. 浜松施設の自立・自律経営の推進

- (1) 年間空室発生戸数は 15 戸で、前年度から繰り越された空室も含めて年間契約戸数は 17 戸を獲得。年度末入居契約率は 98.5%を達成できた。
- (2) 食事サービス面では、お勧めメニュー紹介を積極的に行い、また、新たなイベントメニューも企画・実践したところ、好評の声を数多くいただき満足度アップが図れた。

#### 2. 全スタッフが一体となり、入居者に寄り添った質の高いサービスの実現

- (1) 入居者接点を多くするため、コンシェルジュサービス、コミュニティブログの紹介、行事イベント内容の見直しに着手。生活サービス課スタッフから様々な新企画提案・実施があり、生活サービス課カウンター周辺では入居者が集う機会が増え、一段と活気が出てきた。
- (2) 既設の介助入浴機器（ミスト寝台浴とミスト座位浴）は経年劣化により更新した。更新するにあたり、安全に入浴できて、かつ、これまでよりさらに入浴を楽しんでいただけること、そして、移動介助時の安全性が高まり、介助するスタッフへの身体負担が減少する機器を選定した。新しい介助入浴機器に対する入居者、スタッフからの声は大変好評だった。

#### 3. 『元気付き』有料老人ホームならではの自立者支援、介護予防の構築

- (1) お元気な入居者から個展を開催したいという声を受けて、開催支援を行った。また、入居者の大切な思い出が詰まった「ひな人形」の展示鑑賞という新企画も開催。入居者の「やってみたい」に応えることができ、仲間づくり談義ができる機会にも繋がった。
- (2) 介護への関心が高まっていることを受けて、「介護の日（11月11日）イベント」を開催した。福祉機器・用品の展示紹介や歩行器や車いすの操作方法説明、使用体験会も行ったところ、入居者だけでなく入居者家族もお越しになられた。

#### 4. 三方原地域への貢献

三方原地域にある聖隷関係施設との関係づくりは継続して取り組み、定例会議に参加し、福祉施設見学会開催や行事イベント開催なども協力し、更なる関係づくりに努めた。

## 伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

平成 30 年度は、伊豆高原の魅力を伝える企画見学会や東京開催のセミナーで作家である入居者が講演「老人ホームの考え方・選び方・暮らし方」を実施した。又「元気付高齢者コミュニティ」の認知度向上を図るために近隣のホテル等へリーフレット設置を継続して、11 月に満室、契約率 98%を達成出来た。

ハード面では、新診療所棟の進捗状況を施工業者より定期的に説明し、入居者に理解を得た。又、入居者、職員他関係者に事故や怪我もなく無事完成することが出来た。

人材確保については、採用実績なかった高校を含め、地元出身 5 名を採用することが出来た。診療所の看護、介護職員の離職が増加した。

### 1. 入居契約率 98%を達成し、経営の安定を図る。

- (1) 全体収支(税込) 実績△2.6 億円/予算△4.6 億円、差異 2.1 億円で目標が達成できた。
- (2) 新規契約戸数 20 戸/目標戸数 18 戸。契約率 98.7%、目標 98.1%は達成できた。
- (3) 地元近隣学校を訪問して、5 名の高校卒を介護職員として採用した。

### 2. 入居者にとって安全・安心・快適な施設を作る。

- (1) 新診療所棟を 31 年 3 月末に無事完成、4 月 15 日に開設した。
- (2) 令和 2 年 4 月ケアセンター新棟開設に完成に向け計画を具体化した。
  - ①診療所入院 10 床減少への対策として、31 年 2 月にケアセンター機能訓練室を改修して、介護室 (2 室 6 床) を作り、3 月より利用を開始した。
  - ②30 年 6 月から毎月 1 回ケアセンタープロジェクト会議を開催して、既存ケアセンター 2 階のあり方、ケア・生活サービス職員配置、住替え対象者、什器備品他について検討した。

### 3. 各部署間の連携強化、ハラスメントゼロ、自ら成長する職場環境を創る。

- 各課職員で課題と思っている事、関心のある事などを提出してもらい、すべてをカテゴリー別に分類し課題化した結果、エントリーは全課で 36 件あった。その内、施設内研究発表会で 6 演題を発表した。財団研究発表会では 3 演題を発表し、1 演題が優秀賞を獲得した。

### 4. 地域社会と連携し、地域へ貢献する「高齢者コミュニティ」活動を行う。

- (1) 対島地区学生及び住民への認知症サポーター養成講座を 5 回実施、合わせて 194 名(入居者 18 名含む)の参加があった。
- (2) 認知症カフェを実施 6 回入居者 56 名参加、地域住民向けにも告知したが参加がなかった。
- (3) 五月祭(旧伊豆高原アートフェスティバル)に参加して、地域住民に里を知ってもらう機会を作った。29 日間(5/2~5/30)展示、来場者は 80 名超、地元ケーブルテレビ取材があり放映もされた。



## 神戸〈ゆうゆうの里〉

虐待・不適切ケアの防止・撲滅に向けて、年2回全職員対象の「高齢者虐待防止・身体拘束研修」を継続実施、グループワークによる意見交換を行った。また「高齢者虐待発見チェック」を介護部門全職員に実施し、職員の迷いや悩みが見える職員には、個別に話をし、より良い介護につなげる努力をした。またご入居者の基本(居室・整容・福祉器具管理)チェックの実施による改善、入浴介助の見直しを実施した。今後も接遇マナー・事故(虐待)ゼロ・相談業務を軸にサービスの見直しを行う。

新卒採用活動については、県下の高校、大学へ積極的な訪問活動を行い、高卒1名と大卒2名の採用が出来た。今後は新人職員の研修(育成)に力をいれていく。

設備面では、住居棟2・3号館の外壁塗装と屋上防水工事の一部を実施した。

### 1. 持続可能な経営を目指す。

- (1) 入居募集活動については、終身契約23戸(26名)、短期契約9戸(9名)、短期から終身への切替え11戸(11名)の契約ができ、成果を上げた。
- (2) 診療所部門は、主任の採用ができ、医師・診療所スタッフの協力により、体制の見直しを実施することができ、H29年度と比較し赤字幅が減少した。今後も引続き診療所内の協力体制を強化し、介護部門との連携も強化していく。
- (3) 県下の高校、大学を訪問、1名の高卒、2名の大卒、合計3名の介護職員を採用することができた。

### 2. ご入居者とご家族が心より入居して良かったと思っただけの施設を目指す。

- ご入居者に対して、介護改善進捗報告、介護サービス説明会、ケアセンター見学会の開催を通じて里の介護について安心を感じていただける取組みを行った。
- 引続き接遇マナー・事故(虐待)ゼロ・相談業務を軸にサービスの見直しを行う。

### 3. 職員が働いて良かったと思える職場を目指す

- 職員が働きやすい環境整備に取り組んだが、今後も適正な職員採用(配置)・育成、ハード面での改善も行っていく。

### 4. 元気付ホームのコンセプトを地域へ発信する

- (1) 近隣、星和台地区防災福祉コミュニティからの要請を受けて認知症講演を3回開催
- (2) ゆうゆうライフ講座(「心のケア」「高齢者の口腔ケア」「エンディングノート」「悪徳商法に気をつけて」「ユーモアセラピー」)、保育園・小学校・高校との交流会、歴史講演会、自然講習会へ地域住民の方の参加呼びかけを行い、評価を得た。

## 湯河原くゆうゆうの里

平成 30 年 10 月に開設 35 周年を無事に迎える事が出来た。35 周年記念として手作りのカルタを入居者と一緒になって製作し 12 月に作品集を発行した。入居者から大変好評を受けた。

ケア、生活サービス部門では新課長のもとサービスの質の向上のために合同カンファレンスを定期的を実施した。また他職種連携を図りながらサービス担当者会議を実施することが出来た。各種業務の活動を点検し、安心のサービスに繋げた。

ご入居者提案で職員が一緒になって図書室の魅力作りに取り組み、毎月定例の打ち合わせを行い、必要なルールなどを決めて入居者への満足度をアップさせた。

施設改修では 1 号館の外壁、屋上の修繕を予定どおり終え、引き続き 2 号館の修繕を施行した。

平成 29 年度食事サービス課の人員確保が出来なかったが今年度は調理師を採用し新課長がスタッフと一緒に食事サービスの運営に取り組むことが出来た。

### 1. 持続可能な体制作りと事業発展を目指す

- 全体収支は、目標値に対して達成出来なかったが、入居金については、満室まで今一步のところまで届き、目標達成できた。併せて空室後 3 ヶ月ルールにおいても 100%以上を達成出来た。

### 2. 豊かで充実した終の棲家を目指す

- (1) 夜勤、共用介護・一時介護室の介護体制について見直しを行った。
- (2) 「終末期の看取り」について、ご入居者の希望の場所で看取りを実施できるよう、各専門職が連携し取り組むことが出来た。

### 3. 人間性が大切にされる職場を目指す

接遇委員会を中心に、全職員に向けて、高齢者権利擁護のために「不適切なケア」を常に意識しての研修に取り組んだ。

### 4. 社会へ貢献・提言する拠点を目指す

地域への認知度を上げるべく各種コンサート並びに山口先生による予防医学講演会を開催し、地域の皆さまにも参加して頂いた。また地域の祭りにも入居者と職員が一体となって参加し、認知度アップに大きく貢献した。また、事業体との共同研究にも参加をした。

## 大阪〈ゆうゆうの里〉

平成 30 年度は、12 月に満室を達成したが、年度末入居契約率 97.6%で、中期事業計画目標を達成することはできなかった。6 月 18 日に「大阪北部地震」、9 月 4 日には「台風 21 号」と、これまでに経験のない災害に見舞われた年であった。また各部門すべてに管理者を配置し 1 年を通して業務にあたることができ事業経営の安定とサービスの向上に資することができた。

### 1. 大阪施設の事業経営の安定を図る

- (1) 前年度に構築した予算実績比較分析サイクル（差異分析 → 挽回策立案）の流れに沿って実行し、課長職が中心となり経営面の安定化への意識は一段と向上した。
- (2) 生存退去による空室発生が 1 戸発生してしまった。今後の事業経営の安定を図る上で、生存退去による空室発生を「0」にしていきたい。

### 2. 待ってでも入りたくなる元気付ホームになる

- (1) 介護座談会や口腔ケア講演会など、ご入居者の関心が高いことをテーマにした会を開催することで、多くの入居者の参加につなげることができた。
- (2) 日帰りツアー 3 回、能登半島への 1 泊ツアーを開催した。1 泊ツアーはご入居者が企画に参加することで参加者全員が楽しめるツアーにすることができた。
- (3) 診療所所長の美甘医師による「元気アップ講座」を 4 回、また「はつらつ脳トレ講座」として、外部の講師を招いて 10 回開催した。いずれも健康寿命の延伸、介護予防などについて関心が高い入居者のニーズに応えるイベントでとなり、多くの入居者が参加した。

### 3. 実践的なマネジメントの技術能力を身に着けたスタッフを育成する

- 実践研究発表会においては、13 演題という多くの研究の成果を発表することができた。日々の業務の中に埋もれた地道な活動にも焦点を当て、成果の大きさだけではない活動も積極的に発表につなげることで、職員のモチベーションアップ、やりがいにつなげることができた。

### 4. 社会的評価を高める活動を継続して取り組む

- (1) 入居者とのコミュニケーションを積極的に行い、コミュニティブログを継続して更新した。
- (2) 京阪沿線の天満橋駅の OMM ビルで高齢者向けに講演会を 4 回開催し、総勢 400 名を集客することができた。

## 佐倉〈ゆうゆうの里〉

平成30年度は、逝去されるご入居者が過去最高だった昨年と同様に35名を数え、契約目標数字は達成したが財団中期入居率目標98%には届かなかった。

佐倉〈ゆうゆうの里〉は30周年を向かえ、5月18日の創立記念祭には初代施設長の河内様、前施設長の大倉様をお招きし、式典に華を添えていただき、河内様には初年度に入居者された入居者41名を表彰していただき入居者からも多くの祝福をいただいた。

研究発表では、財団研究発表会で優秀賞をいただいた「トイレいきたいねん」が、聖隷学会でも特別賞をいただき、介護ロボットの研究を継続的に続けている事が評価された。

ハード面は、31年度から2年間にかけて実施する厨房改修工事計画の打合せをスタートさせ、工事の大枠が決定した。

また懸案だった採用に関しては専属の人員を配置して学校との関係作りに力を入れた一年だった。31年4月採用は4名の新人を確保する事ができ、これからも関係作りが重要であり今後も注力していく。

### 1. 佐倉施設の持続可能な体制作りと事業発展を目指す。

(1) 入居募集活動は、申し込みベースで97%と98%の目標には届かなかった。入居戸数29戸、11.7億円を目標に活動し、入居戸数32戸41名、12.6億円と目標を達成する事ができた。

(2) 介護保険収入は、認定者数の減少が続く150名を切る状態となったが、逆に自立度が高くなったと言えるようになり、元気付ホームと言える水準になってきた。

### 2. 豊かで充実した終の棲家を目指す。最後まで「安心」と言える、MCIからの認知症予防体制の充実、看取りの充実など介護サービス体制の充実を図る。

○ 認知症予防、看取りの充実を図ってきた。認知症予防は、MCIの運動プログラムを強化し、看取りは掛かり付け医との連携を強化し、サービス提供者会議での各課間連携を強化した結果、看取り数も大幅にアップし60%台を達成できた。

### 3. 専門家集団を育成するとともに働きやすい職場環境を構築する。

(1) 全職員が研究課題を持ち、昨年を上回る13演題を施設内研究発表会で発表。財団の研究発表会でも最優秀賞を受賞、聖隷学会でも特別賞を受賞できた。継続研究で介護ロボットを導入しての腰痛対策が評価された。

(2) 事故0、相談、接遇の活動を強化して、サービスの提供水準を維持管理できた。

(3) 昨年同様に職員全員にアンケート調査を行いハラスメントの実態を調査、ハラスメント研修へつなげるなど活動を強化し、働きやすい職場環境の構築を目指した。しかし、アンケート結果だけをみると昨年の結果と大きな改善は無く取り組みを強化する必要がある。

### 4. 佐倉施設を社会へ貢献・提言する拠点を目指す。

入居者の社会活動支援として保育所での英会話講師としての派遣や、地域でのボランティア活動への参加などを人材バンクとして幅広く支援し元気付有料老人ホームとしての活動の幅を継続的にアピールする事ができた。

## 京都〈ゆうゆうの里〉

年間を通じて入居者募集は順調に推移し、収支予算を達成することが出来た。住み替え管理の適正化を進めた結果、住み替えがスムーズに進むようになった。募集方法としても、従来のバス見学会に加えて個別見学会を取り入れ、新たな活動を進めた。

京都施設も開設 20 年を過ぎ、建物設備の更新の時期にある。本年度は、平成 29 年度から開始したテラス棟の廊下部分の防水改修工事を継続実施し、4 号棟の改修工事を完了した。

介護業界の人材不足が深刻化している中で、人材採用も十分には進まず既存職員への負担が大きくなっている状況がある。本年度は、介護サービスの向上にむけて職員の働く環境の改善や教育の徹底を図るため、身体介護の基本的な研修の実施方法を工夫するなど研修の見直しを実施した。次年度も継続して職員の採用強化と職場環境・業務の改善、職員の教育・研修に力を入れていく。

### 1. 収支目標の達成

全体収支は、予算 0.8 億円に対し、実績 4.3 億円と大幅に達成することができた。部門別にも、食堂部門以外は、収支予算を達成することが出来た。

### 2. 施設内包括ケアシステムを整備する

管理栄養士、診療所看護師、介護職員が連携して栄養指導を行う取り組みを継続して実施した。京大との共同研究は、元気な入居者の活動履歴をビーコンで把握して蓄積し、他の健康情報と組み合わせることで、将来的に、健康維持に役立てていこうとする研究であり、上期に試験的に実施し、下期に本格的に開始した。ゆうゆうの里独自の包括ケアシステムの一部として機能させることを目指して、今後も継続して取組んでいきたい。

### 3. 人材確保と定着のための「働き甲斐」と「働きやすさ」が両立する職場創り

基本的研修の強化を図る等の取組とともに、介助浴室の改修計画を進展させ、ケアサービス課の情報共有の円滑化を図るためインカムの導入を行った。職員募集については、学校訪問を実施し、あわせて多様なメディアを用いて活動を行った。「きょうと福祉人材育成認証制度」の認証取得にむけた取組をスタートさせており、次年度はイベント等への参加機会を確保し、採用につなげていきたい。

### 4. 地域社会へ貢献

地域との連携については、白川区自治会との防災協定締結に関する話し合いを開始するとともに、自然災害への対応の中で宇治市社会福祉協議会の防災ボランティアセンターとの情報連携を強化することが出来た。