

令和2年度事業報告書

目次

1. 令和2年度事業報告について
2. 令和2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) 情報システムの充実
 - (10) 新規事業の推進
 - (11) 監査の実施
 - (12) 各施設報告



1. 令和2年度事業報告について

理事長 青木雅人

令和2年は、新型コロナウイルスパンデミックにより、歴史に刻まれる年となった。年が明けても猛威は収まることなく、多くのいのちを奪い、社会、経済に甚大な被害を及ぼしている。生活は大きく制限され不安や不便を強いられるなか、これまで当たり前だと思っていた日々の暮らし、身近な喜びや楽しみといったことが、いかに大切なものなのか、改めて思い知らされることとなった。ひとが生きる上で、大事にしなければならないこと、求める価値の根本は変わらないのである。

〈ゆうゆうの里〉では、職員感染が単発的に発生したものの、施設内クラスターなど感染拡大に至ることなく乗り越えることができた。これも、日々の生活に不便をお掛けしながらも理解と協力を頂いた入居者の皆様、そして多忙な業務の一方で感染症対策を講じ続けた職員の皆様の努力の賜物である。まずは心より感謝を申し上げたい。

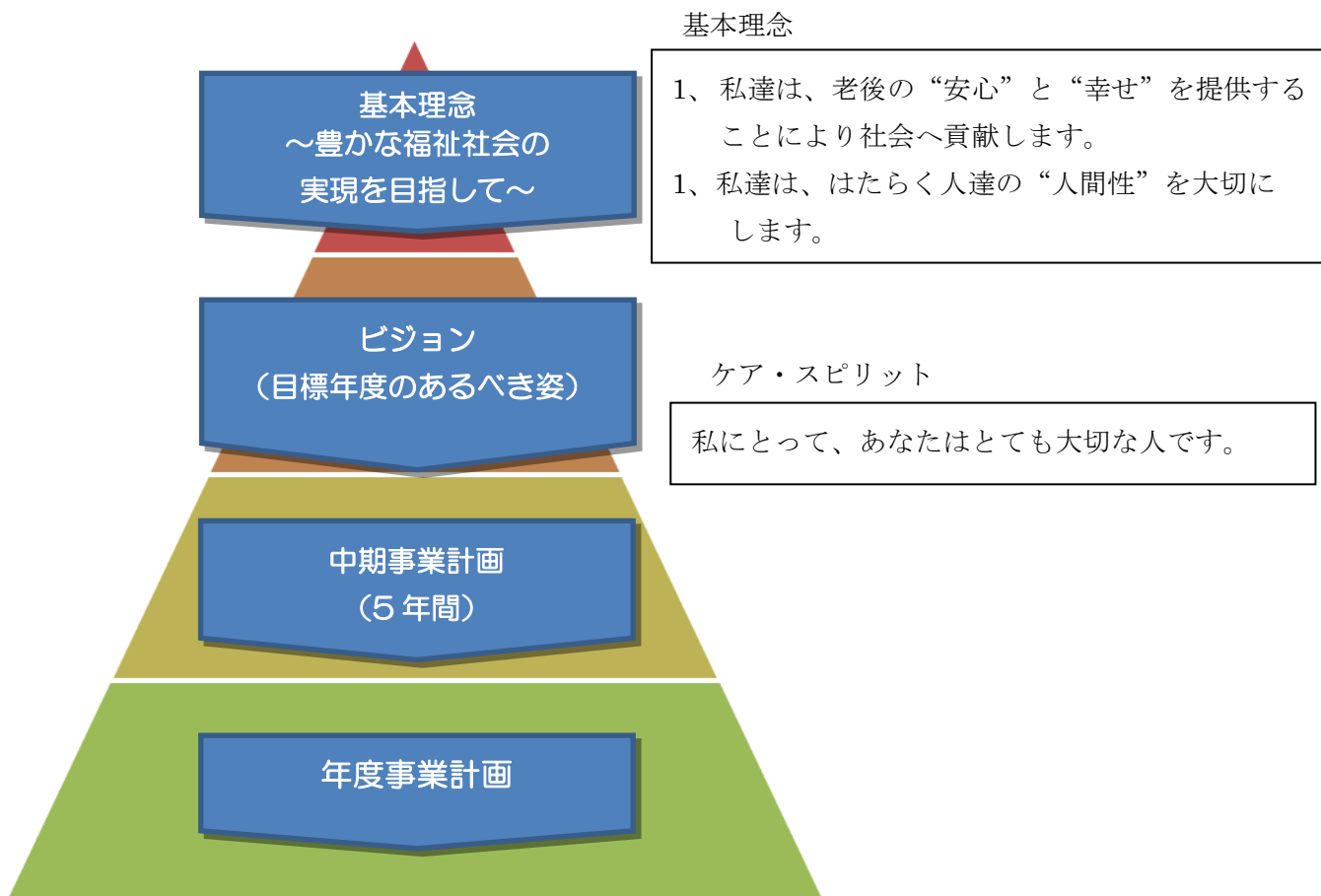
少子高齢化、超高齢社会にある日本は、2025年問題をはじめ、老老介護、高齢者虐待、介護職員の人材不足など、高齢者を取り巻く多くの問題を抱えている。更にコロナ禍の今、高齢者の社会的孤立や心身の機能低下が危惧されており、有料老人ホーム事業の果たすべき役割は大きく、その期待は益々高まっている。

令和2年度、財団は「職員一人ひとりの活性化を図り、夢と希望にチャレンジするコミュニティ創りへ」を柱にして、事業計画へ取り組んだ。

経営状況については、当期正味財産増減額予算0.7億円に対して実績9億円と、10期連続の黒字を達成した。新型コロナウイルス感染防止のため募集活動が収縮し、期末契約率は96.1%に低下（対前年△1.3%）したが、事業運営は安定的に継続することができた。サービス面では、とりわけコロナフレイルの予防に留意した。設備面では、伊豆高原〈ゆうゆうの里〉に新ケアセンターを増築して、より安全・安心・快適な環境を整備することができた。「人財」育成については、Webシステムを活用して研修プログラムを変更することにより実施することができた。近年、各地で大きな被害をもたらす自然災害のリスクに対しては、財団のスケールを活かした広域防災事業継続計画を策定し、各施設では事業継続計画を策定して防災マニュアルを再点検した。また、働き方改革に対しては、長時間労働の是正及び有給休暇取得率向上の継続的な取り組みを行うとともに、全ての管理職に対してハラスメント研修を実施しハラスメント防止対策を強化した。

地域、社会への貢献については、新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限されつつも、地域住民・学生等との交流や地域ボランティア活動、共同防災活動など、地域に根差した活動を継続的に実施した。また、高齢者のQOLの向上や健康寿命の延伸に関する大学・企業との共同研究を引き続き実施した。

新型コロナウイルス感染症との戦いは、次年度も引き続き大きな課題となる。今後とも、「基本理念」と「ケア・スピリット」を羅針盤にして、入居者・職員の皆様をはじめ、関係者の皆様と共に力を合わせて、日々の暮らし、身近な喜びや楽しみを大切にする、夢と希望にチャレンジするコミュニティ創り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2年度の事業展開

(1) 全体的状況

令和2年度は、第二期中期計画の中間地点である3年目として、その重点課題とともに目標達成への取り組みを実施した。令和2年度の中期事業計画目標数値である総収益87億円に対し91億円、正味財産増減額3億円に対して9億円と目標を達成することができた。令和2年度における予算対比についても、総収益86億円、正味財産増減額3億円に対して目標を達成することができた。

コロナ禍による事業運営は、様々な影響を受け、とりわけ入居募集活動においては、バス見学会や講演会などのイベントが制限され厳しい状況であった。そのような状況の中でも、施設と本部が一体となりWebシステムを用いた見学会の開催など新しい形での活動を開始し、安心・安全を提供する〈ゆうゆうの里〉での生活の魅力を継続的に発信することができた。

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、令和2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」「人材の採用・育成と働き甲斐のある職場活性化」「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

職員一人ひとりが主体的にとマネジメントに取り組み、安心・満足・効率のよい高品質のサービスを提供することを目指した。財団4本柱の活動（事故ゼロ、相談業務、接遇、研究活動）による虐待防止、業務改善等のクオリティマネジメントを実践した。また、入居者が最後まで「安心」と言ってもらえる認知症ケア、看取り、健康づくりへの取り組みを行った。令和2年度のテーマである夢と希望にチャレンジして「自己実現」を図るコミュニティづくりを目指して継続的に取り組みを推進した。

安全で快適な生活基盤を維持するため、設備の計画的な更新を行い、令和2年5月には伊豆高原施設において新ケアセンターを開設することができた。

② 財務基盤の長期安定

全ての施設が各課の職員の連携、一致団結して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収益改善に努め、安定した経営を維持することを目指した。迅速な月次決算処理により効果的な経営分析ができるよう経理処理の標準化への取り組みを行った。長期安定した経営を見据えた入居金、健康管理金、介護等一時金の見直しと管理費、食費の改訂の検討を開始した。

③ 人材の採用・育成と働き甲斐のある職場活性化

財団サービスの根幹を成す「人材」の採用への取り組みとして、各施設に採用担当者を配置し本部との連携を深めて採用活動を行った。優秀な人材を確保するため採用プロセスを見直し迅速な内定出しを行った。また、学生の求職活動スタイルに合わせた新たな採用

媒体を採用した。「人財」の育成においては、新型コロナウイルスの影響により対面での集合研修は実施できなかったものの、研修内容を見直し Web システムを駆使しながら研修を実施することができた。

円滑なコミュニケーションが図られることによって、職場の活性化を図り働き甲斐のある魅力的な職場風土の醸成を目指して取り組みを行った。職員満足度調査を分析し、各施設において課題に対する取り組みを行った。

④ガバナンス体制の強化

財団の「内部統制の基本方針」に従って、関係法律、通知、規程を遵守について徹底周知した。各施設に対する内部監査は、新型コロナウイルスの感染予防の観点から実地監査に代えて担当者との Web 監査及びチェックシートによる書面監査を行った。また、この内容は、随時財団監事に会議において報告した。

⑤発展と持続性の確保

新しい時代に向け、持続性を確保するため、先駆的・開発的な事業やサービスを創造するとともに、「元気付」高齢者コミュニティ〈ゆうゆうの里〉の知名度アップへ向けた広報活動を強化していくことを目指して取り組みを推進した。8 番目の〈ゆうゆうの里〉の開設に向けて、継続して土地情報の収集と現地視察を実施した。健康寿命を延伸するサービスの創造に向けた取り組みとして、大学や他法人との共同研究を継続した。広報活動においては、コロナ禍でも入居者が安心して楽しく生活できる施設であることを強みに認知度アップへの取り組みを行った。

(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、Web 広告、コロナ禍のため集合でのセミナーは中止したが、オンラインセミナーやオンライン見学等新たな企画を試み、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、各〈ゆうゆうの里〉での生活の様子が分かる広報誌等の発送や入居者ブログを発信し、「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、〈ゆうゆうの里〉を訪れるお客様には施設をあげての「おもてなし」をすると共に、2 週間前からの検温記録、マスクの着用、消毒等、協力をいただいた上でお越しいただくことにより、施設内の感染防止対策をしっかりと講じて、コロナ禍にあっても入居者が安心して楽しく生活ができる様子を見て、自宅で過ごすよりも早く入居した方が「安心」という評価もいただいた。

なお、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については、感染防止対策上のサービス縮小もあり、十分に行えない部分もあったが、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。

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、施設見学者数は、昨年比6割減であったが、今入居したい、早く入居した方が元気でいられそうだと入居を決めた方の割合は例年になく高かった。

(3) 入居金収入の確保

令和2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たが、入居金収入は目標60億円に対し実績47億円と大幅に下回り、計画対比78%、13億円の未達となった。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2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・佐倉・京都施設は満室を維持した。浜松施設は満室をほぼ維持したが、残空室1戸が販売できずに終わった。浜松・大阪・佐倉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。神戸施設は、満室は達成できなかったものの入居金収入予算は達成した。伊豆高原・湯河原施設については来里者の確保に苦戦し多くの空室を抱えることとなった。

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が、施設によりプロセスにばらつきが出る結果となった。

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。

実践的な能力を身に着け、コロナ禍でも主体的行動のとれた施設は成果を上げたが、未だ人だよりの傾向から抜け出すことが出来ない施設は不調に終わり、施設間・担当者間での力の差が広がった。また、「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合う施設であるかを、お客様自身にしっかりと確認していただきから入居いただく」このプロセスを、募集担当者の最優先業務に位置づけたが、コロナ禍もあり期待形成が十分にできず申込キャンセルや生存退去につながる残念なケースも見受けられた。コロナ禍での新たなかたちの募集活動を確立することが大きな課題として残った。

上記①、②に注力した活動の結果、年間契約戸数は118戸、入居契約率は7施設全体で令和2年度末96.1%となり、令和元年度末97.4%を下回った。

令和2年度末入居者数は2,550名、平均年齢は83.0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11名減少した(表i参照)。令和2年度の新規入居者数は148名、その平均年齢は75.6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 令和元年度・令和2年度末全入居者数比較

(令和2年・令和3年3月31日現在)・(名)

施設	令和元年度						令和2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	108	82.3	202	83.8	310	83.3	110	82.7	199	84.2	309	83.7
伊豆高原	115	81.1	254	82.6	369	82.1	114	80.9	252	83.0	366	82.3
神戸	137	80.9	301	83.3	438	82.6	136	80.8	293	83.3	429	82.5
湯河原	106	81.9	223	83.0	329	82.7	103	82.3	216	82.9	319	82.7
大阪	38	83.0	143	85.2	181	84.7	37	83.5	148	85.4	185	85.0
佐倉	135	82.6	310	84.2	445	83.7	136	82.3	313	84.4	449	83.8
京都	137	82.0	352	82.1	489	82.1	139	81.9	354	82.2	493	82.1
合計	776	81.8	1785	83.3	2561	82.9	775	81.9	1775	83.5	2550	83.0

ii 令和2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	9	9	0	9	0	9	73.7	5	71.8	4	76.0
伊豆高原	11	7	4	11	0	16	76.1	8	75.8	8	76.4
神戸	24	16	8	20	4	32	76.6	14	76.1	18	76.9
湯河原	12	9	3	12	0	15	74.1	5	73.0	10	74.7
大阪	11	11	0	11	0	12	79.5	1	80.0	11	79.5
佐倉	26	21	5	26	0	32	75.7	13	76.7	19	75.0
京都	25	19	6	25	0	32	74.0	13	73.9	19	74.1
合計	118	92	26	114	4	148	75.6	59	75.1	89	75.9

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2年度追加契約は伊豆高原1件、大阪1件、佐倉1件、京都1件。

iii 令和2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	1	1	0	0	1	1
栃木県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
群馬県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
埼玉県	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	3
千葉県	0	0	1	1	0	0	2	2	0	0	13	16	0	0	16	19
東京都	1	1	3	4	0	0	3	4	0	0	7	7	1	2	15	18
神奈川県	0	0	3	4	0	0	4	6	0	0	3	4	0	1	10	15
長野県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
静岡県	2	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	5	5
愛知県	5	5	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	3	3	10	12
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	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	5	6
京都府	0	0	0	0	1	2	0	0	4	4	0	0	8	11	13	17
大阪府	0	0	0	0	3	3	0	0	7	8	0	0	5	5	15	16
兵庫県	0	0	1	2	17	23	0	0	0	0	0	0	2	3	20	28
奈良県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
和歌山県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
香川県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
合計	9	9	11	16	24	32	12	15	11	12	26	32	25	32	118	148

(4) 収支・正味財産増減状況

令和2年度決算は、収支では入居金収入は目標を大きく下回ったが、多額の寄付金により1.7億円の黒字となった。また、正味財産増減額は、9.3億円となり10期連続の黒字を達成した。

①収支状況

収入では、入居金収入がコロナ禍の影響を受け前年度より4.3億円下回り、47.1億円であった。介護保険収入は、前年度を上回り15.6億円となった。

収入合計は、その他収入に含まれている6.9億円の寄付金収入により、前年度を上回る102.9億円となった。

支出では、伊豆高原施設新ケアセンター棟の完成に伴う建築費の支払いが発生したが、コロナ禍での工事実施の見送り等により固定資産取得支出は0.9億円の増加に止まった。一方、入居返還金支出は前年度より1.2億円減少し6.6億円であった。

支出合計は、投資となる定期預金10億円の支出をしたことにより、前年度より8.9億円増加の101.2億円であったが、収支差額は1.7億円となった。

(表iv参照)

②正味財産増減状況

経常収益は、入居金収益で死亡退去収益の減少が要因となり0.8億円減少したが、介護保険収益は僅かではあるが増加した。その他収益は、寄付金により3.6億円の増加となった。経常収益合計は、前年度を2.9億円上回る91.2億円となった。

経常費用は、人件費が1.3億円減少した。要因は、職員の退職金に備えて外部運用している年金資産の運用が好調であった影響により、退職給付費用が大きく減少している。諸経費は、コロナ禍により修繕の実施見送りや前年より引続き電力料、重油単価の値下がり等で1.1億円減少した。償却費は、伊豆高原施設新ケアセンターの開設により増加した。経常費用合計は81.9億円となり、当期経常増減額は9.3億円の黒字となった。

なお、経常外収益、経常外費用は特に大きなものはなかった。

法人税等は、令和2年度も税務上の課税所得が発生しないため、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、9.3億円の黒字となり前年度を4.8億円上回る結果となった。(表v参照)

iv 収支状況

(単位：百万円)

	R1年度	R2年度
入居金収入	5,138	4,709
介護保険収入	1,552	1,563
その他収入	3,524	4,015
収入計	10,214	10,287
人件費支出	4,222	4,165
諸経費支出	2,966	2,943
固定資産取得支出	717	804
入居金返還支出	772	657
定期預金等支出	0	1,000
支払利息支出	39	34
借入返済金支出	516	516
法人税等支出	1	1
支出計	9,233	10,120
差 額	981	167

v 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	R1年度	R2年度
入居金収益	3,682	3,596
介護保険収益	1,552	1,563
その他収益	3,602	3,964
経常収益計	8,836	9,123
人件費	4,268	4,143
諸経費	2,968	2,862
償却費	1,139	1,189
経常費用計	8,375	8,194
当期経常増減額	461	929
貸倒引当戻入額	1	1
固定資産売却益	0	1
経常外収益計	1	2
固定資産除却損	18	5
経常外費用計	18	5
当期経常外増減額	△17	△3
税引前当期一般正味財産増減額	444	926
法人税等	1	1
当期一般正味財産増減額	443	925

(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内部監査、課長会議により、財団のサービスの「あるべき姿」を明確にし、7施設が独自で行ってきた部分の凹凸をなくす基盤整備を実施した。財団の重要な取り組みである事故ゼロ・ご入居者相談について、お互いをリンクすることで、再発防止とともに危機的な苦情の芽を摘むようにし、各施設帳票の進捗確認を毎月行った。また、高齢者虐待防止のため、例年行っている不適切ケアに関する職員アンケートについて、より目的に合った取り組みとなるよう、課長会議での検討を経て設問をリニューアルし、アンケートを実施した。結果については接遇マナー・サービス向上委員会で意見交換のうえ、各施設で次なる取り組みを行っている。
- ・世間では新型コロナウイルスの流行が収まらない中、施設でのまん延防止や感染予防物品の充足のため、会議やメールで情報共有を行い、対策を徹底した。一方で、外出の機会低下等による入居者のフレイルリスクを回避するため、感染対策をとったうえで実施できる方法を模索しながら、アスレチックジムやレクリエーションを行った。家族との交流の機会を確保するためのオンライン面会を行った。

②次世代を支える人材を創る

次世代に必要な知識や技術とは何か、学べる環境をいかに創るかの検討を始めた。

(6) 公益事業の推進、地域貢献

コロナ禍において、感染防止を最優先せざるを得なかったが、その中でも、防止策を徹底しながらできる取り組みを行った。

① 地域と連携したプログラムを実施

地域との美化活動や、教育機関からの実習生受け入れ等を行った。

(地域の感染状況や各教育機関の対策を考慮の上で実施)

② 介護福祉の研究を支援する事業

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4年目に入った。

(7) 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、終の棲家となる住環境の計画修繕については、コロナ禍においても入居者の生活に直結するライフラインの整備を中心に進めた。

なお、令和2年度は下記に示す5つを重点課題として取り組んだ。

- ① 「5か年修繕計画」における令和2年度の改修工事実施状況としては、コロナ禍により入居者の安全を第一に考えて、優先順位の高い案件に絞って実施した。よって、修繕計画策定時に予定していた案件が先送りになった影響もあり、今後に向けて「5か年修繕計画」を再整備する必要に迫られているのが実状である。まずは当初の資金計画に影響を及ぼさないよう、先送りにした案件を含めて平準化し、再度、優先順位を確認しながら、持続可能な中長期に渡る修繕計画が実施できるよう、引き続き取り組んでいく。
- ② 財務基盤の長期安定に向けて、発注業務に無駄が生じないように、見積もりの精査に注力し、妥当な金額で発注を実施した。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、特に「見積もり単価」が市場相場と乖離がないか入念にチェックをして、価格交渉を行った後に発注依頼を行った。
- ③ 職員一人ひとりが主体的に取り組む風土を醸成するため、業務分掌を明確にするとともに、定期的な会議を適宜実施したが、一部において取り組みが不十分な場面が見受けられた。今後はそのような不十分な部分においては、本部が出来る限り介入をして改善を図っていく。
- ④ 法令点検等に不備がないか、設備部門の内部監査を実施した。令和2年度はコロナ禍であったため、各施設にて直接監査する形式は控え、書面監査での対応とした。
- ⑤ 災害時においても事業が継続できるよう、本部が作成した雛型に沿って、各施設の「事業継続計画」(BCP)を再整備した。なお、災害の規模を想定して、復旧に掛かる費用を算出しておく事が今後に向けての課題である。

(8) 人材の確保と育成

少子化、生産年齢人口の減少にある状況下において、優秀な学生を確保する新卒採用の活動強化は喫緊の優先取り組み事項である。その取り組みの一環として、各施設に採用担当者を配置し、財団横断の会議において採用活動の情報共有や担当者のスキルやマインドの向上を目指した研修などを実施した。また、学生の求職活動スタイルに合わせた新たな採用媒体(ダイレクトリクルーティング)を取り入れて、活動の幅を広げた。新型コロナウイルス感染拡大により採用活動に大きな影響が出たが、Webシステムを最大限利用した説明会や面接を実施し、令和2年度(令和3年4月採用)の新卒採用者数は25名となり31名の予定数には届かなかったものの、次年度につながる活動を開始することができた。

人材育成の柱の1つである階層別研修については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により対面での実施はできなかったものの、内容の見直しを行い、Webシステムによる研修を実施することができた。各部門における専門研修についても、Webシステムを利用して実施することができた。Webシステムでの研修の利点を見出すことができ、次年度以降の新しい形の研修の実施に繋げることができた。また、ハラスメントのない、臆することなく互いに意見を言い合える職場風土づくりの一環として、全ての管理職を対象にハラスメント研修を実施した。

離職率は、正職員 6.4%（元年度 8.7%）、契約職員は 17.1%（元年度 21.1%）であった。正職員・契約職員の合計では 12.8%であり、元年の 16.3%と比較して減少した。

年度平均の職員数は、元年度と比較すると正職員は 4.4 名増加、契約職員（常勤換算）は 3.7 名減少し、ほぼ横ばいとなった。（表 vi 参照）

vi 財団職員数 (年度平均：人)

施設	令和元年度			令和2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	22.6	1.3	23.9	21.9	1.6	23.5
浜松	54.0	48.0	102.0	53.3	49.0	102.3
伊豆高原	78.4	44.6	123.0	72.9	47.9	120.8
神戸	65.9	89.6	155.5	66.4	87.9	154.3
湯河原	55.1	52.8	107.9	56.4	50.0	106.4
大阪	49.8	41.9	91.7	49.7	44.9	94.6
佐倉	72.0	78.9	150.9	81.2	74.1	155.3
京都	68.9	95.6	164.5	69.3	93.6	162.9
合計	466.7	452.7	919.4	471.1	449.0	920.1

(9) 情報システムの充実

緊急事態宣言に対応するため、Web 会議システムの更新、モバイル機器導入などリモートワーク環境構築を行った。仮想化環境ストレージ機器、タブレット端末、サーバー更新及び介護記録システムのクラウド化を行った。

(10) 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、栃木、千葉、山梨、静岡、愛知、大阪などの土地情報を 69 件収集し、この内、現地視察は 24 件行なったが、条件が合わず、確定には至らなかった。

行政機関を訪問し、土地開発情報を収集する計画も立案したが、新型コロナウイルス感染予防を優先し実施は見送った。不動産会社や銀行等の情報提供先との良好な関係づくりに努めた結果、情報収集活動は前年度以上に収集できた。

(11) 監査の実施

令和2年度事業計画「ガバナンス体制の強化」、「内部統制の基本方針」及び内部監査計画に従って監査を実施した。新型コロナウイルスの感染予防は、出張の自粛等監査業務にも影響し、当初計画していた実地監査から Web 監査及びチェックシートによる書面監査とし、7 部門(総務、財務、介護保険、食堂、設備、情報システム、診療所)で行った。

- ①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。
- ②財務部門は、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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤設備部門は、消防関係等安全安心に関し、不適切な項目の改善指導を行った。
- ⑥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。
- ⑦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。

(12)各施設報告

浜松〈ゆうゆうの里〉

令和2年度は、入居契約率98%台を達成したが、入居金収入は達成することができなかった。未達の要因として、全国的に拡大する新型コロナウイルス禍において感染防止対策を積極的に講じ、施設内は十分に安全・安心であるという強みを、顧客獲得に向けて広くアナウンスできなかったことが考えられ、それらが特に下期入居金収入の未達に大きく影響することとなった。

近年全国で発生している様々な自然災害に対する備えとして、「4・5号館屋外自家発電機設備更新」及び「1・2・3号館埋設配管取替修繕工事」を実行し、施設の自然災害対策における防災・減災という重要な課題を解決するための取り組みを行った。また、施設サービスの維持・向上ための設備投資として、5号館4階機械浴室の入浴機器を更新し、より快適な入浴介助の環境を整えることができた。

その他、地域との連携と関係強化においては、近隣施設も新型コロナウイルス感染防止対策が優先されたため活動が限定的となり、例年実施の三方原サミットへの参集にとどまった。

1. 安心と信頼のサービス提供

財団サービスの4本柱となる「事故ゼロ」「相談」「接遇」「研究活動」の各取組は、リーダー的役割を担っている人材を中心に構成し、また職員個別の年間目標を各課チーフが支援する体制で取り組みを行った。令和2年度は、感染防止対策により研究活動施設内発表の開催は中止としたが、次年度発表に繋げるための継続的な取組を行うことができた。

2. 財務基盤の長期安定

入居契約率は、目標98.1%に対し年度末実績98.5%の達成となったが、入居金収入は、対予算49%にとどまり、当初見込みを大きく下回る結果となった。損益においては、赤字の削減に取り組んだが、当期純利益を計上するまでの改善を図ることはできなかった。

3. 人材の採用・育成と働きがいのある職場活性化

管理職による個別面談等を通じ、職員の個別目標の設定および目標達成の支援を行ってきたこと等により次世代を担う人材育成に取り組んできた結果、正職員の離職率は、年間目標10.7%に対し7.1%に抑えることができた。

4. ガバナンス体制の強化

高齢者虐待防止活動の積極的な推進と、コンプライアンス委員会の毎月開催により、職場での変化および業務上の問題点を拾い上げ、誤りはすぐに直す体制づくりの定着を図った。

5. 発展と持続性の確保

健康寿命を延伸するサービスの創造と地域連携を強化する目標は、新型コロナウイルス感染防止対策を優先したことから、具体策の検討が進まず、目標達成には至らなかった。半面、優先した感染防止に効果的な各種機器の設置に注力した結果、今後フレイル予防をはじめとした活動等に制限が生じるような事態となっても、最小限の制限にて活動を行うことができる環境が整備された。

伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症への対策として診療所でPCR検査が出来る体制を整え、診療所医師と連携して入居者及び職員の感染防止に努めた。
- ・募集活動は、令和2年度集客力のある入居者による講演会（東京開催）が新型コロナウイルス感染症により中止、新規顧客の発掘や個別見学等（体験入居）に繋がらなかった。又大半を占める東京、神奈川の顧客に対して『伊豆が安全であること』、『コロナ禍でも行ってみよう』という気にさせることができなかったことで、目標契約率94.2%は達成できなかった。
- ・建物設備に関しては、令和2年5月にケアセンター新棟を開設、運営を軌道に乗せた。併せて6月にケアセンター厨房設備の改修・機器交換を完了した。
- ・職員については、地元高校7校、専門学校2校を訪問して、熱海高校2名、伊東商業高校1名、伊豆総合高校1名、計4名の介護職を採用、その他に大学卒の事務職1名を採用できた。

1. ケアセンター新棟の運営を安定させ、ケアセンター厨房の設備改修を行い、入居者にとって安全・安心・快適なサービスを提供する。
 - (1) ケアセンター新棟28戸を満室（一般居室からの住み替えを完了する）にした。
 - (2) ケアセンター新棟開設による食数増加に伴い、ケアセンター厨房設備の改修及び機器の交換を完了し、安全に働ける環境を作った。
2. ケアセンター新棟開設に伴う一般居室からの住替えを速やかに完了し、全職員「ワンチーム」となり、契約目標34戸を達成する。
 - (1) 全体収支（税込） 実績△4.2/予算0.9億円、差異△5.1億円で目標を達成できなかった。
 - (2) 契約戸数11戸/目標戸数34戸、契約率88.8%。目標94.2%は達成できなかった。
3. 働き甲斐のある職場を作り、職員一人ひとりの仕事の質の向上を図る。
 - (1) 入居者へのケアについて職員同士で指摘や注意、アドバイスが出来てきている。
 - (2) 不適切ケアアンケートの問題点について接遇委員会を軸に対策を打った。
 - (3) 高齢者虐待防止勉強会は「身体拘束廃止フォーラム」の基調講演をYouTubeで視聴して、定期的にミーティングで話し合うようになった。
4. 法令遵守、リスクマネジメントを徹底し、体制強化を図る。
 - (1) 介護保険、財務、設備、情報システムの書面監査では問題がなく、有休休暇5日の取得もできた。
5. 地域社貢献と合わせて広報活動を展開し、「元気付高齢者コミュニティ」の知名度アップを図る。
 - (1) 認知症サポーター養成講座、五月祭（伊豆高原アートフェスティバル）は新型コロナウイルス感染症により中止となった。
 - (2) 地元新聞に取材を依頼して、ケアセンター新棟開設2回、優良特定給食施設表彰が記事となった。

神戸〈ゆうゆうの里〉

令和2年度は、入居者の暮らしを包括的に支える職員の対応力の向上、日常の支援業務に磨きをかける取組に力点を置き、集団（チーム）で事を成し得られる成果を最大にする事を目指した。各課チーフを中心に、各課の連携を進め財団サービスの4本柱（事故・相談・接遇・研究）において、現場の声を積極的に拾い上げ、意思決定に反映する体制を整えることができた。人材育成と職場活性化において、対象となる課全職員の研修参加目標を達成した。

- ・財務基盤安定のための入居金予算目標は、職員一丸となり、コロナ禍における施設の利点が安心安全の暮らしの実現につながる事を積極的に情報発信し達成する事ができたが、契約率98%の目標を下回る結果となった。
- ・設備面では、令和2年度診療所外来空調更新、ケアセンター前駐車場整備を実施した。更にケアセンター池回り舗装工事を完成させ、新型コロナ予防対応下での、施設内散歩コースの整備をすることができた。

1. 安心と信頼のサービス提供

- ・各課において業務の再点検と見直し、改善を進め事故ゼロ、相談業務、接遇マナー、研究活動の継続と定着を目指しすすめることができた。施設における虐待防止の取り組みは、最重要課題として位置づけ、全職員180名の施設内研修を執行し、行政指導に基づき現場職員の困りごとや意見を聞き取りより良い職場環境の構築を進めることができた。
- ・事故ゼロ活動の評価については、413件の評価を行い、再対策を執行し、業務改善につなげることもできた。
- ・相談業務においては、年間件数は235で、昨年の1.3倍に到達している。また、初期対応実施率も前年度70→84%に、満足度も前年度58→84%アップにつなげる事ができた。

2. 財務基盤の長期安定

入居金予算は達成したが入居契約率は95.7%にとどまった。診療所は黒字化することができた。今後も病棟と外来が連携し業務効率化を目指す。食堂部門は、仕入先の精査と大食堂・ケア厨房一括の仕入れにより、食材比率を抑え、里内畑の作物とのコラボメニューで入居者に関心を持ってもらうことができた。今後も赤字の改善対策を継続する。

3. 人材の採用・育成と働き甲斐のある職場活性化

介護の現場職員の介護技術、知識の向上を目指して取り組んだユマニチュード、シニアポーズ勉強会を計画的にすすめ新人職員は介護技術の基本をクリアした。全ての生活サービス課・ケアサービス課職員は、シニアポーズを活用し、介護される側の気持ちを体感した。

4. ガバナンス体制の強化

介護・設備・食堂・診療所とも各所属長を中心に、主任・中堅が内部監査に関わり（連携し）、指摘事項の改善を積極的に実施した。

5. 発展と持続性の確保

認知症予防の取組(コグニサイズ)を継続し、長期研究活動としてまとめた。

湯河原〈ゆうゆうの里〉

今年度は未曾有の新型コロナウイルスで、その対応に多くの時間を要した。入居者並びに職員ともに一丸となって予防の対策に取り組み、結果、一人もコロナ感染者を出さなかった。

入居者の生活面では、新型コロナウイルスの影響で全ての生活様式が一変した。その中で、行事、アクティビティ、サークル活動などにおいて見直し、工夫をして入居者の精神的な不安や心身の状態の軽減に取り組んだ。

一方、このコロナ禍で感染予防のための外出の規制からストレスがたまり生存退去に至ってしまった案件が生じた。募集活動では、十分な来里数を確保することが出来ず計画的な企画や課題決着など時間がかかってしまった。また、予定していたすべての改修工事を外部から来る業者との接触を遮断したため中止せざるを得なかった。

1. 「職員一人ひとりが主体的に、事故ゼロ、相談業務、接遇マナー、研究の4つの活動を軸に安心と信頼のサービスに取り組む」について

4つの活動について、各委員会を再編し引き続き、課長、主任、各課リーダーを軸に主体的に取り組みをした。とりわけ、事故ゼロにおいては、三重大事故①転倒②服薬③嚥下について各トレーナー、事故ゼロ委員を軸に、取り組みが出来た。

2. 「満室の達成とそれを継続する。全部門の収支、損益の改善を図る」について

入居金収入の確保が出来ず、全体収支は黒字ではあるが、予算に対しては未達となってしまった。

3. 「人財となる職員採用と育成に力を入れ、働きがいのある魅力的な職場にする」について

コロナ禍ではあったが、高校、専門学校、短大、大学への訪問を行うことができ、担当者とも関係づくりの一步を築いた。衛生委員会で巡視を行い、全職場内の指摘事項に対して、修繕など速やかな取り組みを行った。

4. 「法令遵守に基づきリスクマネジメントを堅固なものにする」について

自施設のコンプライアンス違反だけでなく他施設で起きた違反についても検証し、全課職員に周知した。リスクマネジメントの勉強会を、Webアンケート方式で年に2回、全職員に行った。

5. 「『元気付高齢者コミュニティ』の知名度アップを図り、地域に貢献する」について

コロナ禍で、夏祭りの行事はできなかったが、写真サークルによる夏らしい花火写真を新聞各紙に載せ、地域への知名度アップをおこなった。⇒湯河原新聞、相豆新聞、タウンニュース（小田原・箱根・湯河原・真鶴版）の3社に掲載された。

大阪〈ゆうゆうの里〉

令和2年度も令和元年度に続き年間を通して満室を維持することができた。新型コロナ感染の終息が見込めない中、大規模な募集活動を自粛し、工事等も見送る案件が多かった。ただ、コロナの感染拡大を抑制するための助成金が認められたため、介護職員の休憩室の改修や病室の個室化を実現することができた。

1. 理念とケア・スピリットを胸に職員一丸となって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。

新型コロナの感染防止の観点から施設内のイベントを自粛する中、新たなサービスの模索に努め、少人数でのジムトレやエアロバイクの設置、ぬり絵、シネマ以外の視聴会などを開始した。アフターコロナを見据えて、ぬり絵教室やサポート付きの「かたつむりツアー」の準備等も行った。

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

年間を通して満室を維持できたことで、管理費や食堂における収入を安定させることができた。またコロナ禍で集合会議はオンラインでの会議が増加し、会議に係る支出を抑えることに貢献した。

3. 職員の成長、後継者の育成および安定的な採用を図る

適材適所となる人事異動を行い、職場の活性化を図るとともに、学校訪問や新卒採用に力を入れて取り組むことができた。

4. 虐待防止を含めたコンプライアンスの周知を図り、リスクマネジメントを行う

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. 「元気付高齢者コミュニティ」大阪〈ゆうゆうの里〉の知名度を高める

入居者の活動を、ブログを通して外部へ発信した。また他法人が企画した「つながるぬり絵」に参加し、コロナ禍での入居者の活動をオンラインで発信することができた。

佐倉〈ゆうゆうの里〉

令和2年度は、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策を令和元年度の2月中旬から実施し、一人の感染者も出さずに乗り切り事ができた。感染対策の為に見学受け入れ等を一時的に中止したが、いち早く対策を実施した上で広報活動を再開、効果的な広告掲載を適時行い見学者を受入れた事で、契約目標数を達成する事ができた。また課題だった財団中期入居率目標 98%も達成する事ができた。

職員の育成面で、研究発表を一人一人が課題解決に取り組み、3月にはコロナ禍の中でも佐倉独自のWeb発表会を実施、20演題を発表する事ができた。

ハード面は、コロナ禍の中で大規模工事が中止となる中、課題だった1棟から4棟の居室キーボックスと生活リズムセンサーの取り換え工事を実施する事ができた。

人材の採用に関しては、コロナ禍で施設見学やボランティア活動の受け入れが中止になる中、早期に感染対策を行いながら施設見学やインターンシップを受入れた事で8名を採用する事ができた。また、かねてからの課題だった事務管理課の新人を採用する事ができた。

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解決を続ける

事故ゼロ活動、相談活動、接遇、5Sなど財団が作ってきた仕組みに基づき施設を点検し課題を明らかにして解決を図る。

各委員会活動は、委員が積極的に意見を出し合い活性化してきた。ただ組織全体に目的を浸透させていくにはPDCAを継続していくことが重要であり、今後も委員会活動を継続していく。

2. 財務基盤の長期安定を図る

コロナ禍の中、入居金は下方修正することなく当初予算の10.2億円を達成する事ができ入居率も98%と目標を達成する事ができた。全体収支も3.6億円の予算に対して5億円と達成する事ができた。

3. 人材の採用・育成に注力し、働き甲斐のある職場活性化を図る

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。

採用目標の8名を採用する事ができた。次世代育成が課題だった事務管理課と食事サービス課に新人を採用できた。毎年実施しているハラスメントの職員アンケートで数値が改善しており、3年に及ぶ取組効果が出てきた。

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

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。

コンプライアンス委員会時に他施設の違反事例やトピックスなどを活用して、自施設の違反事例を点検し管理者の中にコンプライアンスの意識を高める事ができ、違反事例を改善できた。

5. 佐倉施設の発展と持続性の確保

健康寿命延伸サービスを創造し、「元気付高齢者コミュニティ」の知名度アップを図る。

コロナ禍による歩行機会の減少をフレイル対策として体操の中に取り組み提供できた。さらに健康寿命の延伸を図るうえで大切な歩行姿勢を見える化し、入居者に歩行意識を高めていただく取組を開始できた。

京都〈ゆうゆうの里〉

新型コロナウイルスへの対応については、入居者・職員の一体的な取り組みにより安心感を醸成するとともに、外出自粛による弊害等もCATVの活用等の工夫により最小限に抑えることができた。

年間を通じて入居者募集は順調に推移し、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、VR、ドローンによる撮影等新たな販売促進の試みも積極的に実施した。

建物設備については更新時期にあり、感染対策で延期した工事もあったが、共用介護個室を4床増設することができ、介護の安心をより確かにする環境を整えることができた。

1. クオリティマネジメントの強化

事故ゼロ・相談活動については、施設全体として取り組む意識の強化に努め、「ヒヤリハット報告」「相談受付」の件数については令和元年度を上回ることができた。

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

新型コロナウイルス感染対策にて入居検討者の皆様の来訪に制約がある中、入居契約は滞ることなく、入居金収入が得られ、全体、及び部門別収支予算を達成することができた。

3. 魅力的な職場づくり

ケアセンターにおいては、フロア別介護体制を開始し、なじみの関係づくりにより安心感を高めるとともに、感染症のリスクを軽減することができた。職員にとっても、業務情報量の軽減により、働きやすさを向上させることができた。

採用・育成専従職員配置を行い、採用活動を活発化させることができた。

4. チェック機能の強化

令和元年度、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流れを受け、課長による主任の面談、主任による職員との面談を実施し、チーム内の結束を強化し、悩み、課題の発見、早期解決を進めることに繋がった。

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。