

令和元年度事業報告書

目次

1. 令和元年度事業報告について
2. 令和元年度の事業展開
 - (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. 令和元年度事業報告について

理事長 青木雅人

令和元年度末は、新型コロナウイルス感染症（covid-19）が世界規模で猛威を振るった。国民生活はもちろん、社会経済にも未曾有ともいえる甚大な被害が生じ、今なおその影響は続いている。新型コロナウイルスでお亡くなりになった方々、ご遺族の皆さまに謹んでお悔やみを申し上げたい。財団では、このような状況に対して、入居者および職員の安全確保と健康維持、感染防止を第一優先とした対応策に取り組んだ。入居者の皆様には生活面で多くのご不便をかけることとなったが、一人の感染者も出すことなく乗り越えることができた。これもひとえに入居者の皆様、行政や地域関係者の皆様のご理解とご協力の賜物と御礼を申し上げますとともに、昼夜を問わず感染症対策に邁進してくれた職員に感謝を申し上げたい。

令和元年度（9月現在）の日本の高齢化率は28.4%と、前年に比べ0.3ポイント上昇して過去最高となった。今後も、総人口の減少と高齢者人口の増加により、令和18年の高齢化率は33.3%、3人に1人が高齢者となる社会が到来すると推計されている。

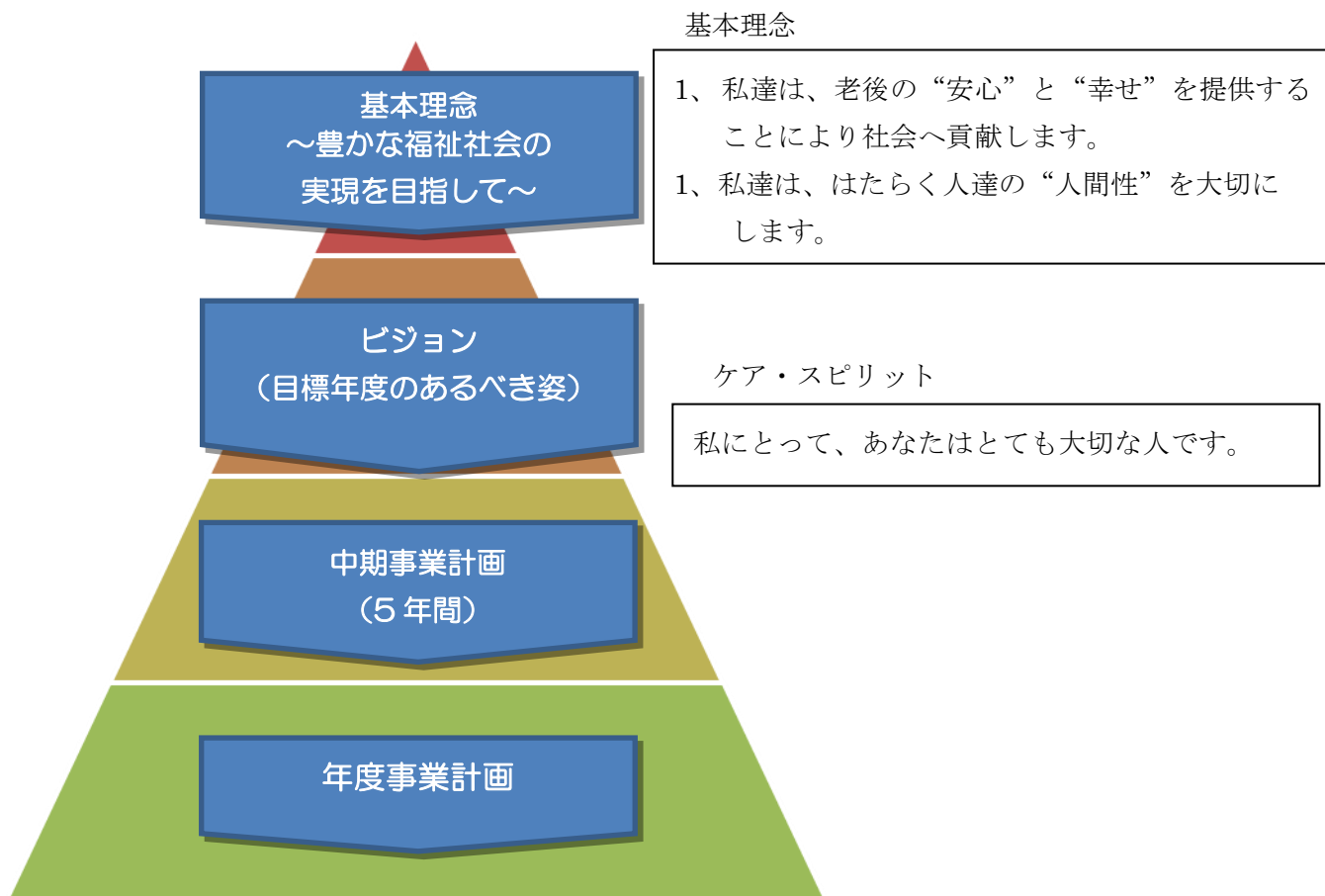
超高齢社会を支える役割として、有料老人ホームへの期待は益々高まっている。一方、介護業界全体では、介護職員の人手不足や待遇改善、要介護者への虐待防止、新たな感染症対策など、解決すべき課題は少なくない。

このような状況の中、財団は「夢と希望にチャレンジするコミュニティ創り」へ向け、令和元年度事業計画に沿って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予算0.8億円に対して実績4.4億円と、9期連続の黒字を達成した。入居状況については、総戸数2,183戸に対して、期末契約戸数2,126戸（契約率97.4%）、入居者数2,561名と、安定した事業運営を継続することができた。

サービスの充実については、安心安全で質の高いサービスの提供を目指した。「基本理念」と「ケア・スピリット」に基づき、事故ゼロ、相談業務、研究活動、接遇マナー向上等によるクオリティ・マネジメントを継続した。より快適な住環境を提供するため、各施設において建物・設備の改修工事等の投資を行った。伊豆高原施設では、令和2年4月に竣工したケアセンターの新棟新築工事に取り組んだ。労働環境の整備については、働き方改革関連法が施行され長時間労働の是正や有給休暇取得義務化への取り組みを行った。また、優れた「人材」育成のため、1～3年目・中堅・新任主任と継続性のある階層別研修体系を構築した。

社会との連携については、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・企業との合同研究など、地域に根差した取り組みを積極的に実施することができた。

令和元年度は、伊豆高原〈ゆうゆうの里〉が開設40周年を迎えた。入居者の皆様をはじめ、ご支援、ご協力をいただいた関係者各位に重ねて厚く御礼を申し上げたい。長きにわたり着実に歩み続けてきた〈ゆうゆうの里〉は、これからも福祉社会の実現を目指して、地域社会へ貢献する「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. 令和元年度の事業展開

(1) 全体的状況

平成30年度から始まった「第二期中期事業計画」の二年目として、この目標達成に向け努力した。令和元年度の目標数値である総収益86億円に対し、102.1億円、正味財産増減額2億円に対し4.4億円と目標は達成することができた。一方令和元年度の当初予算は正味財産増減額が0.8億円で、各施設の努力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。

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」、入居者が笑顔で元気に暮らせる「元気付有料老人ホーム」であることを理解してもらうため、本部と各施設主催の講演会、相談会において魅力を発信することを行った。また、施設の全課が協力して「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、令和元年度事業方針に掲げたテーマ「安心と信頼のサービス提供」「財務基盤の長期安定」「人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る」「ガバナンス体制の強化」「発展と持続性の確保」の5つの柱について取り組んだ。

① 安心と信頼のサービス提供

高齢社会における有料老人ホームの魅力の発信と、他法人施設との違いを明確にした、ゆうゆうの里が選ばれる施設となるための方策について取り組んだ。特に入居検討者にはお一人お一人に対し心のこもった対応となるよう実施した。

ケア・スピリットである「私にとって、あなたはとても大切な人です。」に基づき、入居者が生き生きと安心して暮らしてもらうため、施設が有する「医療・食事・ケア・事務」部門の連携を一層図り感動を呼ぶサービスを目指した。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、質の高いサービスの提供に取り組んだ。

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。

建物、設備を計画的に修繕し安全で安心でき快適な環境を提供できるようにした。特に伊豆高原施設では更なる機能の充実のため昨年度の診療所の建替えに続き、ケアセンターの新棟を新築し、令和2年4月竣工することができた。

② 財務基盤の長期安定

新規入居は年間172名と多くの入居者を迎えることができ、入居金収入予算50.4億円に対し、51.4億円と確保できた。また経営体質の強化のため、各部門における増収対策とコスト意識に取り組んだ。その結果、予算に対し大幅な黒字を達成した。

令和元年10月から導入された消費税率の改定に向けた、新入居金の設定作業、食費等の軽減税率への対応を行い、管理費部門、食堂部門において収支の改善を図るべく検討した。

③人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る

政府は令和元年10月からの消費税増税に伴って、介護職員に対し全産業の平均賃金である年額440万円に対し、介護事業所の介護職員が一人でもそれ以上となる「特定介護職員処遇改善加算」制度が創設された。財団はすでに介護職員で440万円以上の職員が在籍しているため、介護福祉士の資格を有している介護技能が高い職員を中心に制度を構築し、就業規則を見直し実施した。

また政府が令和元年度から推し進める「働き方改革」に対応するため、有給休暇の5日間の取得義務化への周知と対応、また新たに制度化した時間単位の有休取得について制度化し実施した。

介護職員を含め各部門の職員、契約職員の確保は大変厳しい状況が続いており、財団の中途採用HPの積極的な更新作業や求人媒体の各種採用により年度中に25名の中途採用、契約職員からの登用10名、令和2年4月採用者15名を確保することができた。

また、職員の教育・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、特に研修制度について、改めて制度体系を見直した。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、30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、規程を遵守することを各会議において徹底周知した。また、各施設への内部監査について、部門ごとに実施し、一部の施設には財団の監事も同行した。

ハラスメント防止のため、全職員を対象に研修を元年度から2年間で行うこととし、元年度は本部全職員、浜松施設及び伊豆高原施設の管理職員に実施した。

事業継続計画(BCP)について、各施設の計画を検証するとともに、財団として横断的なシステムとなるよう構築作業に入った。

⑤発展と持続性の確保

介護福祉部門について一層の理解を得られるよう大学や民間企業と共同事業を行うと共に、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。

マネジメントの成果を発表する場である第19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207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。

また、新規事業として、次施設の候補地について関東周辺の土地を積極的に視察し、検討した。

(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、Web 広告、元気なシニアを対象とした同業他社とのセミナー等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ため、老後の選択肢の提示やアクティブシニアが求めていると思われる情報を提供するセミナー等を企画・実施し、「〈ゆうゆうの里〉は、「健康な時に入居し、安心のもと人生を謳歌するところ」という訴求を徹底した。

さらに、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。

加えて、〈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」をすると共に年度末の新型コロナウイルス禍において、感染予防対策を徹底した。入居検討中のお客様から、「見学に来て、大勢が暮らす施設で、感染拡大予防策をきちんとされていることがわかり安心した」等の好評価もいただいた。

各〈ゆうゆうの里〉においてブランド力定着のための取り組みを推進した結果、入居者や、一度〈ゆうゆうの里〉を見学したお客様からの紹介増につながった。

(3) 入居金収入の確保

令和元年度は、中期事業計画の目標入居契約率 98%を目指した。空室発生から 3 か月で契約に至るプロセスの定着を推進し、入居金収入は目標 50.4 億円に対し、実績 51.4 億円、計画対比 101.9%、1 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。

令和元年度は、四半期ごとの目標を明確にし、そのプロセスをやり切ることで大阪・京都施設が空室発生後 3 ヶ月契約を達成した。また浜松施設は満室水準を維持することができたが、伊豆高原・湯河原施設は空室が増える結果となった。神戸・佐倉施設は、満室達成に向け 29 戸・26 戸と多くの契約を獲得するも満室達成には至らなかった。各施設とも今すぐ入居したい待機者の獲得が今後の課題として残った。

なお、関連部署と連携した 3 ヶ月契約実施の体制や仕事の仕方については、「お客様を中心に考えた実行計画」が立案できるよう各部門の協力体制を整えた。

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。

「お客様に、〈ゆうゆうの里〉のコンセプトをしっかりと伝え、お客様一人ひとりの希望に適う施設であるかを、お客様自身にしっかりと確認していただいてから入居いただく」このプロセスを、募集担当者自らの最優先業務に位置づけ、お客様が納得できる選択をサポートする活動を徹底することで、成果を出す募集担当者が増えた。同時に、〈ゆうゆうの里〉がお客様の求めている老後に適わないとわかったら、他の選択をおすすめ出来る、老後の選択に関わる相談者としての役割も担える人材となった。

また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提案を行うことで、多くの担当者が里のコンセプトに共鳴する顧客を見い出せるようになってきたが、お客様の課題を見つたり解決する力を身につけていくことは今後の課題として残った。

上記①、②に注力した活動の結果、年間契約戸数は136戸、入居契約率（対総居室数）は7施設全体で令和元年度末97.4%となり、平成30年度末97.6%を少し下回った。

令和元年度末入居者数は2,561名、平均年齢は82.9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1名増加した（表i参照）。令和元年度の新規入居者数は172名、その平均年齢は76.2歳で、契約前住所は兵庫県在住者が最も多かった（表ii及びiii参照）。

i 平成30年度・令和元年度末全入居者数比較
(平成31年・令和2年3月31日現在)・(名)

施設	平成30年度						平成31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	82.0	205	83.7	310	83.1	108	82.3	202	83.8	310	83.3
伊豆高原	120	81.1	258	82.4	378	82.0	115	81.1	254	82.6	369	82.1
神戸	135	80.4	298	83.1	433	82.2	137	80.9	301	83.3	438	82.6
湯河原	104	81.7	228	83.0	332	82.6	106	81.9	223	83.0	329	82.7
大阪	35	82.1	147	84.9	182	84.4	38	83.0	143	85.2	181	84.7
佐倉	129	82.8	316	84.4	445	83.9	135	82.6	310	84.2	445	83.7
京都	136	82.3	344	81.9	480	82.0	137	82.0	352	82.1	489	82.1
合計	764	81.7	1796	83.2	2560	82.7	776	81.8	1785	83.3	2561	82.9

ii 令和元年度新規入居内訳

	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	14	9	5	14	0	19	76.1	9	76.4	10	75.8
伊豆高原	13	11	2	13	0	15	75.1	4	75.5	11	75.0
神戸	29	26	3	21	8	33	79.0	10	78.5	23	79.2
湯河原	14	8	6	14	0	20	75.5	9	75.3	11	75.6
大阪	12	11	1	12	0	13	79.2	4	82.0	9	78.0
佐倉	26	17	9	26	0	35	75.2	14	74.1	21	76.0
京都	28	21	7	24	4	37	74.5	14	73.3	23	75.2
合計	136	103	33	124	12	172	76.2	64	75.7	108	76.5

※ 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。

令和元年度追加契約は神戸1件、京都2件。

iii 令和元年度新規入居者 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
宮城県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
福島県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
茨城県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2
埼玉県	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	3	3
千葉県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	22	0	0	16	22
東京都	0	0	4	4	0	0	7	9	0	0	5	8	0	0	16	21
神奈川県	0	0	4	5	0	0	5	8	0	0	0	0	1	1	10	14
福井県	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
長野県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
静岡県	9	13	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	16
愛知県	4	4	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	7	9
滋賀県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
京都府	0	0	0	0	1	1	0	0	5	5	0	0	14	18	20	24
大阪府	0	0	0	0	3	3	0	0	6	7	0	0	4	5	13	15
兵庫県	0	0	0	0	22	25	1	2	1	1	0	0	2	3	26	31
奈良県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	4	6
香川県	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
福岡県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
合計	14	19	13	15	29	33	14	20	12	13	26	35	28	37	136	172

(4) 収支・正味財産増減状況

令和元年度決算は、収支では当初の目標を1億円上回る入居金収入を獲得し、固定資産取得等の減少により9.8億円の黒字となった。また、正味財産増減額は、4.4億円となり9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下回ったものの51.4億円を達成した。介護保険収入は介護保険利用者が減少し、前年度を下回り15.5億円であった。

収入合計は、その他収入を加えて7.3億円減少し102.1億円となった。

支出では、伊豆高原施設で建設中のケアセンター棟工事費の支払いが発生しなかったため固定資産取得支出が前年比3.5億円減少した。一方、人件費支出は職員数の増加及び特定処遇改善加算手当等の影響により1.2億円増加となった。

支出合計は、前年度より22.6億円減少の92.3億円となり収支差額は9.8億円となった。収支差額は、投資となる定期預金の支出を行わなかった分、前年より15.4億円好転した。

(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が要因となり0.4億円増加した。介護保険収益は0.3億円減少したが、その他収益は寄付金により1.6億円増加した。経常収益合計は、前年度を1.7億円上回る88.4億円となった。

経常費用は、職員数の増加及び10月に開始された特別処遇改善加算手当の支給と退職給付費用の増加により人件費が1.5億円増加した。経費の中では、電力量大口契約の交渉による電力単価の値下げ、佐倉施設の共用部LED照明への切替え等の効果により水道光熱費が減少した。償却費は、伊豆高原施設の旧管理事務所棟、診療所棟の建物及び京都施設の建物付属設備の償却が終了し0.5億円減少した。

経常費用合計は83.8億円となり、当期経常増減額は4.6億円の黒字となった。

なお、経常外費用計0.2億円の内訳は、伊豆高原施設の旧管理事務所棟、診療所棟の固定資産除却損である。

法人税等は、税務上の繰越欠損金と相殺されて課税所得が発生しないため、令和元年度も法人税均等割額のみの計上となった。

以上により当期一般正味財産増減額は、前年度を0.9億円上回る4.4億円の黒字を確保した。(表v参照)

iv 収支状況

(単位：百万円)

	H30 年度	R1 年度
入居金収入	5,917	5,138
介護保険収入	1,581	1,552
その他収入	3,441	3,524
収入計	10,939	10,214
人件費支出	4,103	4,222
諸経費支出	3,038	2,966
固定資産取得支出	1,066	717
入居金返還支出	732	772
定期預金等支出	2,000	0
支払利息支出	39	39
借入返済金支出	516	516
法人税等支出	1	1
支出計	11,495	9,233
差 額	△556	981

v 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H30 年度	R1 年度
入居金収益	3,647	3,682
介護保険収益	1,581	1,552
その他収益	3,444	3,602
経常収益計	8,672	8,836
人件費	4,116	4,268
諸経費	3,012	2,968
償却費	1,187	1,139
経常費用計	8,315	8,375
当期経常増減額	357	461
貸倒引当戻入額	1	1
固定資産売却益	1	0
経常外収益計	2	1
固定資産除却損	3	18
経常外費用計	3	18
当期経常外増減額	△1	△17
税引前当期一般正味財産増減額	356	444
法人税等	1	1
当期一般正味財産増減額	355	443

(5) 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スタンダードを示し、それに沿ったサービスのチェックを行った。

- ・「不適切ケアに関する職員アンケート」や「監査」の実施により、財団のサービスの「あるべき姿」つまり「やることになっていること」を明確にし、7施設が独自で整備してきた部分の凹凸をなくす基盤整備を実施した。具体的には、重要である事故ゼロ・ご入居者相談については、一層の充実を図るため、各施設帳票の進捗確認を毎月行い、気になる点について、コメント等を送るなど進捗管理を徹底した。また高齢者虐待防止のため、入居者虐待防止規程の策定をしたが、さらにそれを現場で補完できるよう高齢者虐待マニュアルを作成した。食事サービスについては、プロカローリーから出力した帳票（仕込表、発注表、日報等）を財団の食事サービス課の標準とし、食品衛生法の改正に基づくHACCP（ハサップ：危害要因分析重点管理点）に沿った衛生管理導入に備えた。看取りに関する財団の共通認識を作成し、介護居室、診療所が看取りの場として機能してきている。

介護保険関連では、ケアプラン作成などのサービスレベルが低い施設について、計画作成担当者に対しての指導および支援を継続的に行った。

V-cube を用いて、本部を含めた 8 拠点でのサービス部門担当者会議を WEB にて開催、業務の効率化を推進した。

②次世代を支える人材を創る

介護現場を支える次世代のリーダーを育成するため、総務部との横断的なプロジェクトを発足し階層別研修に取り組んだ。

(6) 公益事業の推進、地域貢献

令和元年度においても、公益性が高く地域と連携した行事、プログラムの取り組みを行った。

①地域と連携したプログラムを実施。

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開催、教育機関からの実習生受け入れ等、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共同事業として行ってきた“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は無事に終了し、12 月の日本橋公会堂における職員研究実践発表会において、その研究内容と成果を発表した。

また、京都施設において研究している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」）は 3 年目に入り、蓄積データの分析準備段階に入った。

(7) 建物及び設備の機能保全と向上

豊かで充実した終の棲家の構築へ向けて、入居者に安全で快適な住環境を提供するため、建物設備の計画的な修繕と業務の効率化や固定費の削減を取り入れた共用部のグレードアップ化工事を、概ね当初の予定通りに遂行することができた。

また、並行して以下の課題を重点的に実施した。

なお、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、令和元年度はケアセンターの新棟新築工事に着手し、令和 2 年 4 月に完了した。（診療所の建替え工事は、平成 31 年 3 月に完了済みである。）

- 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、安心と信頼のサービスを提供し続けていくため、5 か年修繕計画策定の精度を向上させる取り組みを行ったが、計画立案そのものと予算計上が一部の案件において不十分であった。毎年の取組みとして、当初の資金計画に影響を及ぼさないよう平準化を考慮して

優先順位の見直しを行っているが、今後も持続可能な中長期に渡る修繕計画が策定できるよう、引き続き取り組んでいく。

- ② 「コスト管理」はクオリティマネジメントをテコにした。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たが、「単価」について市場相場との乖離をチェックしていない案件が一部見受けられた。適正価格での発注依頼に向けて、予算計上の精度を向上させ妥当な価格で契約に結びつけられるよう、引き続き取り組みを行っている。
- ③ 部門の業務標準化に向けて、修繕固定資産取得並びに居室修繕工事においては、取り組む優先順位や費用対効果を十分に検証した上で実施した。特に令和元年10月からの消費増税に伴い、令和元年3月までに契約する必要がある案件（消費税の経過措置）については迅速に対応し、進捗管理も適切に行った。
- ④ 法令順守を徹底するため、PDCAサイクルを活用した。具体的には、年4回実施する設備会議を通じて、各課題に対する取組み過程の確認と設備職員としての行動規律を再確認した。また、稟議決裁の過程においては、各案件毎に計画内容の確認→業者との交渉過程→稟議決済→工事着工（工事監理）といったサイクルに沿って進め、不十分なところは都度改善を行った。
- 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」、「事業継続計画」（BCP）について一部見直しを行った。また、施設毎に「自家発電設備」の現状把握と今後さらに災害時に対応させる必要がある諸設備について検討を行い、今後の改善計画に結びつける取組みを行った。また、各種災害訓練を通じて災害対応の共有化も行った。

(8) 人材の確保と育成

政府が実施した介護保険の「特定介護職員処遇改善加算」制度について、財団は「介護福祉士の資格を有し勤続6年以上の正職員」を主に支給することとし、令和元年10月から実施した。また、政府は「働き方改革」として、有給休暇の5日間の取得義務を求めているが、財団はほぼ全員が取得できた。

組織の改革として、昇格基準を緩和し指定する等級に達しない場合でも施設長の推薦により主任を命ずることとし、定期昇給月である7月には16名が主任となった。

介護職員を含め各部門の職員、契約職員の確保は大変厳しい状況であり、特に看護師、調理師の有資格者の採用が厳しかった。その中であって25名の中途採用、契約職員からの登用10名、令和2年4月採用者15名の合計50名の正職員を確保することができた。

職員の福利厚生の一環として、施設横断の職員旅行を令和元年度も実施し、20企画、526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21年3月末で113名が加入している。

本部主催の研修体系を令和元年度見直すこととし、階層別研修では従前の新入職員事前研修、採用2年目研修に加えて、1年目研修、3年目研修、中堅研修、ブラッシュアップ研修等すべての職種を対象とするようにし実施した。また専門研修では、入居者募集担当者研修、

経理担当研修、設備維持職員研修等を実施した。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。

一方、離職率については正職員 8.7%(30 年度 11.1%)、契約職員は 21.1%(30 年度 23.2%)であった。正職員・契約職員の合計では 16.3%であり、30 年度の 18.6%と比較して減少した。

法律で定められたストレスチェックを元年 7 月、783 名に対し実施し、高ストレス者の早期発見に努めた。

年度平均の財団職員数は、30 年度と比較すると正職員は 14.5 名増加、契約職員（常勤換算）は 12.5 名減少し、合計 2 名増加している。（表 vi 参照）

vi 財団職員数

（年度平均：人）

施設	平成 30 年度			令和元年度		
	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	21.5	1.7	23.2	22.6	1.3	23.9
浜松	49.6	46.9	96.5	54.0	48.0	102.0
伊豆高原	72.8	42.8	115.6	78.4	44.6	123.0
神戸	64.2	90.8	155.0	65.9	89.6	155.5
湯河原	56.0	53.6	109.6	55.1	52.8	107.9
大阪	49.9	43.6	93.5	49.8	41.9	91.7
佐倉	70.1	91.4	161.5	72.0	78.9	150.9
京都	68.1	94.4	162.5	68.9	95.6	164.5
合計	452.2	465.2	917.4	466.7	452.7	919.4

(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、茨城、千葉、群馬、愛知、大阪などの土地情報を 55 件収集し、32 件を視察したが、条件が合わず、確定には至らなかった。しかし、敷地内に計画道路があることで断念したが、平塚市の横浜国立大学所有の土地については、全常勤理事及び新規事業担当者等が現場を視察し、近隣に市民病院、大規模スーパー等の社会資源が多く、財団の理想とする環境が整っていることを共通確認することができ、今後の用地選定のモデルケースとなるものであった。この他、全常勤理事は名古屋市守山区と横須賀市久里浜の物件も視察したが、いずれも開発の意思決定までには至らなかった。

また、将来の神戸〈ゆうゆうの里〉建替え用地取得の為、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)に神戸市北区の医療法人春日病院グループと共同参加したが、次順位にとどまった。

(10) 監査の実施

令和元年度事業計画方針である「ガバナンス体制の強化」に重点を置いて監査を実施した。今年度より監査室長が専任配属されたことにより、本部各部(室)の監査担当者との連携が深まり、内部監査業務を強化することができた。

①内部監査

- ・介護保険制度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、不適切な項目の改善指導を行った。
- ・診療所については、医師法等の関連法規による基準等について、不適切な項目の改善指導を行った。
- ・食堂部門は、大量調理施設衛生管理マニュアル等に沿った厨房内の衛生管理、保健所への届出等に関し、不適切な項目の改善指導を行った。
- ・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、不適切な項目の改善指導を行った。
- ・総務部門は、就業規則及び給与規程、その他諸規程に関し、不適切な項目の改善指導を行った。
- ・情報システム部門は、情報システム管理規程及び情報システム運用規程、その他の諸規程に関し、不適切な項目の改善指導を行った。

②外部監査

- ・監査法人薄衣佐吉事務所による施設監査を今年度は一施設に対し実施した。令和元年12月 神戸施設を往査した結果、全体として概ね適正に会計処理が行われているとの判断をいただくと同時に、改善検討事項として三点の指摘を受けた。これについては財務部が中心となり対応した。

(10)各施設報告

浜松〈ゆうゆうの里〉

令和元年度は、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」となる方針を立て施設運営を行った。募集活動は、満室・満室維持を目指し、入居金収入予算を達成、年度末入居契約率 97.7%を達成できた。設備面では本館外壁修繕工事、本館共用廊下内装と LED 照明設備の交換工事を行った。また浜松施設の魅力である庭園の整備として、池周辺の環境整備を行い“住まい”施設環境の維持・向上に努めた。次年度も施設環境の維持・向上に努め、災害に対する備えにも取り組みたい。ソフト面では入居者の安心の暮らしを実現するため、人とひとの交流を積極的に行い、コミュニケーションを大切にしたいチーム作りを行った。

1. 待ってでも入りたくなる元気付ホームになる（満足度の高いサービスを提供する）

サービス業務基盤となる、事故ゼロ、相談、接遇、研究活動を再点検した。特に相談業務については、取組重点三課（生活サービス課、ケアサービス課、事務管理課）全職員が相談起票を行い、起票数値目標を達成する事ができた。また褥瘡予防（褥瘡ゼロ）プロジェクトにおいて、医務課看護師を中心に、ケアサービス課とも連携を図り、褥瘡ゼロを達成する事ができた。

2. 今後の設備改修や建替計画を踏まえた必要資金の確保

収支損益目標が達成できた。今後も事業経営の安定化のため、満室を維持し収支・損益目標を達成したい。修繕固定資産取得計画については、長期安定化に向け、入居者の暮らしを守るため、災害時にも備えた5カ年計画の見直しを進めることができた。

3. 魅力的な職場環境づくり

介護業務の見直しと改善の為の方策を立て、取り組みを行い、ケアプランへの現場対応力の向上、看取り介護の現場職員への勉強会等の実施を行い、次年度につながる環境を整えることができた。

4. 誠実で公正な行動

コンプライアンス委員会を毎月開催、日々の業務活動から問題点の拾い上げを行い、将来的な見地から行動・活動を律したり、決したりする事ができる環境を整えることができた。

5. 社会的評価を高める活動の継続取り組み

入居者接点を多くする為、コンシェルジュサービス、コミュニティブログを活用、情報の発信を強化、広報活動に取組んだ結果、一段の活気が見られるようになった。聖隷関係施設との協力・連携についても三方原サミット等を通じて、継続して取り組むことができた。

伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

- ・令和元年度は、開設 40 周年の年として、記念コンサートや記念誌の発行など、ご入居者と職員とともに祝うことが出来た。
 - ・入居契約に関しては、契約率 98%を達成出来ず、令和 2 年度増加する介護居室への住み替えに備え、一般居室への待機者を獲得することができなかった。それでも、入居者、理事長による開設 40 周年記念講演会を東京国際フォーラムで 2 回開催して合計 170 名集客でき、「元気付き高齢者コミュニティ」〈ゆうゆうの里〉の認知度向上を図り、新たな顧客の発掘に繋がった。
 - ・建物設備に関しては、入居者懇談会でケアセンター新棟工事の進捗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でき令和 2 年 4 月に竣工した。
 - ・職員については、地元高校 10 校、専門学校 3 校を訪問して、就職担当の教諭の紹介等で熱海高校より介護職 2 名を採用、その他に稲取高校より介護職 1 名を採用できた。
1. 新診療所の運営を機能させ、令和 2 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。
 - (1) 診療所入院患者数が満室のため増床した既存ケアセンター介護室（2 室 6 床）を利用することで対応した。
 - (2) ケアセンター新棟プロジェクト会議を毎月実施して、問題点・関心事の列挙、課題化、対応策を検討した。
 2. 満室を維持とともに令和 2 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。
 - (1) 全体収支(税込) 実績 0.1/予算 0.9 億円、差異△0.8 億円で目標を達成できなかった。
 - (2) 契約戸数 13 戸/目標戸数 16 戸。契約率 96.8%、目標 98.4%を達成できなかった。
 - (3) 待機登録 実績 20/目標 30 件を獲得、△10 件で目標を達成できなかった。
 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。
 - (1) 不適切ケアアンケートの問題点に対策を打ち、改善した。
 - (2) パワハラ疑われる案件が発生、管理職向け講習会でハラスメントの根絶を確認した。
 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が構築する。
 - (1) 介護保険、総務、診療所監査では問題がなく、有休休暇 5 日の取得もできた。
 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。
 - (1) 対島地区学生及び入居者への認知症サポーター養成講座を 3 回実施、合わせて 84 名（入居者 21 名含む）の参加があった。
 - (2) 五月祭（伊豆高原アートフェスティバル）に参加して、地域住民にゆうゆうの里を知ってもらう機会を作った。35 日間（4/27～5/31）展示、来場者は 27 名あった。

神戸〈ゆうゆうの里〉

神戸施設として誇れる接遇対応や虐待につながる不適切ケア撲滅に取り組んだ。接遇マナーは基本に立ち返り、職員個々が接遇目標を設定し、名札に表明した。ご入居者の名前を呼んで挨拶する努力も多く見られ、職員からの積極的なアプローチにつながった。また年2回の全職員対象の「高齢者虐待防止・身体拘束研修」も課長から主任へ講師を引継ぎ、さらに研修報告書に対する全職員個々へのヒアリングを実施し、介護の悩み、迷い、希望研修について話合うことができた。ケアサービス課の業務マニュアルの見直し・周知・確認を実施し、介護技術勉強会、認知症研修、高齢者疑似体験の実施により、業務標準化を目指した。

設備面では、住居棟2・3号館の外壁塗装と屋上防水工事を完了させた。さらにケアセンター棟1階の食堂、デイスペースのトイレ・洗面台周りの改修を行い、快適なスペースとすることができた。

1. 安心と信頼のサービス提供

- (1) 職員自身による不適切ケア・アンケートの未達項目をPDCAに沿って着実に改善した。ケアサービス課は改善取組を継続研究活動とし、2020年度も継続している。
- (2) より良い入居者対応を目指すべく、接遇の「ほめられ事例」を集めることで、自信につながるとともに、職員間で共有し参考とした。
- (3) 相談業務の当日初期対応も70%の達成率ではあるが改善してきた。今後は相談起票全体を増やし、真摯に着実に解決することで、入居者の信頼を得る。

2. 財務基盤の長期安定

- (1) 入居金予算は達成することができたが、契約率は97.6%とあと一步のところではなかった。新人職員を採用することができ、募集体制をより強化した。
- (2) 診療所職員も適切な配置ができ、医師と職員の連携や介護部門との連携も強化でき、2017・2018年度と比較しさらに赤字幅が減少した。
- (3) 食事サービス課は、下期の喫食数の増加により、収益アップにつなげた。
また175枚の入居者の食事意見書で食事内容の質向上の言葉をいただいた。

3. 人材確保・育成と働き甲斐のある魅力的な職場を創る

ケアサービス課の業務標準化は、実行計画に従って実施できた。

- ・新人職員3名は、移乗・排泄・更衣・入浴・食事・服薬介助・ボディメカニズム・認知症ケアの習得確認のためのテストを行い1年間で基本を習得した。
- ・高齢者疑似体験学習は、ケア・生活サービス課だけでなく、事務管理課・食事サービス課職員も参加した。

4. ガバナンス体制の強化

ケアサービス課の課長・主任の役割分担、連携、サポート体制は確立できた。

湯河原〈ゆうゆうの里〉

平成から令和と元号が変わり、36周年ゆうゆう祭りをはじめ諸行事を無事に執り行うことが出来た。

サービス部門では、とりわけ懸案となっていた機能訓練指導員を採用しケアの入居者のADL（日常生活動作）の安定に寄与した。また、みずほ総研の『ケアプレデクト（AIの装置を腕時計様に装着し日常生活情報を得る）』を入居者・職員に実施をして、その結果を入居者の方に報告した。

施設改修では、3号館の外壁・屋上防水の改修を予定通り実施することができた。また、従来の一時的介護室において、大部屋方式から個室化することができ、入居者の安心・安全に大きく貢献することができた。

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について

4つの活動について、各委員会を再編し課長、チーフ、各課リーダーを軸に取り組みをした。とりわけ、接遇マナーについては、入居者へアンケートを実施し協力をいただいた。

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について

全体収支、損益ともに黒字を継続できたが、目標数値には今一步届かなかった。募集では、横浜で診療所所長による講演セミナーを初めて実施して多くの集客を得ることができた。

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について

日々の小さな変化に気づくために声かけをし、衛生委員会と綿密なかかわりを増やした。2回のメンタル研修でセルフケアの大切さを学び、結果、メンタル不調者の発生はなかった。

4. 法令遵守に基づきリスクマネジメントの強化を図るについて

コンプライアンス委員会を軸に定期的に確認をおこなった。一点、入院報酬に関して、基準に満たないことがあった。

5. 『元気付き高齢者コミュニティ』を軸に地域への貢献、共同研究を広げるについて

『元気付き高齢者コミュニティ』の知名度をアップできるように、診療所所長による予防医学講演会を3回実施し、地域の方にも参加をしていただき、広報活動を行った。

大阪〈ゆうゆうの里〉

令和元年度は、年間を通して満室を維持することができた。しかし年度末入居契約率は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。設備面としては、昨年度10月に着工した排水管更新工事は年間を通して行われ、3月に無事に完了させた。また年度末にはゲストルームを竣工させ、誰もが宿泊できる場所を確保することができた。

2月中旬から新型コロナウイルス拡大の懸念がはじめて、3月には以降の行事やイベント等の中止が決定されることになり、募集活動や求人活動に関しては次年度への懸念が残った。

1. ケアスピリットの下、職員一丸となってご入居者への安心と信頼のサービス提供を行う

事故ゼロ運動、相談業務、接遇マナー、研究活動のそれぞれについて毎月委員会を開催し、ケーススタディを通して課をまたいで横断的な課題解決に向けて活動を行った。研究活動においては施設内では12演題が発表され、中から財団研究発表会で3演題がエントリー、1演題が優秀賞を獲得した。月1回の運営連絡会議においても入居者からの提案に対して迅速に対応した。2月以降は新型コロナウイルスへの様々な対策を実行し、入居者や職員、家族への感染防止に努めた。

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

年間を通してほぼ満室で推移したため管理費および介護報酬については安定した収入を確保することができた。また各居室のタイプ毎の待機登録者を獲得して空室発生に備え、実際に空室が発生した時には速やかに契約に結び付けるという流れを作ることができた。新しく入居された方が増えたことや新型コロナウイルスの感染拡大防止のため入居者が外出を自粛されたことにより年度の下旬は食堂の売上が増加した。

3. 人間性を大切に作る職場を創る

国の「働き方改革」に基づき有休の取得を積極的に促し、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため2月以降は時差出勤を取り入れて、感染リスクを抑えると同時に新しい働き方を実践した。また生活サービス課スタッフルームのドアの改修を行うなど、労働災害を未然に防ぐための対策も行った。

4. リスクマネジメントの強化

毎月コンプライアンス委員会を開催し潜在的なリスクを見逃さないように努めた。また他施設の事例も紹介し、自施設内にとどまらない情報の共有を図った。

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

入居者の活動をブログを通して外部へ発信し知名度の向上を図った。

佐倉〈ゆうゆうの里〉

令和元年度は、逝去されるご入居者が2月～3月に多く、また新型コロナウイルスの感染拡大防止対策を2月中旬から実施し、見学受け入れ等を中止したことで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、財団研究発表会で会場賞が初めて設定され、佐倉発表の「5Sの取り組み」が受賞した。一般聴講者に選ばれた事は多くの方に研究の取り組み内容が認められたと感じる。

ハード面は、令和元年度と令和3年度に実施する厨房改修工事の第一期をスタートさせ、2号館厨房改修工事が無事終了した。次年度は5号館厨房を介護食専用厨房として設計を行い、令和3年には5号館厨房を介護食専用厨房として改修工事を実施する予定。

また人材の採用に関しては、専属担当の育成強化としてリクルーター養成講座を受講させ、昨年から本格的にスタートした学校との関係作りを強化した一年だった。令和2年4月採用は8名の新人を確保する事ができ、今後も採用活動には注力していく。

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。

要介護認定者の低下に対して直接介護職員1.5対1の人員配置で効率よく業務の行える体制を作る事を目標に、介護サービスの提供方法の見直しを開始した。

2、財務基盤の長期安定を図る。

- (1) 入居募集活動は、申し込みベースで96%と98%の目標には届かなかった。入居戸数24戸、10.2億円を目標に活動し、入居戸数26戸35名、10.7億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き140名を切る状態となり、要介護率が31%まで低下し、介護保険収入も3.0億まで減少した。

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。

2022年（令和4年度）までに直接介護職員比率を1.5対1まで引き上げる目標に対して、令和元年度は1.7対1まで直接介護職員を整備する事ができた。ただ、介護サービスの提供に対しては1.7対1では現場レベルで効率よく動ける体制は構築する事ができず、次年度に課題を継続する事になった。

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。

他施設のコンプライアンスの取り組みを委員会で共有し、自施設でも発生する可能性のあるコンプライアンス違反に対して情報を共有、未然にコンプライアンス違反を防止する事ができた。

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。

元気付高齢者施設としての活動を、ブログを通して発進した。また地域の清掃活動などにも入居者の参加を募り積極的に参加し、元気付をアピールする事ができた。ただ台風の影響などで秋祭りも中止になり、2月からは新型コロナウイルスによる感染拡大防止によりすべての行事が止まった事で、里の行事や活動をアピールできる機会が減ってしまった。

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、9月には満室を達成するとともに、年間予算を達成することができた。実質的な満室状態が継続している中で、待機登録者の増加を目指し、入居者からの紹介促進や施設長懇談会などの新たな取組も積極的に実施した。

建物設備については更新時期にあるため、本年度は、大食堂と8号棟共用部の空調設備改修工事、8号棟2階介助浴室改修工事を実施した。

採用難の中で、年明けからの新型コロナウイルス対応など、既存職員への負担が大きい状況が続いたこともあり、継続して職場環境・業務の改善、職員の採用活動等に注力した。

1. 事故ゼロ・相談活動の強化

事故ゼロ・相談活動については、チーフ会議の前の時間に、ヒヤリハット報告書を用いて事例報告して共有し、施設全体として取り組む意識の強化に努めた。新型コロナウイルスへの対応が長引く中で、ご入居者の不安やストレスの増大抑制や軽減のため、挨拶や声掛けに努めた。

2. 収支損益予算の達成

全体収支は、予算2.0億円に対し、実績3.3億円と予算を達成することができた。部門別には、食堂部門、診療所部門以外は、収支予算を達成することができた。

3. 業務改善と教育研修の充実

インカムの活用により、職員間の業務コミュニケーションの円滑化を実現することができた。介助浴室改修やケア業務改善のためのプロジェクトを通じて業務改善に取り組み、フロア別介護の導入に向けた検討を進めた。

4. チェック機能の強化

事故の未然防止、職場課題解決につなげるため、進捗管理の強化と、職員相互のコミュニケーションの機会を工夫した。職場改善アンケートを実施し、朝礼の時間等を用いて契約職員からの意見収集や、上がってきた意見に対する取組内容をホワイトボードに書き込んで契約職員が確認できるようにする等の工夫や改善を行った。また、前述のようなプロジェクトの実施を通じて主任層のコミュニケーションの活発化を図った。

5. 共同研究の推進

元気な入居者の活動履歴や健康情報を総合して蓄積し、健康維持に役立てるための京都大学との共同研究に継続して取り組んだ。今年度は、ドアセンサーや介護記録のデータの連携等、各種データの統合に向けた課題整理や、データ抽出の準備を行った。