

# 平成 29 年度事業報告書

## 目次

1. 平成 29 年度事業報告について
2. 平成 29 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 29 年度事業報告について

理事長 青木雅人

平成 29 年度は、財団の「第一期中期事業計画 27 年－31 年」の 3 年目を迎え、計画達成へ向け努力した年であった。

我が国の人口は、平成 29 年 10 月 1 日の人口推計で 1 億 2,670 万人と前年に対し 22.7 万人の減少と 7 年連続減少した。都道府県別にみると人口増加は都市近郊の 7 都県のみである。65 歳以上の人口は 3,515 万人で、総人口に占める割合は前年の 27.3%から 27.7%となり、高齢社会はさらに進行している。特に 75 歳以上の人口は 1,748 万人で前年より 57.4 万人増加し、平成 27 年以降、15 歳未満人口を上回っている。

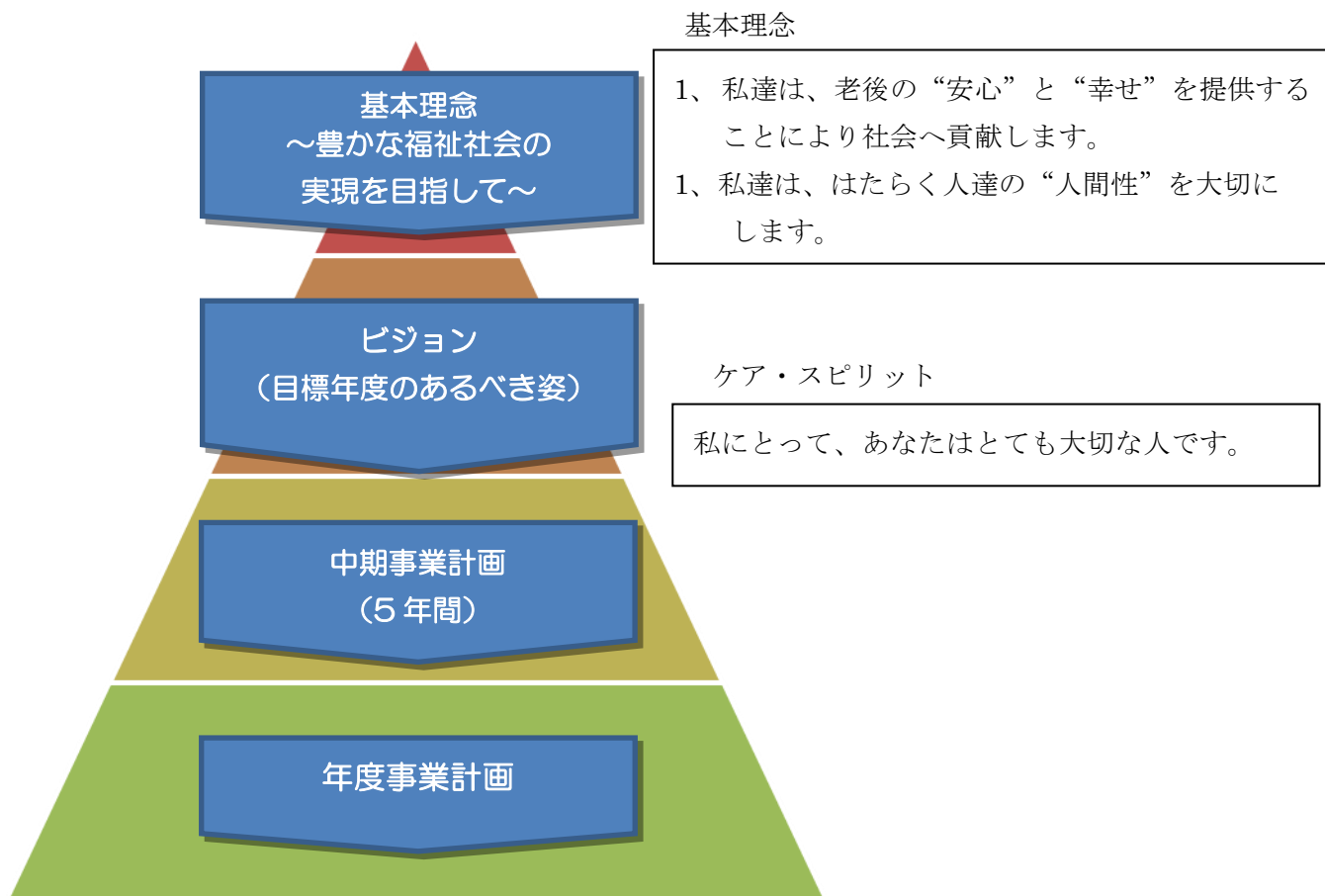
社会保障審議会の資料では団塊世代が 75 歳以上になる平成 37 年(2025 年)には、65 歳以上の高齢者は 30.3%、認知症高齢者は約 20.0%、単独世帯や夫婦のみの世帯は 25.7%と予測している。平成 30 年度介護報酬の改定では 2025 年に向けて、「国民 1 人 1 人が状態に応じた適切なサービスを受けられるよう、質が高く効率的な介護の提供体制の整備を推進」するため、改定率は 0.54%のプラス改定となった。

特に今回の改定では、「地域包括ケアシステムの推進」「自立支援・重度化防止に資する質の高い介護サービスの実現」「多様な人材の確保と生産性の向上」「介護サービスの適正化・重点化を通じた制度の安定性・持続可能性の確保」が主なテーマとなっている。このような高齢社会の急速な進展の中で、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される「地域包括ケアシステム」はより重要になっている。財団は高齢者コミュニティとして地域包括ケアシステムの先駆けであるが、今回の介護報酬改定を取り入れるとともに、更に有料老人ホーム業界の信頼と適正な発展に寄与していくとともに、自らのサービスの品質向上に磨きをかけた。

労働環境では、長時間労働等の問題を解決すべく政府は「働き方改革」を提唱し、長時間労働の解消、非正規と正社員の格差是正、高齢者の就労支援等を柱とする関係法律を改正しようとしている。財団の正職員の定年は 60 歳の誕生日の末日であったが、65 歳の誕生日の末日にする就業規則の改正を行うとともに契約職員についても 70 歳定年を採用する等改正をし、平成 30 年度から施行することとした。一方、不意な欠員発生により長時間労働になる傾向があり、各施設には業務内容の検討と、有給休暇の取得率の向上についても理解を深めた。また、職員等の採用は介護業界全体で厳しい状況が続いている。高品質のサービスを提供するためには質の高い職員の確保が不可欠であり、今後も職員確保に向けた一層の努力を行うこととしている。

全体の経営状況では、経常収益額は 85.2 億円と目標には及ばなかったものの 8.9 億円の利益を確保した。収支、正味財産増減ともに 7 期連続の黒字となり、順調な経営状況であった。

財団を信頼し入居された皆様、行政や諸団体等関係の皆様は厚くお礼申し上げますとともに、財団を支えている職員にお礼申し上げたい。



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 29 年度の事業展開

### (1) 全体的状況

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、入居者が笑顔で元気に暮らせる「元気付有料老人ホーム」を目指した。また、平成 27 年度から開始している「第一期中期事業計画」の 3 年目として目標契約率 98%を目指すとともに、平成 30 年度から始まる「第二期中期事業計画」を作成し激化する競争に備えブランド力強化を図った。それらにより入居検討者から選ばれる施設となるため、各課協力して「お迎えし、おもてなしをする体制」を構築することができた。

平成 29 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、その人らしい第二の人生を暮らす終の棲家を目指す」「人間性が大切にされ、人として成長していける職場を目指す」「地域社会へ貢献、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

入居検討者から選ばれる施設となるためには、検討者お一人お一人に対し心のこもった対応を行うことはもちろん、財団の魅力を発信するためブランド強化に取り組んだ。29 年度末施設全体の入居率は 96.7%と前年度 96.1%を上回ったが、中期事業計画の目標 98.0%には至らなかった。

健全な財務体質を構築するため全ての部署でコスト意識を浸透させ、健全な財務体質の確立と部門別の赤字解消策の検討に努めた。その結果、29 年度収支、正味財産増減とも黒字を達成した。

#### ②豊かで充実した、その人らしい第二の人生を暮らす終の棲家を目指す

〈ゆうゆうの里〉の各施設は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「ゆうゆうの里版包括ケアシステム」の実現を目指している。入居者のニーズを的確に把握し、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。

建物、設備については、安全・安心のため 5 カ年修繕計画を立て、財団全体の優先順位に基づき改修工事を実施した。

#### ③人間性が大切にされ、人として成長していける職場を目指す

政府が推し進める「働き方改革」に対応するため、財団は平成 29 年度職員の定年制を見直した。今ままで、60 歳定年後「継続雇用」という位置づけで 65 歳まで雇用を約束していたが、曖昧であった身分を正職員として約束することにより、知識と経験を発揮できるようにした。29 年度も引き続いて、職員等の確保は大変厳しい状況であったが、年度中に 22 名の中途採用、契約職員からの登用 12 名、30 年 4 月採用者 14 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。

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、28年4月に採用した職員には「介護職員初任者研修会」、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。テクニック・マインド・スキルを持った専門家集団を醸成するため、一人ひとりが自ら学習し、事実に基づき科学的に仕事に取り組む組織文化の創造を目指した。

#### ④地域社会へ貢献、提言する拠点を目指す

〈ゆうゆうの里〉各施設では、地域に根ざし開かれた施設となるため、「生きがい・健康づくり事業等」に積極的に取り組んだ。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「P D C A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17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202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〉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ブランドを作り上げるために、「元気な人」が入居するというターゲット像を明確にした募集活動を展開した。具体的には、媒体ミックスの改善による効果的な媒体投入、Webの充実、SEO(検索エンジン最適化)対策、Web広告、同業他社とのセミナーなどの開催や広報活動を強化し、「健康なうちに、早めの入居」に魅力を感じる新規顧客の開拓を図った。また入居者募集ホームページの刷新、各〈ゆうゆうの里〉がある地域での広報活動強化、特に伊豆高原地域では近隣の金融機関・公的機関・ホテル・保養施設・ゴルフ場等約50箇所にパンフレット等を設置した。さらに財団PR用のDVD制作、佐倉施設DVD制作等〈ゆうゆうの里〉商品コンセプトを映像で訴求し、ブランド力の定着を図った。

### (3) 入居金収入の確保

平成 29 年度は、満室の施設は満室を維持し、満室未達成の施設は中期事業計画の目標契約率 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たが、結果は、入居金収入は目標 55.8 億円に対し、実績 52.4 億円、計画対比 93.8%、3.4 億円下回った。

目標達成に向け、特に注力したのは、次の 3 点である。

#### ①満室の達成

今年度は、満室化シナリオの作成、3 ヶ月契約の体制整備などの施策を推進した。その結果、浜松・湯河原・大阪・京都の 4 施設は 98%を超えたが、伊豆高原・神戸・佐倉の 3 施設は未達成であった。

#### ②「重点顧客フォロー」への取り組み強化

満室の達成及び維持のため、「重点顧客フォロー」業務をやり切ることを目指し、スタッフ個々に、重点顧客の量や働きかけ件数等を決めて主体的に顧客対応に取り組んだ。

#### ③個人の成長とともに、結果を出せるチームづくり

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」と言われる担当者が増えてきた。また、里のコンセプトに共鳴する顧客を見い出したり、施設の魅力を、お客様に「期待のストーリー」として話せるようになってきた。結果として昨年度より成長したチームとなった。

上記活動の結果、年間契約戸数は 145 戸、入居率（対総居室数）は 7 施設全体で 29 年度末 96.7%となり、28 年度末 96.1%を上回ることができた。

29 年度末入居者数は 2,529 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 24 名増加した（表 i 参照）。

29 年度の新規入居者数は 187 名、その平均年齢は 76.0 歳で、契約前住所は東京都在住者が最も多かった（表 ii 及び iii 参照）。

i 平成 28 年度・平成 29 年度末全入居者数比較 (平成 29 年・30 年 3 月 31 日現在)・(名)

施設	平成 28 年度						平成 29 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	105	81.8	209	83.4	314	82.9	103	81.6	207	83.6	310	82.9
伊豆高原	104	80.5	250	82.0	354	81.6	115	80.7	252	82.1	367	81.7
神戸	126	80.2	293	82.8	419	82.1	128	80.4	298	83.0	426	82.2
湯河原	105	80.4	229	83.3	334	82.4	101	81.4	235	83.0	336	82.5
大阪	32	82.2	147	84.5	179	84.1	34	82.5	147	84.9	181	84.5
佐倉	127	83.6	316	84.9	443	84.5	129	83.2	309	84.6	438	84.2
京都	131	81.9	331	81.6	462	81.7	133	82.1	338	81.9	471	82.0
合計	730	81.5	1775	83.1	2505	82.6	743	81.6	1786	83.2	2529	82.7

ii 平成 29 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	15	9	6	15	0	21	75.5	8	74.1	13	76.3
伊豆高原	22	15	7	22	0	30	74.9	14	74.7	16	75.1
神戸	28	24	4	18	10	34	77.9	9	76.7	25	78.3
湯河原	20	18	2	20	0	22	75.4	2	76.5	20	75.3
大阪	7	5	2	7	0	9	77.1	4	77.0	5	77.2
佐倉	26	15	11	26	0	38	77.1	15	76.7	23	77.4
京都	27	25	2	19	8	33	74.0	11	73.9	22	74.0
合計	145	111	34	127	18	187	76.0	63	75.4	124	76.2

※ 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。

29 年度追加契約は伊豆高原 1 件、神戸 2 件、佐倉 1 件、京都 4 件。

iii 平成 29 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
福島県	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	1	2	0	0	1	2
栃木県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
埼玉県	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0	3	4
千葉県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	21	0	0	15	21
東京都	1	2	11	14	0	0	7	7	0	0	8	12	0	0	27	35
神奈川県	0	0	4	6	0	0	10	12	0	0	0	0	1	2	15	20
山梨県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
長野県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
静岡県	7	10	3	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	12	16
愛知県	5	7	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	4	5	11	14
三重県	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
滋賀県	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	4	4
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	13	9	13
大阪府	1	1	1	2	2	3	0	0	6	8	0	0	5	5	15	19
兵庫県	0	0	1	2	20	24	0	0	1	1	0	0	1	1	23	28
奈良県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3
和歌山県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
山口県	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
合計	15	21	22	30	28	34	20	22	7	9	26	38	27	33	145	187

#### (4) 収支・正味財産増減状況

平成 29 年度決算は、収支で投資の定期預金支出の影響により△6.4 億円となった。正味財産増減は、8.9 億円となり 7 期連続の黒字を確保した。

##### ①収支状況

収入では、入居金収入が前年度を下回り 52.4 億円となった。介護保険収入は僅かではあるが、前年度を上回り 15.9 億円であった。

収入合計は、新規の銀行借入金がなかったため、92.9 億円減少の 102.9 億円となった。

支出では、諸経費が修繕費、電力水光熱費及び火災保険料（3 年毎の更新）で増加し、30.2 億円となった。借入返済支出は、約定の 5.2 億円を返済した。

また、定期預金支出は 20 億円を支出し、固定資産取得支出は大型の改修工事等を含め 6.3 億円を支出した。

支出合計は、前年度より 77.7 億円減少の 109 億円となり、収支差額は△6.2 億円となった。（表 iv 参照）

##### ②正味財産増減状況

経常収益では、入居金収益は死亡退去収益の減少が要因となり、0.3 億円減少した。その他収益は、寄付金収益が減少したことにより 0.9 億円減少した。経常収益合計は、前年度を 1.1 億円下回る 85.2 億円となった。

経常費用は、人件費で契約職員数の減少及び賞与引当金繰入減少により 0.8 億円減少した。諸経費は修繕費と電力水光熱費で重油価格等が値上がりした影響により 1 億円増加した。償却費は前年度より 0.9 億円増加したが、主な要因は伊豆高原（ゆうゆうの里）ケアセンター新棟新築・診療所建替え工事に伴い、現管理事務所棟、診療所棟に関わる耐用年数を除却予定日までの期間に短縮した残存期間で償却したことによる。経常費用合計は 82.8 億円となり、当期経常増減額は 2.3 億円の黒字となった。

経常外収益では、平成 24 年 3 月以前の入居契約における入居金返還義務に対応するための返済保証金は、当年度末で対象の返還期間が終了したことを受け、14.2 億円を返済保証金取崩収益に計上した。これにより税引前当期一般正味財産増減額は、16.6 億円の大きな黒字となった。

法人税等では、税務上の多額の欠損金により、当面課税所得の発生が見込めないことから繰延税金資産の計上は認められなくなった。よって繰延税金資産を全額取崩したことにより法人税等調整額は 7.7 億円となった。

以上により当期一般正味財産増減額は、前年度を 3.1 億円上回る 8.9 億円の黒字を達成した。（表 v 参照）



## iv 収支状況

(単位：百万円)

	H28 年度	H29 年度
入居金収入	5,590	5,236
介護保険収入	1,589	1,594
銀行借入金収入	8,912	0
その他収入	3,503	3,456
収入計	19,594	10,286
人件費支出	4,158	4,122
諸経費支出	2,874	3,019
固定資産取得支出	664	629
入居返済金支出	436	506
介護費調整金支出	63	66
定期預金等支出	1,000	2,000
支払利息支出	49	42
借入返済金支出	9,428	516
法人税等支出	1	1
支出計	18,673	10,901
差 額	921	△615

## v 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H28 年度	H29 年度
入居金収益	3,514	3,488
介護保険収益	1,589	1,594
その他収益	3,520	3,433
経常収益計	8,623	8,515
人件費	4,167	4,088
諸経費	2,921	3,020
償却費	1,085	1,176
経常費用計	8,173	8,284
当期経常増減額	450	231
貸倒引当戻入額	1	4
固定資産売却益	2	0
返済保証金取崩収益	0	1,422
経常外収益計	3	1,426
固定資産除却損	7	2
経常外費用計	7	2
当期経常外増減額	△4	1,424
税引前当期一般正味財産増減額	446	1,655
法人税等	1	1
法人税等調整額	△135	768
当期一般正味財産増減額	580	886

## (5) サービスの充実と向上

## ① 持続可能な体制作り

○効率的な人員配置とサービス向上のための、業務再検証と介護職員の量の確保と質の向上の取り組みとして、以下を行った。

- ・財団に相応しい最先端のサービス提供体制の検討を「サービス課長会議」で行い、提言にまで至った。具体的には、サービス課長がいくつかのワーキンググループに分かれ、介護業務の再検証、業務の効率化、職員の業務負担感や多忙感の軽減、介護職員の確保や離職防止、組織や業務の在り方等について検討した。
- ・最新の福祉機器を使用すべく、財団全体として、介護用ベッドはパラマウントベッド、福祉用具はパナソニックエイジフリーと連携することで統一した。
- ・ユニ・チャームと共同で財団内資格「排泄ケアワーカー」の養成講座を実施、7施設で90名のワーカーを養成した。これにより、里の排泄介助レベルを向上させた。

## ②サービスの品質向上

- より元気で楽しめるよう、「元気付」有料老人ホームならでの自立者援助、介護予防のシステムの構築に取り組んだ。
  - ・前回に引き続き、自立した入居者を対象に行政が定めた「基本チェックリスト」を含んだ「日常生活に関する調査」を実施、その結果について、個別フィードバックを実施した。それを受けて、新たな「元気UP」のための取り組みとして、セントラルスポーツ認定「高齢者運動指導員」の研修を実施、合計14名の専門資格を持たない職員が参加し資格を取得、アスレチックジムのサービスの底上げを行った。
- 〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステムの確立
  - ・今までは、認知症は介護部門、看取りや医療は診療所や看護職員が、食事は介護と食事が連携など、分野ごとに異なる形式で動いてきたが、〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステムとして、『計画作成担当者が中心となる』形式で統一。同時に「サービス担当者会議」の内容についても、サービス内容をその場で検討するのではなく、ケアプランの原案に基づいたサービスの確認の場として位置付けることで統一を開始した。
- より良いケアサービス提供のため、介護職員育成システム構築に取り組んだ。
  - ・育成体系の概要は、調査企画室が年度末に概要をまとめるに至った。
- 不適切ケアゼロの組織風土にするため、介護業務全般についての見直しと改善に、本部と施設が一体になり取り組んだ。

## (6) 公益事業の推進

平成29年度においても、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、あるいは予防医療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介護福祉研究支援事業

京都施設において、福間真悟准教授（京都大学医学部附属病院）の研究室との共同研究（「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」）を継続して実施した。

伊豆高原施設と湯河原施設において実施した「入居者の食と健康に関する調査」（東京大学高齢者総合研究機構の研究に協力）の結果と、湯河原施設において実施した「ソーシャルサポートと死に対する態度の媒介要因の検討」（桜美林大学大学院の研究に協力）の結果について、湯河原施設で報告会を開催した。

ニッセイ情報テクノロジー社の自室のテレビを用いた自立高齢者の介護予防のためシステムの実証実験を佐倉施設において実施した。

## (7) 建物及び設備の機能保全と向上

第二の人生にふさわしい住環境を提供するため、建物設備の修繕固定資産取得は、以下の課題を重点的に実施した。また、伊豆高原施設のケアセンター新棟新築及び診療所建替えプロジェクトは、平成 29 年度に設計施工会社を選定し詳細計画を行った。平成 30 年度 4 月より工事を着工する。

- ① 施設毎に査定済みの 5 カ年修繕計画は、優先順位の入れ替えと収支損益を考慮して一部見直しを行った。また、特に翌年度（平成 30 年度）実施予定の修繕計画は、即実行可能な状態に持っていくために、1 年間掛けて取り組んだ。（妥当な予算計上を含む。）
- ② 「コスト管理」を通じて、テクニク・マインド・スキルを兼ね備えた設備職員を育成するため、業者提示の見積もり金額に対しては、必要項目の有無、市場価格との乖離、数量の妥当性、過去の契約価格との比較検証を行った上で、予算計上や発注業務を実施した。具体的には、「予算金額－発注金額＝10%程度の差異」を目標とした。
- ③ 「工事監理」は、各法令や指針に沿って仕上がり具合や進捗状況を確認し、また、後から大きなトラブルにならないよう、追加工事費の確認も適宜行った。
- ④ 建物設備のランニングコスト削減に向けて、省エネ効果の高いシステム（空調システムの変更等）を積極的に採用し、年 1%程度の省エネに向けて取り組んだ。
- ⑤ 災害時においても事業が継続できるよう、各種訓練を通じて、予め一人一人の役割分担を明確にしておく取り組みを継続した。
- ⑥ 「安全対策」並びに「法令順守」は、年 3 回実施している設備会議を通じて、重大事故の再発防止と財団職員として規律正しい行動をとる意義を再確認した。

## (8) 人材の確保と育成

介護保険で導入されている「介護職員処遇改善加算」制度は、平成 30 年度の介護報酬改定前の 29 年度から前倒しで行われ、サービス別加算率が 6.1%から 8.2%にアップされた。この処遇改善加算について財団では、抜本的な見直しを行い、等級別支給額から、実際に直接処遇をしている内容によって支給額を定める変更を行った。

また、将来の人材難に備えるべく正職員の定年を 60 歳から 65 歳の誕生日の末日へ改正し、60 歳以降もその経験と知識を活用することとし、平成 30 年度施行することとした。一方、契約職員においては、第 1 種契約職員制度を見直しし、条件に合致した者の無期雇用、70 歳定年制の導入を平成 30 年度から実施することとした。

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 29 年度も実施し、27 企画、510 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 30 年 3 月末で 115 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顧客対応レベルアップ研修、それぞれの担当者への経理業務研修、総務担当者研修等を実施した。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12年目となり、14名の大学及び専門学校・高校卒業者を採用した。この他、29年度中に中途22名、登用12名を採用した。

一方、離職率については正職員7.5% (28年度8.3%)、契約職員は22.0% (28年度17.3%)であった。正職員・契約職員の合計では17.0%であり、28年度の14.3%と比較して増加した。生活サービス課及びケアサービス課の正職員に限っては、5.2%と昨年度と同じであったが、湯河原、大阪、佐倉においては離職者を出さないという結果だった。

法律で定められたストレスチェックを29年6月、846名に対し実施し、高ストレス者の早期発見に努めた。なお、職場内においてパワハラ、セクハラと認識される事例があったため、関係者の処分を行い再発防止に努めた。

財団の情報システム関係では、初めて担当者会議を行い、情報システム管理規程、情報システムセキュリティ管理規程、情報システム運用細則の運用状況を確認し、不適切な項目は改善指導を行った。

年度平均の財団職員数は、28年度と比較すると正職員1.3名減少、契約職員（常勤換算）28.9名減少、合計30.2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28年度			平成29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	21.2	0.4	21.6	21.0	0.3	21.3
浜松	45.9	59.2	105.1	47.5	54.3	101.8
伊豆高原	64.9	55.9	120.8	66.0	51.9	117.9
神戸	67.8	96.8	164.6	63.9	94.0	157.9
湯河原	54.7	57.6	112.3	52.5	57.2	109.7
大阪	47.1	44.9	92.0	47.5	42.4	89.9
佐倉	71.8	113.6	185.4	72.5	103.2	175.7
京都	73.0	99.9	172.9	74.2	96.1	170.3
合計	446.4	528.3	974.7	445.1	499.4	944.5

## (9) 新規事業の推進

前年度に引き続き、新たな〈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、年度

末には愛知県企業庁及び兵庫県企業庁からの誘致などがあり 30 年度に向けての布石を残すことができた。

また、今後の有料老人ホーム事業の発展のため必要なことは何か、国内だけでなく海外の高齢者の住まいや暮らしの見聞を広めるため社会福祉法人聖隷福祉事業団と共に米国 CCRC の視察を行った。

## **(10) 監査の実施**

内部統制の基本方針により、より明確な監査体制を構築しているが、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本部が行う監査（内部監査）を通して、検証、評価し内部統制機能の強化を図った。

また、監事監査、会計監査人の会計監査が実施され、適正評価を受けた。

### **①サービス支援部**

- ・介護保険における指定特定施設入居者生活介護について、基本方針、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、変更の届出等、介護給付費の算定及び取扱いに関する内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。
- ・財団の設置している 6 箇所の診療所について、医師法等の関連法規による基準等に関する内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。
- ・食事サービス課について、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、調理。保健所への届出等に関する内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。

### **②財務部**

- ・各施設の事務管理課の経理部門について、定款、内部統制基本方針、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する内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。

### **③総務部**

- ・各施設の就業規則及び給与規程、その他諸規程に関する内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。

### **④情報システム室**

- ・伊豆高原・佐倉施設の情報システム管理については内部監査を実施し、不適切な項目は改善指導を行った。

## (11)各施設報告

### 浜松〈ゆうゆうの里〉

平成 29 年度募集面では、サービスの維持向上に努め、浜松〈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。この結果入居率 98.1%を達成した。

人事面では、医務課に念願の課長を配置、介護との連携強化を図った。設備面では、新館の個別化空調工事を実施した。

三方原サミットを通じて地域への貢献に取り組んだ。今後も三方原地域の聖隷関係者と一体となり、更に地域貢献できるようにしていきたい。

#### 1. 浜松施設の自立・自律経営の推進

- (1) 入居率 98.1%を達成、全体収支並びに損益予算を上回ることが出来た。
- (2) 食事サービス課は、毎週、各施設人気メニュー、全国食べ歩きメニューの献立を取り入れた。
- (3) 医務課は、懸案だった課長を配置することができた。

#### 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

医療、介護、支援サービスの更なるスキルを身につけるために、実務研修を毎月行った。

#### 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) 自立者向け、要介護者等向けの外出企画を増やした。
- (2) ケア、生サで連携し、要支援、要介護の方も安全に楽しめる農園に関する行事(収穫祭)を行った。

#### 4. 三方原地域への貢献

三方原サミットにおいて、29 年度浜松〈ゆうゆうの里〉が司会・進行を行い『広報』をテーマとして、三方原地域への貢献に取り組んだ。

## 伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

平成 29 年度は、「元気付有料老人ホーム」の認知度向上を図るために「海と山に囲まれた温暖なリゾート地の暮らし」の良さをアピール、伊豆高原近隣のホテル、企業保養所、別荘管理センター等、約 50 ケ所にリーフレット設置をおこなった。

ハード面では、コミュニティセンターの外壁及び内装改修、住居棟共用通路の補強及び塗装工事を無事完了することが出来た。診療所新築、ケアセンター増築プロジェクトでは、31 年 4 月診療所棟開設、32 年 4 月ケアセンター新棟開設に向け、プランを確定し準備を開始した。

優秀な人材確保については、採用実績のなかった高校、専門学校(介護科)を含め、地元出身 7 名を採用することが出来た。看護、介護、調理は人材の確保が厳しく、定年で退職した職員を復職させるなどで対応した。

### 1. 伊豆高原施設の業務基盤を強化し、自立自律経営を推進する。

- (1) 全体収支(税込) 実績 215/予算 216 百万、99.3%で目標を達成することができなかった。
- (2) 新規契約戸数 22 戸/目標戸数 26 戸。契約率 97.1%、目標 97.7%は達成できなかった。
- (3) 地元近隣学校を訪問して、6 名の高校卒、1 名の専門学校卒を介護職員として採用した。

### 2. 入居者にとって安全・安心で快適な施設を作る。

- (1) コミュニティセンターの外壁及び内装改修工事、住居棟共用通路補強及び塗装工事を無事に完了させた。
- (2) 診療所新築、ケアセンター増築プロジェクトでは、下記を決定した。
  - ①設計施工業者を決定して、新診療所棟、ケアセンター新棟のプランを確定した。
  - ②仮設管理事務所が確定し平成 30 年 7 月から稼働、入居者及び職員用駐車場は、完成した。
  - ③診療所入院 10 床減少への対策として、平成 30 年度下期にケアセンター機能訓練室を改造して、共用介護室を作る。

### 3. ハラスメントのない働きやすい職場環境を作り、自ら考え、責任を持って行動する職員を育てる。

施設内研究発表では 5 演題を発表、財団研究発表会では 2 演題を発表し、1 演題が優秀賞を獲得した。第 21 回西日本事例発表研修会より要請があり、招待発表を行った。自ら学習する体制が出来つつある。

### 4. 地域社会と連携したコミュニティ活動を行い、地域に貢献するとともに認知力向上を図る。

- (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 108 名の参加があった。
- (2) 高齢者福祉課等と連携して、認知症カフェを立ち上げ 5 回 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) 伊豆高原アートフェスティバルに参加して、伊東市民に里を知ってもらう機会を作った。

## 神戸〈ゆうゆうの里〉

平成 29 年度は、入居者の健康寿命を延ばす取組として、「血管を若返らせるために」、「認知症と予防」、「心臓病と予防」等、主に医療と健康をテーマにした「ゆうゆうライフ講座」を 9 回開催、毎回好評を得て延べ 558 名の入居者に参加頂いた。

介護部門については、住替え等について将来の不安を抱く入居者に対して里の介護サービスについて改めて説明会を開催、また、2 ヶ月毎にケアセンターの見学会を入居者向けに開催して理解を深めていただく取り組みを行った。介護サービスの質について、改善に努めてきたが、神戸市の監査で、不適切なケアがあったとの指導を受けた。引き続き介護サービス全般の見直しと改善を進めて行く。

新卒採用活動については、近年大学卒業者の応募が少ない事から、将来の介護人材確保を目指し県下の高校、大学へ積極的な訪問活動を行い、高卒 3 名と大卒 1 名の採用が出来た。

設備面では、住居棟 1 号館の外壁塗装と屋上防水工事を実施、工事中は入居者に大変ご不便をお掛けしたが、ご理解を頂き無事完成する事が出来た。

### 1. 持続可能な経営を目指す。

- (1) 入居募集活動については、契約戸数 28 戸 34 人の新規契約が出来たが、契約率 94.7%と目標 98%に対して未達成
- (2) 診療所部門、赤字幅が拡大、新しい診療所所長を迎えて体制の再構築を図ったが、道半ばで、次年度へ課題を残した
- (3) 県下の高校、大学を訪問、3 名の高卒、1 名の大卒、合計 4 名の介護職員を採用する事が出来た。

### 2. ご入居者のご家族が心より入居して良かったと思っ頂ける施設を目指す。

- (1) 新しいサークル活動 2 件を立ち上げた
- (2) 介護サービス説明会の開催、ケアセンター見学会の開催を通じて里の介護について理解を深めていただく取り組みを行った。引き続き介護サービス全般の見直しと改善を進めて行く。

### 3. 職員が働いて良かったと思える職場を目指す

- 施設内研究発表 6 演題を発表、財団研究発表会では 3 演題を発表、内 1 演題が優秀賞を獲得した。

### 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、歴史講演会、自然講習会等施設内行事へ地域住民の方の参加呼びかけを行い延べ 72 名の方に参加を頂いた。



## 湯河原〈ゆうゆうの里〉

平成29年度は、財団PRビデオ「ハッピーエンドを生きよう」、イメージソング「Happy Days」を作成し、湯河原・真鶴地域だけでなく、全国的に認知度アップを目指した。募集ツールとしても活用したが、残念ながら満室にはいたらなかった。平成30年度も継続して、全部署が、一丸となり満室に向けて取り組む。

次代を背負う職員育成の第一歩として、マネジメントコースを目指す主任に面接を行った。等級別業務項目一覧表を使用し、課長と本人が対象者の業務を評価し、習得すべき業務内容を認識してもらった。その結果他施設や他部署へ異動とし、自己研鑽を続けていく。ハード面では、1号館から外壁改修・屋根断熱防水工事が開始され、4年かけて建物の刷新を進めていく。

### 1. 満室を達成し、その後満室継続のため空室後3ヶ月ルールを徹底できるようにする

募集チームは、顧客の課題決着をより意識して活動することができるようになった。施設をより良く知ってもらうために、顧客にあわせた案内に焦点を当てることができるよう仕事の仕方も変わった。チーム全体の強化により満室へつなげることができた。

### 2. 関東圏での認知度アップを連携し広報活動を行う。

「高齢者コミュニティ」「元気付“有料老人ホーム”の具体的なイメージを一般に理解してもらう活動を行った。

ご入居者や施設内バス見学会でも財団PRビデオを見ていただき、入居者のサークルでイメージソングを歌ってもらい、また、関東4施設でのセミナー等でも活用した。

### 3. 生サ・ケア・募集職員を中心に、「終末期の看取り」勉強会を実施する

ホスピスでの看護・介護経験のある講師による勉強会を実施し、職員の不安や疑問に答えていく形式で実体験から学んだ。また・生サ・ケアの職員を対象に施設看取り方針を説明することができた。今後も継続していくことにより、「終末期の看取り」介護に生かしていく。

## 大阪〈ゆうゆうの里〉

平成 29 年度は、年度末入居契約率 98.8%、中期事業計画目標を連続して達成した。4 月の施設間異動により食事サービス課へ新たな課長を迎え、診療所には 5 月に看護師長を迎えてスタートした。10 月の施設間異動により事務管理課へ事務課長を迎え、懸案だった課長職の陣容がやっと整えられた。新たなメンバー体制により、事業経営の安定とサービス向上に努めた一年であった。

### 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) 空室発生戸数は 7 戸と少なく入居金収入は予算を下回ったが、年度末契約率は 98.8% であり、通年では高い契約率で推移できた

### 2. 待つでも入りたくなる元気付ホームになる

- (1) 5 月より診療所に看護師長を迎え、看護体制を一段と強化した。
- (2) 入居者の生きがい・健康づくりに関する個々の希望聞き取りに着手し、17 名から希望聞き取りができた。希望のあった意見により施設を挙げた取り組み（図書コーナーの整備・充実、ボウリング大会、ヨガ教室開催支援）として実施し、好評の声をいただけた。
- (3) アスレチックジムトレーナーは、施設間異動により新たな担当者育成に着手し、入居検討者向けの「健康づくり支援サービス説明会」を開催し、説明できる力がついてきた。

### 3. 実践的なマネジメントの技術能力を身に着けたリーダーを育成する

- (1) 入居者相談活動プロジェクトリーダーを新たに任命し、事実確認・問題点の整理・課題化、解決策立案というプロセスを繰り返して実践した結果、プロジェクトリーダーとして牽引する力が付いてきた。
- (2) 「看取り」の取り組みは、生活サービス課課長と看護師長との話し合いを通じて、介護と医療の連携を深めていくことを確認し合うと同時に、定期的を開催することとした。

### 4. 元気なうちに入居し、元気で長生きできる施設であることを積極的に発信する

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へアップ回数は、前年度と同等数（132 回）実行。また、施設長ブログの年間アップ回数は 45 回で前年度回数を 11 回超とした。入居検討者から閲覧しているとのありがたい声をいただけた。

## 佐倉〈ゆうゆうの里〉

平成 29 年度は、逝去されるご入居者が過去最高の年間 36 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。

研究発表では、全国介護付きホーム協会主催研究発表会で、食事サービス課の凍結含浸食の取組を発表、最優秀賞を受賞した。また他法人での招待発表にも参加し、里での研究内容が認められるようになってきた。

ハード面は、30 周年にむけての庭園整備計画がスタートし、2 号館 0 階の庭園芝生化、クスノキの剪定、介護保険事務所前の花壇の整備などを実施、30 周年を迎える平成 30 年の計画を策定した。

### 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、入居戸数 27 戸、10.9 億円と目標に近い数字を確保した。
- (2) 介護保険収入は、認定者数の減少による 16 百万の減収となった。

### 2. 入居者が豊かで充実した、その人らしい生活を最後まで送れる里を目指す。

- (1) 認知症予防、看取りの充実を図った。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た。看取りの希望書も医師の面談を取り入れ、サービス提供者会議での連携を強化し看取り数もアップした。
- (2) 特殊浴槽を整備し、H28 年度から計画してきた機械浴を週 3 回実施できるようになった。

### 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 11 演題を施設内研究発表会で発表。また介護付きホーム協会主催の研究発表会でも食事サービス課の凍結含浸食の取組が最優秀賞を受賞、他法人からも招待発表の依頼を受けて発表を行なう等、活発な研究活動を行い、研究の土壌ができてきた。
- (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) ハラスメント防止を強化する為、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。

### 4. 佐倉施設の社会的な評価を高めていく。

地域に向けた講演会として、認知症サポーター養成講座を 2 回開催。「介護技術について」をテーマにした介護講習会を開催、16 名が参加された。

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広げた。

## 京都〈ゆうゆうの里〉

京都ゆうゆうの里は、緑に囲まれた、開放感あふれる広大な敷地に立地し、世界的にも人気のある古都に隣接して京都盆地を一望できる。このような景観にも恵まれた資源を活かすためにも、2年前より7号棟周辺の整備を実施し、遊歩道には茶畑越しに愛宕山を正面にする見晴台を設置した。そして、施設南側の1～3号棟南向い斜面も合わせて、多くの入居者の協力を得て多数の広葉樹を植えた。これから年月を重ねるごとに木々が成長し、春には桜、秋には紅葉というように、山全体で彩りを楽しめるようになるであろう。

その一方で、山の上の巨大施設であるがゆえに、建物や設備の維持にも多大な労力を要している。1～5号棟テラス全体の防水補修については、今年度に通路床補修の仕様等が決まり、これから数年にわたる工事に目途をつけた。

日本は世界に先駆けて未曾有の超高齢社会を迎えるため、全員が総力を結集して、サービスの質を落とすことなく、より効率的な介護業務を模索していかねばならない。働く人にとって、人口減少で縮小均衡する産業が増える中、介護が明らかに発展を約束され、充実感を味わえるという仕事だという有難さを共有し、やりがいを高めていく必要もある。京都〈ゆうゆうの里〉の希少的な価値を活かし、高齢者の住まいの一つのモデルとして、広く認知度を高めていきたい。

### 1. 持続可能な体制づくり

今年度は、期末契約戸数が400戸を達成し、ほぼ満室状態での運営を達成した。将来を見据えた環境や設備の整備は順調に遂行したが、人材やソフト面での充実には課題を残した。

### 2. 施設内包括ケアシステムの整備

管理栄養士、診療所看護師、生活サービス課看護師・介護士が連携して栄養指導を行う取り組みを継続し、多職種協働でより専門的なアプローチができた。

### 3. 優秀な人材の確保と定着 働きやすい職場環境の整備

大学生との交流は進み始めたが、まだ、実際の介護職員確保までにはつながっていない。

### 4. 地域社会への貢献

引き続き地元や関係機関との良好な関係が維持でき、京大医学部との共同研究も始まった。まずは医療健康の情報を、本人へフィードバックして健康寿命を延伸させるとともに、その成果を地域住民へも応用できるようにしていきたい。