

# 平成 31 年度事業計画書

平成 31 年 4 月 1 日

一般財団法人 日本老人福祉財団

## 事業計画 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. 平成 31 年度事業計画について.....      | 1  |
| 2. 具体的な方策.....                | 4  |
| (1) 財団ブランドの確立.....            | 4  |
| (2) サービスの充実と向上.....           | 4  |
| (3) 安全対策の徹底.....              | 5  |
| (4) 人材の育成.....                | 5  |
| (5) 入居金収入の確保.....             | 6  |
| (6) 財務基盤の強化.....              | 6  |
| (7) 職場環境の改善と適正な労務管理.....      | 7  |
| (8) 建物及び設備の機能保全と向上.....       | 8  |
| (9) 情報システムの充実.....            | 9  |
| (10) 新規事業の推進.....             | 9  |
| (11) 公益事業の推進.....             | 9  |
| (12) 監査の実施.....               | 9  |
| 3. 各施設の取組.....                | 11 |
| (1) 浜松〈ゆうゆうの里〉.....           | 11 |
| (2) 伊豆高原〈ゆうゆうの里〉.....         | 12 |
| (3) 神戸〈ゆうゆうの里〉.....           | 13 |
| (4) 湯河原〈ゆうゆうの里〉.....          | 14 |
| (5) 大阪〈ゆうゆうの里〉.....           | 15 |
| (6) 佐倉〈ゆうゆうの里〉.....           | 16 |
| (7) 京都〈ゆうゆうの里〉.....           | 17 |
| 4. 平成 31 年度本部及び各施設の予算集計表..... | 18 |

## 1. 平成 31 年度事業計画について

～夢と希望にチャレンジするコミュニティ創りへ向けて～

理事長 青木雅人

日本の平均寿命は、平成 29 年に男性 81.09 年、女性 87.26 年となり、平成 30 年の高齢化率は、28.1%と前年から 0.4%上昇した。今日、高齢者福祉は、社会全体での最重要課題となっている。政府は、平成 31 年 10 月から消費税を 10%とし、その使途は年金、医療、介護、少子化対策の社会保障へ重点的に配分することとした。同時に行う介護報酬改定では、「経験・技能がある職員に重点化」して、介護職員の更なる処遇改善を進めていく。有料老人ホームのパイオニアである当財団は、地域包括ケアシステムを支える中核的事業者として、豊かな福祉社会の実現を目指して、その役割を果たしていかなければならない。

財団が設置運営する〈ゆうゆうの里〉の入居契約率は、平成 30 年度末 97.5%であった。事業計画の目標 98%には一步届かなかったが、引き続き高い入居率を確保した。これは財団の経営実績に対する評価として感謝申し上げたい。超高齢社会を迎えた今日、〈ゆうゆうの里〉に対する社会的期待は益々高まっている。これからも自信と誇りを持って社会的使命を果たしていきたい。

将来にわたり安定した事業を継続するうえで、介護サービスの質の向上並びに人材の確保は年々重要な課題になっている。介護業界の採用難は、これまで以上に厳しくなることが予測されており、財団は引き続き、処遇改善、働き甲斐のある職場創りに努め、優秀な「人財」の確保に努めなければならない。採用後については、教育・研修の強化をはじめ、エルダー制度等のよりきめ細かなフォローを行い、質の高い職員の育成に努めていく。

平成 30 年度に佐倉施設が 30 周年を迎えたのに続き、今年度は伊豆高原施設が 40 周年を迎える。特に伊豆高原施設では、新診療所の開業、平成 32 年 5 月の新ケアセンターの運用開始により、機能の充実を図っていく。

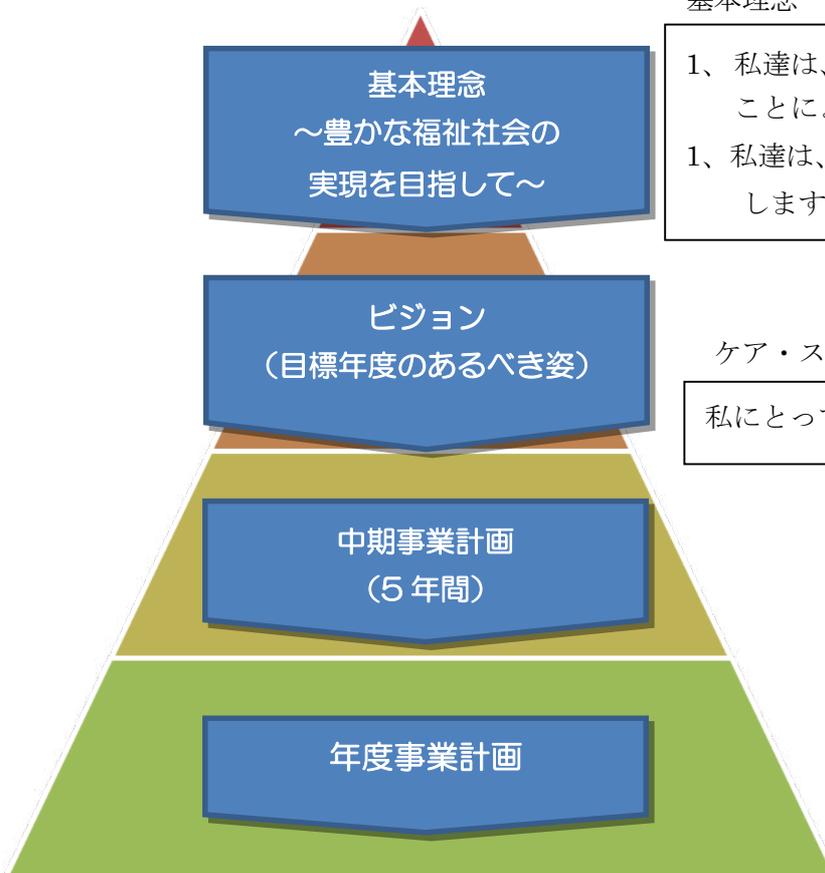
財団設立時に掲げた「生きがいや豊かな老後を追求して、有意義な人生を真に全うするために、人間的な共同体としての老人ホームを創る」といった財団の創業理念を組織全体に浸透させ、今一度原点に立ち返り、財団が目指す適切なサービスを提供するため、クオリティ・マネジメントによるサービスの品質向上を図っていきたいと考えている。

経営環境は厳しさを増しているなか、時代の荒波を乗り越えていくため、今年度も、基本理念とケア・スピリットを羅針盤として、次の事業方針を掲げ、財団一丸となって取り組んでいく。

### 【平成 31 年度 日本老人福祉財団 事業方針】

1. 安心と信頼のサービス提供
2. 財務基盤の長期安定
3. 人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る
4. ガバナンス体制の強化
5. 発展と永続性の確保

◎一般財団法人日本老人福祉財団 基本理念と行動指針



基本理念

- 1、私達は、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。
- 1、私達は、はたらく人達の“人間性”を大切にします。

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。

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。

## (1) 安心と信頼のサービス提供

ケア・スピリットに基づき、入居者が〈ゆうゆうの里〉で第二の人生を生き生きと安心して暮らしてもらうため、質の高いサービスを提供し、“元気付き”「高齢者コミュニティ」を実現する。また、入居者の安全安心のため、事故ゼロ、相談業務、研究活動、接遇マナー向上等内容の充実により、クオリティ・マネジメントを継続する。

- ① 「待機しても入居したい」「入居して良かった」と言われる施設になるため、約束したサービスコンセプトを定着させる。
- ② 「元気の秘訣は、好きなことを楽しむこと」入居者ひとり一人に合ったアクティビティを提案する。
- ③ 最期まで「安心」といえる、認知症ケア、看取り、健康づくり、不適切ケア撲滅を推進する。
- ④ リスクマネージャーの育成を含め、教育研修制度を構築する。
- ⑤ 建物、設備を計画的修繕・保全により、安全で快適な生活基盤を維持する。

## (2) 財務基盤の長期安定

全ての施設が満室を達成し維持することと、経営分析により収益増加・費用削減策を検討し損益改善に努める。平成 31 年 10 月から導入される消費税率の改定に向け、新入居金の設定、食費等の軽減税率への対応を行い、消費税関連のシステム改定を実施する。

- ① 全施設が 3 ヶ月契約目標を達成する。
- ② 業務標準の統一による発注内容の見直しと外注業者の比較検討による費用削減を行う。
- ③ 人材確保とともに、事業収入に占める人件費率の調査研究を行う。

## (3) 人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る

職員採用と育成システムを再構築するとともに、技能実習制度を活用した外国人の雇用の検討を行う。また、介護職員処遇改善加算制度見直しに向けた給与制度の見直しの検討を行い、働き方改革に伴う有給休暇取得の義務化、長時間労働の是正と管理に向けた労務管理の徹底を行う。

- ① ハラスメント、不適切ケアゼロの組織風土を創る
  - ・ハラスメント教育の充実強化
  - ・人材育成研修体系の構築を行う
- ② 医療・食事・ケア・事務の連携と業務の効率化により、風通しの良い職場環境を図る
- ③ 業務標準化及びマニュアルの点検を行う

## (4) ガバナンス体制の強化

平成 28 年に定めた「内部統制の基本方針」により、法律、通知、規程を遵守すると

ともにリスクマネジメント、管理職のチェック機能の管理の徹底を行う。

- ① 内部監査の徹底
- ② 各種法令、規程の周知
- ③ 財団ネットワークを更新するとともに、セキュリティシステムの追加導入

## (5) 発展と持続性の確保

財団事業の継続と更なる発展に向け、30年度を起点とする「第二期中期事業計画」に基づき、“元気付き”高齢者コミュニティ〈ゆうゆうの里〉創りを推進する。

また、激化する競争に備え、ブランド強化、サービスの充実と質の向上、人的資源の活用、財務基盤の確立、コスト効率化、事業開拓等により、業務基盤を強化し、継続的、発展的な自立・自律経営を推進する。

- ① “元気付き”「高齢者コミュニティ」〈ゆうゆうの里〉の認知度アップを図る
- ② 新規事業のため、時代に即した新規施設（土地取得）の検討
- ③ 入居者の利便の向上のための子会社「ゆうゆうサポート」の支援

## 2. 具体的な方策

### (1) 財団ブランドの確立

〈ゆうゆうの里〉は、自立入居者の割合が高いこと自体が独自のブランドである。総力をあげて、元気な人が入りたくなる「元気付」コミュニティという絶対優位な財団ブランドを作り上げる。

- ・ 「元気な人」が入居するというターゲット像を明確にしていく。
- ・ 競合施設との違いを鮮明にしたサービスソフトのプレゼンができるようにする。
- ・ 「待機しても入居したい」「入居して良かった」と言われる施設になるため、入居者へ約束したサービスコンセプトを間違いなく実現する活動を定着していく。
- ・ 老後の生き方を検討しているお客様には、「元気付」コミュニティの魅力が伝わり、感動していただけるよう、施設を上げて歓迎ができるようにする。

### (2) サービスの充実と向上

- ① 財団が目指す適切なサービスの推進
  - 〈ゆうゆうの里〉ブランドが目指すサービスレベルの構築
    - ・ サービスレベルのスタンダードを示し、それに沿った研修を実施する。
    - ・ サービスレベルのスタンダードに沿ったサービスのチェック（サービスレベルチェックアンケートおよび監査）を行う。
    - ・ 職員アンケートや内部監査等、具体的エビデンスに基づき、各施設の現状に沿った改善の取り組みを行う。

## ② 次世代を支える人材を創る

- 介護現場を支える次世代リーダーの育成
  - ・ 次の階層に必要な知識や技術を明確にする。
  - ・ 次の階層を目指す人材が学べる環境を創る（WEB→集合の研修実施）。

## (3) 安全対策の徹底

職場内における委員会活動、研修会等及び外部研修を通じて、介護事故、個人情報の漏洩、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、以下の項目の管理徹底を図る。

- ① 介護事故及び感染症防止のための教育・訓練
- ② 防火・防災計画の点検及び訓練
- ③ 諸設備、機器の定期点検等安全管理
- ④ 個人情報の漏洩防止
- ⑤ 労災事故を防止するための安全教育と安全管理
- ⑥ 各種管理マニュアルの整備と定期点検

## (4) 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」を育成するとともに、将来を見越した人材を積極的に採用していく。また、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を整える。

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る。

本部各部が主催する研修は下記の通りである。

### ① 募集広報部

- 顧客満足に貢献する主体行動ができる募集の人材として一人ひとりが実践的な能力を身に着ける機会を提供する。
  - ・ 顧客対応基礎研修（6月）
  - ・ 顧客対応レベルアップ研修（8月・12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う。
  - ・ 職員実践研究活動発表会（12月）
  - ・ 昨年実施した「施設間共同研究活動」「エデンの園との交流研修」は、研修プロジェクトで整備する「育成体系」の中に組み込み、再設定予定。
- 職員の専門性向上を図るため、以下の取り組みを行う。
  - ・ 初任者研修・実務者研修（通年）
  - ・ 介護技術トレーナーによる研修（高齢者疑似体験、排泄ケア、ユマニチュード）

高齢者虐待防止：通年)

○ 設備職員の専門的スキルの向上と情報の共有化を図る会議、研修を実施する。

- ・安全集会（6月）
- ・設備会議（4、9、1月）

#### ③財務部

○ 新財務担当者の経理業務のスキルアップのための研修を実施する。

- ・初級経理研修（9月）
- ・中級経理研修（3月）

#### 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、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する。

- ・2年目研修（5月）
- ・新入職員研修（3月）

### (5) 入居金収入の確保

① 全施設が満室を維持するため、空室発生から3ヶ月で契約に至るプロセスを定着する。

- ・空室の多い神戸・佐倉施設は早期に満室達成を目指す。
- ・四半期ごとの目標を明確にし、そのプロセスをやり切る。
- ・今すぐ入居したい待機者を潤沢に確保する。
- ・関連部署と連携して3ヶ月契約実施の体制や仕事の仕方の整備を図る。

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。

- ・各人が成果を上げる仕事への転換を目指し、「そのために何をするか」、「何を捨てるか」と、自ら選択できる人材を育成する。結果として成果と成長の両立を目指す。
- ・お客様から「相談してよかった」と言われるように、お客様の課題を解決する力を身につけ、お客様のために働ける職員を育成する。
- ・お客様への提案や相談の関わりによって、〈ゆうゆうの里〉のコンセプトに共鳴する顧客を見い出せるようにする。

### (6) 財務基盤の強化

財務基盤の長期安定のために、引き続き管理会計業務に重点を置き経営判断に資する情報提供を目指す。

① 管理会計の体系を進化させ、迅速な経営判断情報を提供

- ・会計システムを活用し管理会計の集計業務の効率化を進める。
- ・予算実績比較の集計、分析の業務分担を再考し情報提供を迅速に行う。収支、損益

目標の達成

- ② 長期計画の見直し及び新規事業計画に基づく資金・損益計画の策定
  - ・収益増加、経費削減等を検討し損益改善策を検討する。
  - ・新規事業に関する資金計画を策定する。
- ③ POS システムの導入による業務フローを統一
  - ・新規導入の施設については導入のバックアップを行い、10月から売店会計業務の統一運用を開始する。
  - ・介護用品等は、販売から請求までのフローを統一し請求業務の効率化を図る。
  - ・売店商品、介護用品の在庫管理業務の軽減を図る。
- ④ 消費税率の改定に伴う準備と担当者への研修および実施状況を確認
  - ・管理費請求プログラム変更を実施し、消費税法に準じた請求を行う。
  - ・軽減税率の判断基準、問題点の周知のため担当者への研修を実施する。
- ⑤ 軽減税率導入による区分記載請求書等保存方式の周知徹底と同時に、関連業務の正確な処理について指導
  - ・制度変更により仕入れ取引先への確認が必要となるため、担当者への説明会を実施する。
  - ・取引業者発行の請求書が仕入控除要件を満たすか否かの確認をする。

## (7) 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、組織強化に努める。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る。

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む。

- ①働き方改革に伴う有給休暇取得の義務化、長時間労働の是正により働きがいのある職場づくりにより、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る。
- 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る。
- 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の検討を継続する。
- ④業務内容や業務量を見直し労働時間の適正管理の徹底を行う。
- ⑤障害者雇用における法定雇用率の維持に努める。
- ⑥「次世代育成支援対策推進法」「女性活躍推進法」に基づく一般事業主行動計画を推進する。
- ⑦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う。
- ⑧全職員を対象に「ストレスチェック制度実施規程」に基づくストレスチェックを実施するとともに、「腰痛予防健康診断」を年2回実施し、腰痛予防に努める。
- ⑨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を強化する。

## (8) 建物及び設備の機能保全と向上

安心と信頼のサービスを提供するため、土台となる住環境を引き続き整備していく。伊豆高原「診療所の建て替え」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工事が完了し、平成31年4月よりケアセンターの新棟新築工事に着手していく。(この工事は平成32年3月の完成予定。)

- ① 「5か年修繕計画」は、第二期中期事業計画(2018~2022年)の方針に基づき、安心して暮らす事のできる住環境を継続して提供するため、施設の収支損益に配慮しながら毎年1年間掛けて各案件の優先順位を再確認し、予算編成において無駄が生じないよう修繕計画策定の精度を高めていく。特に、翌年度実施予定の案件については、適正な予算計上が行えるレベルまで修繕計画を煮詰めておく事を目標とし、その到達度が不十分な場合は延期するといった覚悟を持って取り組む。
- ② 財務基盤の長期安定に向けて、クオリティーマネジメントをテコにしたコスト管理を引き続き行っていく。具体的には、「予算」は予算金額-発注金額=10%程度の差異に納まる精度で計上することを目標とし、「発注業務」は提示された見積もり価格に対して、数量はCADを活用して面積や長さを確認し、単価については市場相場との乖離をチェックして、妥当な価格で発注を行っていく。

なお、平成31年度に予定されている大型改修工事は以下の通りである。

- ・ 浜松  
本館(1~3号館)外壁修繕工事。  
本館2~8F廊下及び階段部の内装塗装工事(天井と内壁)。  
本館共用部照明器具の更新。  
新館ボイラーの更新。
- ・ 伊豆高原  
ケアセンター新棟新築工事(H32年3月完成)。  
ケアセンター緊急コールシステムの更新(新棟と既存棟)。  
8号棟屋上防水改修工事。
- ・ 神戸  
住居棟(2~3号館)外壁修繕工事。  
コミュニティーセンター厨房の外気処理空調機の更新。  
ケアセンター1階共用介護室のトイレ改修工事。
- ・ 湯河原  
住居棟(3号館)、屋根防水更新工事と外壁修繕工事。  
ケアセンター緊急コールシステムの更新。  
ケアセンター共用・一時介護居室の個室化工事。
- ・ 大阪  
住居系統並びに3階系統の汚水・雑排水管更新工事。
- ・ 佐倉  
2号館厨房の改修工事、並びに厨房機器の更新。  
電話交換機の更新。
- ・ 京都  
8号棟(共用部並びに居室)の空調更新工事。  
大食堂(厨房並びに食堂)の空調更新工事。

8号棟（2F）介助浴室改修工事。

- ③「修繕固定資産取得」は、財団全体の優先順位並びに費用対効果（イニシャル、ランニングコスト）を十分に検証してから実施する。「居室修繕工事」は、昭和仕様（和風）から現代社会にふさわしい仕様へと標準グレードの見直しを適宜検討しながら行っていく。また、各工事においては竣工の期日が遅れないよう定期的に進捗確認を行うとともに、工事の中間・竣工検査は所定の基準（各種法令や指針）に基づいて品質管理を行っていく。
- ④省エネ法に沿った運営（7施設合算で前年度比1%程度の省エネ効果を目指し、）や機器の更新を行っていく。
- ⑤災害時においても事業が継続できるよう、「防災マニュアル」の再確認と「自家発電設備」の整備を検討する。さらに、部門における内部監査を通じて法令遵守を徹底し、リスクマネジメントを強化していく。

#### **(9) 情報システムの充実**

財団の運営目的に沿った情報システム構築し、業務の削減・効率化、ミスの削減を目指す。また、情報システムの管理規定の周知と遵守を徹底し、情報保護と情報システムセキュリティの向上を行う。

#### **(10) 新規事業の推進**

神戸施設の建替え用地として鈴蘭台西高校跡地の獲得を目指す。また、第8番目の〈ゆうゆうの里〉の開設のため、引き続き魅力ある土地の選定を行う。  
また、入居者の安心と財団の永続性確保のため、子会社の設立と安定運営を目指す。

#### **(11) 公益事業の推進、地域貢献**

施設を中心として地域に貢献する活動を展開していく。

- ①地域と連携したプログラムを実施する。
  - ・認知症サポーター養成講座
  - ・世代間交流企画
  - ・学生、ボランティア等の受け入れなど
- ②高齢者の福祉向上のための普及啓発活動を行う。
  - ・介護予防講演会の開催など
- ③地域の防災拠点としての役割を果たす。

#### **(12) 監査の実施**

監査室を中心に本部各部と連携し、財団の健全運営を維持するため、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

図る。

①本部で行う監査（内部監査）を、下記の通り実施する。

- ・サービス支援部

法令遵守、入居者本位の業務遂行、効率的業務遂行を重点課題として実施する。

- ・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する。

- ・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する。

- ・情報システム室

情報システム管理規程の遵守を重点課題として実施する。

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む。

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する。

### 3. 各施設の取組

#### (1) 浜松〈ゆうゆうの里〉

##### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・平成 31 年 1 月末日現在の契約戸数 258 戸（空室数 3 戸、内 申込戸数 2 戸。）、契約率は 98.9%。満室状況の維持を目指し、3 ヶ月契約目標を達成する仕事の進め方の習得を目指したい。
- ・平成 30 年度は快適な“住まい”環境の維持・向上を目指し、本館 2 階～8 階共用廊下と階段の床面貼替工事を実施。メンテナンス費用削減効果のあるワックス掛け不要素材を選び、そして、明るい色合いにしたことで、レトロ感からの脱却をはかった。平成 31 年度は、本館外壁修繕工事に合わせて、本館共用廊下内装塗装と LED 照明設備の交換工事に取り掛かりたい。
- ・昨秋の台風 24 号の影響により浜松市内ほぼ全域で停電が発生。浜松施設も 30 時間超の停電を経験した。自家発電機設備へ接続されていない各種設備（非常放送設備、電話交換機、インターネット回線、等）があることが判明した。特に停電中、入居者に対する情報案内発信が十分とは言えなかったため、館内放送ができるように非常放送設備を自家発電機設備への接続工事を急遽実施した。平成 31 年度も災害に備えた取り組み活動は継続して進めたい。
- ・三方原地域にある聖隷関係施設との協力・連携による関係づくりは平成 30 年度も継続して取り組んできた。平成 31 年度もより深化した関係作りを目指していきたい。

##### 【基本方針】

基本理念に立ち返り、安心と安全を提供する「元気付き有料老人ホーム」となる。

##### 【目標】

1. ケアスピリットに基づき、サービスの業務基盤（相談業務、事故ゼロ、接遇マナー等）を再点検し、課題点を改善し、活動をブラッシュアップする。
2. 事業経営の安定化を目指して、満室を維持しつつ、収支・損益目標を達成する。また、将来の経営計画予測を明確にするため、5 ヶ年計画の見直しにも着手する。
3. 働きやすい職場環境を整備するため、介護スタッフが無理なく働けるあり方を明らかにし、手を打つ。
4. すべてのステークホルダーに対し、誠実で公正に行動することを目指し、コンプライアンス委員会活動を強化する。
5. 社会へ貢献する企業として、近隣大学との共同研究活動を推進する。また、「元気付き有料老人ホーム」として知名度のアップにも注力する。

##### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 256 戸／261 戸 |
| 入居者数     | 308 名       |
| 入居契約率    | 98.1%       |

## (2) 伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・入居契約については、30 年 11 月に満室を達成、契約率も 98%を達成する見込みである。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。又近隣のホテル等へリーフレット設置を継続して、“元気付”「高齢者コミュニティ」〈ゆうゆうの里〉の認知度向上を図ることができ、新たな顧客の発掘に繋がった。31 年度も企画見学会や東京セミナーを開催して、満室を維持する。合わせて 32 年 4 月にオープンするケアセンター新棟により一般居室販売が増加するため、待機者を十分に獲得する。
- ・建物については、入居者懇談会で新診療所棟の進捗状況を施工業者より説明する機会を作り、入居者に理解を得た。工事期間中、入居者、職員、業者スタッフに事故や怪我もなく安全な管理が出来た。31 年度は、新診療所での運営を機能させ、ケアセンター新棟開設に向け、住替え候補者のリストアップ、ケアサービス及び生活サービスの適正な人員配置体制を決め、安全・安心・快適な施設を作っていく。
- ・職員については、30 年度診療所看護、介護職員の離職が増加した。食事サービス課では契約職員が補充出来なかったことと入社間もない職員が多いこともあり、正職員の時間外勤務が増加した。31 年度は、各セクションで適正な人員を補充するとともに業務標準化を図り、入社 1～2 年目の職員を育成する。合わせて、次世代を背負う管理職候補の育成を行う。

### 【基本方針】

創立 40 周年の経験を生かし、安心のもと、夢と希望にチャレンジする「高齢者コミュニティ」を創る。

### 【目標】

1. 新診療所の運営を機能させ、32 年度ケアセンター新棟開設の体制を整え、入居者にとって安全・安心・快適な施設を作る。
2. 満室を維持するとともに 32 年度ケアセンター新棟開設に向け、一般居室販売増加への待機者を獲得する。
3. ハラスメント、虐待を許さない組織風土を作り、職員育成と適正な人員配置をする。
4. 法令遵守、リスクマネジメント、チェック機能の管理体制を構築する。
5. 地域社会と連携、貢献し、「元気付き高齢者コミュニティ」の知名度アップを図る。

### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 305 戸／310 戸 |
| 入居者数     | 375 名       |
| 入居契約率    | 98.4%       |

### (3) 神戸〈ゆうゆうの里〉

#### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

平成 30 年度、介護サービスについて神戸市から改善勧告を受けた。平成 31 年度は、適切なサービスを提供するため、職員全員が、安心と信頼のサービス項目を根本から見直し、ご入居者対応の満足度を上げる。神戸〈ゆうゆうの里〉は、全職員が心を一にして、協力し合い、助け合いながら、施設運営を行っていく。ご入居者・検討者との面談を施設長が率先して行い、介護現場でのご入居者相談も責任者の初期対応を大切にしておこなう。

平成 29 年度は、住居棟 1 号館外壁塗装工事・屋上防水断熱工事を実施、平成 30～31 年度の住居棟 2・3 号館の同工事は、29 年度の反省を生かし、入居者の不便を最小限にして実施する。

#### 【基本方針】

ご入居者に”安心“と”幸せ“を提供するという基本理念の原点に立ち返ることを徹底する。

#### 【目標】

1. 安心と信頼のサービス提供
  - ① 神戸〈ゆうゆうの里〉として誇れる接遇マナーを施設全体に広める。
  - ② ベストな入居者対応を目指し、お互いに注意し合える風通しの良いチームを作る。
  - ③ 相談業務の起票・初期対応の実施を徹底し、入居者の信頼を得る。
2. 財務基盤の長期安定  
入居金予算と入居契約率 98%達成
3. 人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る
  - ① ケアサービス課の業務標準化(介護技術、業務マニュアルの見直し・習得)を目指す。
  - ② ソフトランディング(入居者定着プログラム)を定着させる。
4. ガバナンス体制の強化  
課長(課長代理)・主任のチェック機能の役割を明確化し、体制を強化する。
5. 発展と持続性の確保  
神戸大学との共同研究を継続し、途中経過をご入居者や職員に報告し、成果を共有する。

#### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 367 戸／374 戸 |
| 入居者数     | 438 名       |
| 入居契約率    | 98.1%       |

#### (4) 湯河原〈ゆうゆうの里〉

##### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・湯河原ゆうゆうの里は、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。
- ・満室まで今一步のところまで届き、併せて空室後 3 ヶ月ルールにおいては 100%以上を達成出来た。31 年度はサービスの維持向上に努め、湯河原ゆうゆうの里に是非入居をしたい、待ってでも入居したいファンを増やしたい。
- ・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。今後とも、更に地域への貢献を図り、事業体との共同研究にも参加したい。
- ・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い。
- ・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 号館の修繕を施行中である。
- ・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。

##### 【基本方針】

基本理念の原点に立ち返り安心のもと夢と希望にチャレンジする高齢者コミュニティを創る。

##### 【目標】

1. 基本理念の原点に立ち返りヒヤリハット事故、相談業務、接遇マナー、研究の 4 つの活動を軸に、安心のサービスが出来るようにする。
2. 満室の達成とそれを継続する。全部門の収支、損益の黒字化を図る。
3. 働きやすく風通しの良い職場にし、職員の質の向上を図る。
4. 法令遵守に基づきリスクマネジメントの強化を図る。
5. 『元気付き高齢者コミュニティ』を軸に地域への貢献、共同研究を広げていく。

##### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 272 戸／277 戸 |
| 入居者数     | 334 名       |
| 入居契約率    | 98.2%       |

## (5) 大阪〈ゆうゆうの里〉

### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・平成 30 年度は、新たな顧客誘致対策として外部会場を利用した講演会の開催、ランチ付き個別見学会の開催を行う事により、念願の満室を約 10 年振りに 12 月達成する事が出来た。31 年度は、恒常的に満室を維持する為、今すぐ待機顧客の獲得が出来るように募集体制を再構築して行きたい。
- ・サービス面では、認知症予防への取組として「はつらつ脳トレ講座」、健康面への啓蒙活動として診療所長による「元気アップ講座」を開催、また、口腔ケアが健康面にも大きく影響を与える事から、入居者の口腔衛生環境の改善を目指し、歯科医と連携、訪問診療、職員への研修、入居者への啓蒙活動等を積極的に行った。H31 年度についても介護と医療の両輪で入居者の安心、安全な暮らしを支えて行きたい。
- ・職員実践研究活動では、各課より計 13 演題の発表があり、職員が自発的に取り組む体制が出来つつあり 31 年度も引き続き積極的に取組を行いたい。
- ・設備面では、腐食が進んでいた 3F 系統排水管更新工事に 10 月より着手、工期が 31 年度末迄と長期間に亘り、断水や騒音の発生でご入居者、専門店街にもご迷惑をお掛けする事より、引き続き説明を十分に行い安全な工事監理を行う。
- ・介護人材の獲得は、急務の課題となっているが、大阪施設は都市型の立地にあり、施設の採用枠だけにとらわれず 31 年度は財団の採用活動の拠点としての役割を果たして行きたい。

### 【基本方針】

財団理念に立ち返り、入居者、職員共に大阪施設に入居、入職して良かったと思える高齢者コミュニティを創る。

### 【目標】

1. ケアスピリットの下、職員一丸となってご入居者へ安心と信頼のサービス提供を行う。
  - ・事故・虐待ゼロ、相談業務、接遇マナー、研究活動を通じてサービスの向上を図る。
2. 大阪施設の長期的な視野に立った財務基盤の構築を行う。
  - ・3 ヶ月契約目標の達成・診療所と介護部門の連携による損益改善
3. “人間性”を大切に作る職場を創る。
  - ・働き方改革に沿った職場・職員満足度を高める取組・ハラスメントを許さない職場
4. リスクマネジメントの強化
  - ・潜在的なリスクを見逃さない管理体制
5. 元気付き高齢者コミュニティ大阪〈ゆうゆうの里〉の知名度を地域に高める。
  - ・広報活動を通じた知名度アップ・実習生の受入れ活動を通じて採用に繋げる。

### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 167 戸／170 戸 |
| 入居者数     | 182 名       |
| 入居契約率    | 98.2%       |

## (6) 佐倉〈ゆうゆうの里〉

### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・平成 30 年度佐倉施設は開設 30 周年イヤーとして様々な行事を中心に実施し、ご入居者とともに祝う 1 年を過ごした。元号が変わる今年は新たな 30 年に向かって進んでいく年にしたい。
- ・30 年度、満室を目標に入居活動を行ってきたが、申し込みベースで 97%と 98%の目標には届かなかった。佐倉施設として契約戸数 29 戸、11.7 億を目標として重点課題に早期決着をつけ満室が達成できるように活動してきたが、昨年同様に逝去される数が多く、認定者の減少に歯止めがかからないだけでなく、住替え対象者の減少にもつながり、スムーズな住替えが行えない要因ともなった。
- ・ハラスメント防止に力をいれてきたが、昨年度の職員アンケートでも前年と同様の結果となり、ハラスメント対策が生かし切れていないと感じる。チーフ職員の内部異動など風通しの良い職場環境の構築を実施していかなければならない。
- ・研究発表は、昨年も 13 演題の発表と質、量ともに一施設での発表を高水準に保てるようになってきた事は、研究的姿勢が定着してきており、職員のレベルアップにもつながってきている。
- ・就任当時から課題のあった、事故 0、相談、接遇、5S などの活動も確実にレベルアップしてきているが、地道な取り組みであり達成できるまで言い続けていく事が必要だと感じる。

### 【基本方針】

基本理念に立ち返り、安心、安全をベースに、夢と希望にチャレンジする高齢者コミュニティを創造する。

### 【目標】

1. 安心と信頼のサービスの提供に向けて、サービス全体を点検し課題を改善する。  
事故 0 活動、相談活動、接遇、5S など財団が作ってきた仕組みから施設を点検し課題を明らかにし、解決を図る。
2. 財務基盤の長期安定を図る。
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。
  - ・ハラスメントの無い、マナースピリットを軸にした職場環境を構築する。
4. 法令を遵守し、社会的な評価を得られる集団を維持する。
  - ・コンプライアンス委員会の活動を強化し、里内での法令違反をチェックし改善を図る。
5. 里からの広報活動を継続し、ゆうゆうの里の知名度を上げる。

### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 371 戸／379 戸 |
| 入居者数     | 453 名       |
| 入居契約率    | 98%         |

## (7) 京都〈ゆうゆうの里〉

### 【平成 30 年度の振り返りと 31 年度の考え方】

- ・平成 30 年度、入居者募集活動は個別見学会等の工夫もあり、概ね順調に推移した。その結果、年間計画を上回る入居金額を達成することができた。
- ・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。そのため昨年度は、一昨年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、里の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。介護サービスの向上のためにも職員の働く環境の改善や教育の徹底が不可欠である。昨年度は、職員面談等を通じた実態把握を行い、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。今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。
- ・京都大学との共同研究を継続し、その一環で「てくてくビーコンプロジェクト」を実施。ビーコンに記録された活動履歴と他の情報を統合する仕組みを構築し、入居者の健康維持増進に役立てることを目指している。本年度も継続して取組を行う。

### 【基本方針】

高齢者が幸せに暮らし、職員が生き生きと働くことのできる高齢者コミュニティを創る。31 年度は、基本に立ち返りコミュニティの基盤となる介護業務の見直しと強化を図る。

### 【目標】

1. 事故ゼロ・相談活動の強化
  - ・事故ゼロと虐待防止の徹底に向けて、相談活動やヒヤリハットの報告活動の強化を図るとともに、事故や虐待の発生を予防する業務手順、組織体制を工夫する。
2. 収支損益予算の達成
  - ・入居募集、管理、食堂、診療所、介護各部門の収支損益予算を達成する。
3. 業務改善と教育研修の充実
  - ・離職防止と介護現場の働きやすさの向上に向けて、職員採用の積極化と職員自らの創意工夫を活かした業務の改善に取り組むとともに、教育研修の充実を図る。
4. チェック機能の強化
  - ・業務の進捗管理を強化するとともに、職員相互のコミュニケーションの機会を工夫し、問題点の発見、事故等の未然防止や、職場課題の解決につなげる。
5. 共同研究の推進
  - ・京都大学等との共同研究事業を継続し、自立期から要支援・要介護期までの適切な支援の仕組みの構築に向けて取り組む。

### 【指標】

平成 32 年 3 月末

|          |             |
|----------|-------------|
| 契約戸数／総戸数 | 401 戸／409 戸 |
| 入居者数     | 475 名       |
| 入居契約率    | 98.0%       |

## 平成31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      | 3,773 |       | 3,773 | 381  | 476   | 628   | 529   | 336 | 649   | 774   | 0      |
| 管理費収益      | 1,614 |       | 1,614 | 186  | 199   | 246   | 231   | 135 | 286   | 331   | 0      |
| 食堂収益       | 900   |       | 913   | 124  | 113   | 161   | 120   | 67  | 182   | 146   | △ 13   |
| 診療収益       | 451   |       | 451   | 0    | 85    | 70    | 59    | 48  | 56    | 133   | 0      |
| 介護保険収益     | 1,585 |       | 1,585 | 180  | 225   | 268   | 158   | 167 | 315   | 272   | 0      |
| その他収益      | 253   |       | 257   | 28   | 34    | 40    | 36    | 26  | 47    | 46    | △ 4    |
| 本部収益       | 19    | 275   | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0     | 0     | △ 256  |
| 募集受託収益     | 0     | 30    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0     | 0     | △ 30   |
| 施設より受取利息   | 0     | 37    | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0     | 0     | △ 37   |
| 収益合計       | 8,595 | 342   | 8,593 | 899  | 1,132 | 1,413 | 1,133 | 779 | 1,535 | 1,702 | △ 340  |
|            |       |       |       |      |       |       |       |     |       |       |        |
| 人件費        | 4,272 | 269   | 4,016 | 439  | 558   | 663   | 503   | 421 | 694   | 738   | △ 13   |
| 施設諸経費      | 3,640 | 0     | 3,896 | 446  | 510   | 624   | 495   | 305 | 704   | 812   | △ 256  |
| 修繕費        | 264   | 0     | 264   | 51   | 29    | 67    | 70    | 15  | 8     | 24    | 0      |
| 本部諸経費      | 135   | 139   | 0     |      |       |       |       |     |       |       | △ 4    |
| 募集費        | 161   | 30    | 161   | 21   | 22    | 27    | 18    | 18  | 24    | 31    | △ 30   |
| 支払利息       | 37    | 37    | 0     |      |       |       | 0     | 0   | 0     | 0     | 0      |
| 本部へ支払利息    | 0     | 0     | 37    | 7    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0     | 30    | △ 37   |
| 費用合計       | 8,509 | 475   | 8,374 | 964  | 1,119 | 1,381 | 1,086 | 759 | 1,430 | 1,635 | △ 340  |
| 税引前正味財産増減額 | 86    | △ 133 | 219   | △ 65 | 13    | 32    | 47    | 20  | 105   | 67    | 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 | 85    | △ 134 | 219   | △ 65 | 13    | 32    | 47    | 20  | 105   | 67    | 0      |