

# 平成 28 年度事業報告書

## 目次

1. 平成 28 年度事業報告について
2. 平成 28 年度の事業展開
  - (1) 全体的状況
  - (2) 入居金収入の確保
  - (3) 収支・正味財産増減状況
  - (4) サービスの充実と向上
  - (5) 公益事業の推進
  - (6) 建築物及び設備の機能保全と向上
  - (7) 人材の確保と育成
  - (8) 新規事業の推進
  - (9) 監査の実施
  - (10) 各施設報告

## 1. 平成 28 年度事業報告について

理事長 青木雅人

平成 28 年度は「第一期中期事業計画 27 年－31 年」の 2 年目である。財団が入居者、地域、職員の信頼に支えられ確実にこの計画の達成に向け努力した年であった。

平成 28 年 1 月に導入された「マイナス金利政策」、英国のユーロ離脱、米国の大統領の交替等 28 年度は内外とも大きな変化があった年であったが、日本経済は穏やかな景気回復基調のもと推移した。このことは、後述する財団の借入金の借換えにも影響を与えた。

平成 27 年に発表された政府の「希望を生み出す強い経済」、「夢をつむぐ子育て支援」「安心につながる社会保障」の「新 3 本の矢」は一億総活躍社会の実現を目指すこととしている。平成 28 年には「ニッポン一億総活躍プラン」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）が決定され、「名目 GDP600 兆円」「希望出生率 1.8」「介護離職ゼロ」という大きな目標を掲げた。介護人材の確保に向けた処遇改善については、3 年毎の介護報酬の前倒しとして、平成 29 年度に介護職員処遇改善加算の拡充のための介護保険の改正が行われ、財団も対応を行った。

我が国の人口は、平成 28 年 12 月 1 日の人口推計で 1 億 2,693 万人と前年に対し 16.2 万人の減少と 6 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、40 道府県では減少し、東京都が全国人口の 10.7%を占めている。65 歳以上の人口は 3,459 万人で、総人口に占める割合は前年の 26.8%から 27.3%となり、高齢社会はさらに進行している。

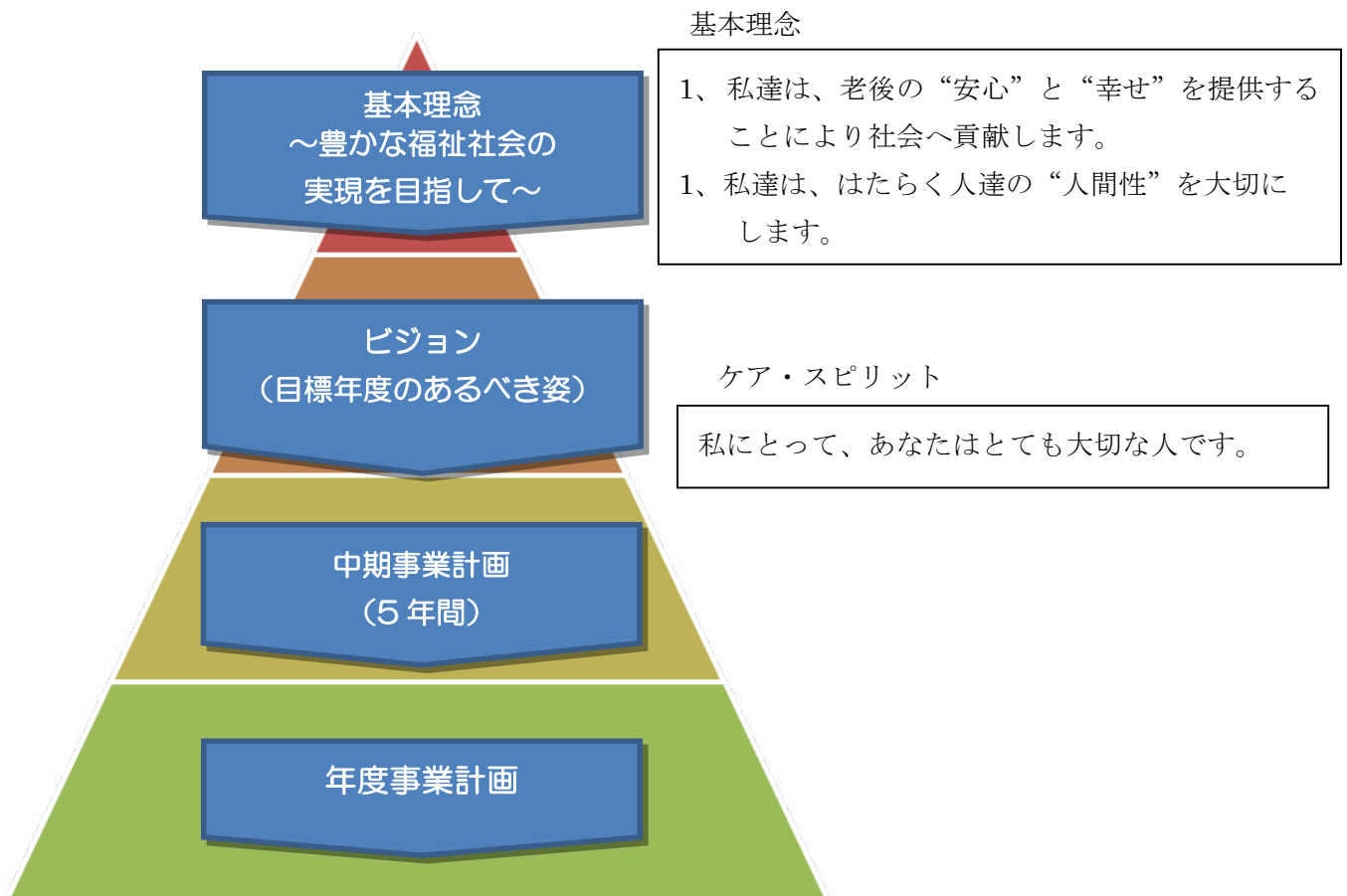
このような高齢社会の急速な進展の中で、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される政府が掲げる「地域包括ケアシステムの構築」はより重要になっている。財団は高齢者コミュニティとして地域包括ケアシステムの先駆けであり、有料老人ホームのパイオニアとして、高齢者の住まい方を積極的に発信し、有料老人ホーム業界の信頼と適正な発展に寄与していくとともに、自らのサービスの品質向上に磨きをかけた。

制度環境では、経営やリスク、コンプライアンスの管理体制並びに監査体制を整備するため、「内部統制の基本方針」を定めて、先に定めていた行動指針とともに遵守に努めた。

労働環境では、長時間労働に伴う過労死が社会問題化し、働き方改革が政府より提言された。財団は過度な長時間労働はなかったが、有給休暇の取得率が低い部署もあり対応をおこなった。一方、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。

全体の財務状況では、収支は入居金収入 55.9 億円と目標を達成し、9.2 億円の収支差額を確保した。正味財産増減は経常収益 86.2 億円、当期一般正味財産増減額 5.8 億円を確保した。収支、正味財産増減ともに 6 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に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ます。



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。

## 2. 平成 28 年度の事業展開

### (1) 全体的状況

平成 27 年度から開始した「第一期中期事業計画」及び平成 28 年度事業計画により重点的に取り組み、更なる発展を目指すため、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 28 年度事業方針に掲げたテーマ「持続可能な体制づくりを目指す」「豊かで充実した終の住処を目指す」「人間性が尊重され、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 持続可能な体制づくりを目指す

有料老人ホーム事業の持続性確保はすべてに優先する。日本経済におけるマイナス金利は、低利で借入金の借換えができるという効果をもたらした。更に自立・自律経営の基盤を確保するため、常に高い入居率を維持することに努めた。28 年度末施設全体の入居率は 96.1%と前年度 95.6%を上回ったが、中期事業計画の目標 97%には至らなかった。

また、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、28 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「終の住処」を目指す

〈ゆうゆうの里〉は、健康な時から最期まで、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。満足と感動を呼ぶサービスを目指し、入居者のニーズを的確に把握し安心の裏付けとなる高品質のサービス提供に努めた。

27 年度に引き続き「日常生活に関する調査」を実施し、自立者がいつまでも元気であるためのニーズの拾い出しを行い、個別の課題に取り組んだ。

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 人間性が尊重され、人として成長していける職場を目指す

大手広告代理店の過労死に端を発した労働環境と、サービス残業、最低賃金の見直し等日本の働き方改革は、社会的な話題になった年であった。財団は、職員等の確保は大変厳しい状況であったが、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。

平成 29 年度から改正され実施される介護保険の「介護職員処遇改善加算」制度に対応すべく、検討を重ね抜本的に見直した。また、人事異動の単身赴任で勤務している職員には「宿舍管理規程」の見直しにより負担の軽減を行い、確定拠出企業年金法に基づく同制度

を29年度から導入すべく職員に説明会を開催した。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16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、参加者は前年度の214名から221名と増加した。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) 入居金収入の確保

平成28年度は、全施設が市場競争に耐える差別化方針に基づき、魅力化してきたサービスに磨きをかけた。各施設の魅力を訴求することで、満室の達成とその後の満室水準の維持を目指し、継続的・安定的な入居金収入の確保を目標とした。その結果、入居金収入は55.9億円を達成し、計画対比102%、1.3億円上回った。

また、目標達成に向けた方策として、次の4点に注力した。

### ① 満室の達成

今年度は、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97%を目指した。そのための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・佐倉の4施設は97%を超え、伊豆高原・神戸・京都の3施設は未達成であった。

### ② 「重点フォロー顧客」への取り組み強化

満室達成及び「確実な待機顧客」の確保・積み増しのため、要因系目標として最も重要

な「重点フォロー顧客」の保有目標維持と顧客満足を目指したフォロー提案の質の向上に注力した。

### ③ 各施設の市場競争に耐える差別化の推進

各施設は、元気な人が入りたくなる施設というブランド力を常に進化発展させ、競争優位に立てるよう努めた。また募集スタッフは、「ゆうゆうの里は安心のもとに人生を謳歌するところ」というコンセプトに自信を持ち、一人ひとりの入居検討者に対して魅力ある「期待のストーリー」として訴求するよう努めた。来里されたお客様が感動し、早く入居したいとお願いいただけるケースが増えてきた。

### ④ ブランドイメージの形成

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て、「健康なうちに早く入居し、より元気に長生きしていただく施設」というトータルなブランドイメージ形成を推進した。また「健康な時の早期住替え」と「支援が必要になってからの住替え」の違い、シニアマンションやサ高住との違いなどについても浸透を図り、財団施設の認知度向上に努めるとともに、「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。

上記活動の結果、年間契約戸数は139戸、入居率(対総居室数)は7施設全体で28年度末96.1%となり、27年度末95.6%を上回ることができた。

28年度末入居者数は2,505名、平均年齢は82.6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名増加した(表i参照)。

28年度の新規入居者数は178名、その平均年齢は75.9歳で、契約前住所は兵庫県在住者が最も多く、次に東京都在住者の契約が多かった(表ii及びiii参照)。

i 平成27年度・平成28年度末全入居者数比較 (平成28年・29年3月31日現在)・(名)

施設	平成27年度						平成28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	81.0	208	82.7	311	82.1	105	81.8	209	83.4	314	82.9
伊豆高原	106	80.3	250	81.9	356	81.4	104	80.5	250	82.0	354	81.6
神戸	117	79.9	296	83.2	413	82.3	126	80.2	293	82.8	419	82.1
湯河原	100	80.4	226	83.2	326	82.4	105	80.4	229	83.3	334	82.4
大阪	34	83.6	142	83.9	176	83.9	32	82.2	147	84.5	179	84.1
佐倉	122	83.4	320	85.1	442	84.7	127	83.6	316	84.9	443	84.5
京都	132	81.4	338	81.3	470	81.4	131	81.9	331	81.6	462	81.7
合計	714	81.3	1,780	83.0	2,494	82.5	730	81.5	1,775	83.1	2,505	82.6

ii 平成 28 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	13	2	15	0	17	79.9	7	78.3	10	81.1
伊豆高原	15	11	4	15	0	19	75.9	6	76.8	13	75.5
神戸	34	29	5	24	10	45	75.5	16	76.4	29	75.1
湯河原	19	13	6	19	0	25	74.7	12	76.0	13	73.5
大阪	11	10	1	11	0	12	77.9	4	74.8	8	79.5
佐倉	27	19	8	27	0	36	75.2	14	76.9	22	74.2
京都	18	16	2	13	5	24	75.0	7	76.1	17	74.5
合計	139	111	28	124	15	178	75.9	66	76.5	112	75.5

※ 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。

28 年度追加契約は神戸 6 件、佐倉 1 件、京都 4 件。

iii 平成 28 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	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
茨城県	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2
群馬県	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
埼玉県	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	4	6
千葉県	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	19	25	0	0	21	27
東京都	0	0	7	9	0	0	10	14	0	0	6	8	0	0	23	31
神奈川県	0	0	2	3	0	0	5	5	0	0	0	0	1	1	8	9
静岡県	7	8	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	11	12
愛知県	4	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	9
三重県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2
滋賀県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	4	7	5	8
大阪府	1	1	1	1	5	7	0	0	10	11	0	0	5	7	22	27
兵庫県	0	0	0	0	25	32	0	0	0	0	0	0	1	1	26	33
奈良県	1	1	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
和歌山県	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
岡山県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
広島県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
合計	15	17	15	19	34	45	19	25	11	12	27	36	18	24	139	178

### (3) 収支・正味財産増減状況

平成 28 年度決算は、収支・正味財産増減ともに 6 期連続の黒字を確保した。収支差額は 9.2 億円、正味財産増減は 5.8 億円であった。

#### ①収支状況

収入では、入居金収入は前年度に引続き予算を上回る 55.9 億円を達成した。介護保険収入は利用者が減少傾向にあり前年度より 0.6 億円減少の 15.9 億円であった。

当期発生した銀行借入金収入は、静岡銀行から福祉医療機構の返済条件を上回る長期固定金利と担保設定により 89.1 億円の新規の借入を行った。収入合計は前年度より 82.4 億円増加の 195.9 億円となった。

支出では、借入返済支出のうち福祉医療機構へ 91.5 億円を全額繰上償還し、銀行借入金へ 2.8 億円の約定返済をした。

また、定期預金支出は 10 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 6.6 億円の支出をした。

法人税等支出は、税務上の入居金収益が財団方式の入居金収益を下回っているため課税所得はマイナスとなり、法人税の支出は均等割額のみであった。

支出合計は、前年度より 74.3 億円増加の 186.7 億円、収支差額は 9.2 億円の黒字となった。(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等の減少が要因となり、1.2 億円減少した。介護保険収益は、利用者数の減少により 0.6 億円減少した。経常収益合計は、前年度を下回る 86.2 億円となった。

経常費用は、人件費は退職給付費用と職員数の減少に伴い 1 億円減少した。諸経費は修繕費と電力水光熱費の重油価格と電力料の値下りの影響より 1.9 億円減少した。償却費は前年度より 0.4 億円増加した。経常費用合計は 81.7 億円となり、当期経常増減額は 4.5 億円の黒字となった。

法人税等では、繰延税金資産の増加により法人税等調整額が△1.4 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 1.8 億円下回ったが、5.8 億円の黒字を達成した。(表 v 参照)



## iv 収支状況

(単位：百万円)

	H27 年度	H28 年度
入居金収入	5,748	5,590
介護保険収入	1,646	1,589
銀行借入金収入	0	8,912
その他収入	3,965	3,503
収入計	11,359	19,594
人件費支出	4,178	4,158
諸経費支出	3,061	2,874
固定資産取得支出	907	664
入居返済金支出	591	436
介護費調整金支出	83	63
定期預金等支出	1,900	1,000
支払利息支出	54	49
借入返済金支出	515	9,428
法人税等支出	△45	1
支出計	11,244	18,673
差 額	115	921

## v 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H27 年度	H28 年度
入居金収益	3,635	3,514
介護保険収益	1,646	1,589
その他収益	3,925	3,520
経常収益計	9,206	8,623
人件費	4,262	4,167
諸経費	3,115	2,921
償却費	1,050	1,085
経常費用計	8,427	8,173
当期経常増減額	779	450
貸倒引当戻入額	1	1
固定資産売却益	1	2
前期損益修正益	17	0
経常外収益計	19	3
固定資産除却損	33	7
経常外費用計	33	7
当期経常外増減額	△14	△4
税引前当期一般正味財産増減額	765	446
法人税等	6	1
法人税等調整額	49	△135
法人税等還付税額	△50	0
当期一般正味財産増減額	760	580

## (4) サービスの充実と向上

## ① 持続可能な体制作り

財団事業の継続・発展に向けて、持続可能な体制作りに取り組んだ。

- ・サービス提供加算の維持と上位ランクの取得に向け、毎月の職員数の報告を求め、基準未達を生じないよう管理を継続した。
- ・平成30年度の医療介護同時改定に向け、体制の構築、加算の取得に備えるため、社会保障審議会介護保険部会の傍聴等、情報収集に努めた。
- ・伊豆高原施設ケアセンター等の増改修計画について検討を進め、平成30年度着工に向け具体化を行った。

## ② サービスの品質向上

元気付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ため、以下のような取り組みを行った。

- ・より元気で楽しめるよう、「元気付」有料老人ホームならではの自立者援助、介護予防のシステムの構築に向け、入居者が自主運営しているサークル活動の状況把握を行うとともに、自立した入居者を対象に「日常生活に関する調査」を実施し、その結果について、個別フィードバックを実施した。
- ・看取りケアの質の向上に向け、財団の「看取り指針」に基づく実践と看取り後の評価に重点を置き、厚労省指定の評価表を用いて、『サービス計画をきちんと評価する』デスカンファレンスの実施を徹底した。
- ・認知症予防のための、軽度認知障害の発見と予防プログラムの取り組みとして、軽度認知症のご入居者を対象に伊豆高原施設考案のSCカードを7施設で導入し、レクリエーションを通じて中核症状である記憶障害の軽減に取り組んだ。また、パラマウントベッド株式会社の「あたまの健康チェック」を佐倉と湯河原に導入した。さらに、「日常生活に関する調査」後に、行政が作成した「介護予防」資料を配布し、「認知症の予防が必要な方」には特に「認知症予防」に関する資料を配布し、個別に具体的支援を行った。
- ・〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステムを確立するため、介護と医療、食事との連携に向けて、記録管理システムをカスタマイズし、計画作成担当者中心のマネジメントを強化した。
- ・新人介護職員が基本的な介護業務を行うことができるよう、「介護職員初任者研修」を開始し12名が受講した。合わせて、介護職員初任者研修修了者に対して「介護職員実務者研修」を開始、17名が受講修了し、このうち13名が介護福祉士試験に合格した。より良いケアサービスの提供と職場環境の改善のため、補助金を活用して睡眠の状態を把握する「眠りスキャン」を佐倉、湯河原、伊豆高原、浜松に導入した。昨年度導入したコミュニケーションロボット「PALRO」(浜松)、「PALO」(佐倉)、免荷式リフト「POPO」(京都)については、効果検証を継続した。免荷式リフト「POPO」については、研究発表会でQOL向上の報告を行った。

## (5) 公益事業の推進

平成28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 地域の防災拠点としての役割強化

神戸施設では神戸市と要援護者のための二次避難所「福祉避難所」としての役割を継続契約し、また京都施設では、地元地区と防災連携を検討して行くことで合意した。

### ③ 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、京都大学医学部の研究室と、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開始した。

湯河原施設と伊豆高原施設において、東京大学大学院のグループによる高齢者の食事と心身の健康の関係性に関する研究を昨年度から継続して行った。

湯河原施設において、桜美林大学大学院 老年学研究科のゼミ生による「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」の調査を実施した。

## (6) 建物及び設備の機能保全と向上

財団事業の継続・発展に向けて、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計画は、平成 28 年度より本格的に始動し、計 8 回のプロジェクト会議を実施した。

- ① 第二の人生を暮らす終の棲家にふさわしい建物設備を提供するため、施設毎に 5 ヶ年修繕計画を策定した。また、修繕計画の精度を高めるため、CAD を活用して予算計上のベースとなる数量（面積や長さ）を確認した。
- ② 「コスト管理」は、「予算金額－発注金額＝10%程度の差異」を目標とした。業者提示の見積もり金額に対して、必要項目の有無、数量の妥当性、市場相場との乖離、過去の契約単価との比較検証を行った上で、予算計上や発注業務を行った。
- ③ 「工事監理」は、各法令や指針に沿って品質管理を行い、また、工期が遅延しないよう、定期的に進捗管理を行った。
- ④ 建物設備のランニングコスト削減に向けて、省エネ効果の高い機種を選定を積極的に行った。目標値の年 1%削減には至らず、前年度（27 年度）とほぼ同等の省エネ水準となった。
- ⑤ 「災害対策」は、災害時に慌てることなく事業が継続できるよう、訓練を通じて予め一人ひとりの役割分担を明確にする取り組みを行った。「安全対策」は設備部門の内部監査や会議を通じて、事故の再発防止とコンプライアンス順守の徹底を図った。

## (7) 人材の確保と育成

介護保険で導入された「介護職員処遇改善加算」制度は、27 年度介護報酬改定に続いて、平成 28 年度において答申があり、平成 29 年度からサービス別加算率が 6.1%から 8.2%にアップすることが決定したため、抜本的な見直し作業を行った。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。平成 29 年度から支給することとした。

財団内の人事異動において、家庭の事情で単身赴任となった職員に費用の軽減を図るべく、宿舎管理規程の見直しを行い、平成 29 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 28 年度も実施し、23 企画、555 名の参加があり懇親が図られた。また、29 年度から実施する確定拠出企業年金の説明会には 252 名出席し、114 名が制度発足とともに加入した。

本部主催の研修は、新入職員、採用 2 年目研修を実施した。主任・課長に対しては、主任・課長会議の中でマネジメント等に関する勉強会を実施した。食事サービス課職員には、各施設の人気メニューを互いに学ぶための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。

また、現在の人事考課制度を導入し 10 年となることから、あらためて制度の目的、公平な考課の観点から課長以上の管理職に「考課者研修」を実施した。

新卒者の計画的採用は 11 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、中途 13 名、登用 10 名を採用した。

法律で定められたストレスチェックを 28 年 8 月、798 名に対し実施し、高ストレス者への対応を早期発見に努めた。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。

年度平均の財団職員数は、27 年度と比較すると正職員は 5.9 名増加、契約職員（常勤換算）は 30.6 名減少、合計 24.7 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 27 年度			平成 28 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	22.0	0.6	22.6	21.2	0.4	21.6
浜松	46.7	65.2	111.9	45.9	59.2	105.1
伊豆高原	62.3	62.0	124.3	64.9	55.9	120.8
神戸	69.2	100.2	169.4	67.8	96.8	164.6
湯河原	56.5	59.9	116.4	54.7	57.6	112.3
大阪	45.9	46.0	91.9	47.1	44.9	92.0
佐倉	68.3	121.7	190.0	71.8	113.6	185.4
京都	69.6	103.3	172.9	73.0	99.9	172.9
合計	440.5	558.9	999.4	446.4	528.3	974.7

## **(8) 新規事業の推進**

平成9年開設の京都施設に続く、第8番目の〈ゆうゆうの里〉の建設に向けて、魅力ある土地の選定を開始し、銀行、建設会社等から紹介された候補地を視察した。仙台市や草加市等の案件については検討を行ったが、具体化には至らなかった。

## **(9) 監査の実施**

28年12月から制定した内部統制の基本方針及び監査室の設置により、より明確に監査体制を構築した。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。

## (10)各施設の報告

### 浜松〈ゆうゆうの里〉

平成28年度、財団の第一号施設の浜松ゆうゆうの里は40周年を無事に迎える事が出来た。40年の歴史の土台を構築された関係者、三方原地域の聖隷関係者に感謝したい。今後も、関係が密になってきた三方原地域の聖隷関係者と一体となって(三方原サミット)地域貢献できるようにしていきたい。

また、一昨年に続いて再度満室を達成することができた。今後も満室を維持するため、サービスの向上に努め、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ていきたい。設備面では、本館の生活リズムシステムの更新を行い、入居者の安心、安全を確かなものにした。

#### 1. 浜松施設の自立・自律経営の推進

- (1)一昨年に続いて再度満室を達成し、収支並びに損益は予算を上回った。
- (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。また、それらの献立をアピールするために生活サービス課カウンターに専用モニターを設置した。
- (3)医務課は、懸案だった常勤の看護師と機能訓練指導員を採用して適切な人員配置を行った。

#### 2. 全スタッフが一体となり『これぞ浜松〈ゆうゆうの里〉』と言える満足と感動を呼べる高品質な包括的サービスの実現

管理栄養士による『栄養ケアマネジメント』の取り組みを行い、とりわけ食事形態が変わった要介護者への食事の様子伺いを行った。

#### 3. より元気で楽しめるよう、「元気付」有料老人ホームならではの自立者援助、介護予防のシステムの構築

- (1)農園を通じたやりがい支援により、農園を利用している方が適宜ブログを上げてその良さを伝える事が出来た。
- (2)防災協力者を募り、防災に関しての意識を高め、職員と一緒にその活動を進める事が出来た。

#### 4. 財団の第一号施設として40周年を迎えることの意味を全スタッフが認識をする

- (1) 聖隷歴史資料館への職員、契約職員見学を完了した。
- (2) 40周年を記念し、創立祭ウィークとして6月10日前後に昔懐かしい食事メニューを再現して入居者に喜んで頂いた。
- (3) 歴史の可視化のために、年表を作成し、開設時からの資料や写真を展示した。
- (4) 歴史の価値の継承のために、創立祭式典へは、聖隷並びに聖隷グループの関係者、初代の施設長並びに開設時の関係者を招き、当時を振り返るお話を頂いた。

## 伊豆高原〈ゆうゆうの里〉

平成 28 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」の良さをオヤノコト塾主催のセミナーでアピール、伊豆高原ゆうゆうの里の紹介 DVD を作成配布、熱海駅新幹線ホーム広告設置などをおこなった。

ハード面では、平成 31 年 4 月診療所棟・32 年 4 月ケアセンター新棟開設に向け、建設場所、建築規模(居室数等)を決定した。優秀な人材確保については、地元近隣高校とのパイプが出来き、採用実績のなかった高校から職員採用ができた。

平成 23 年度から継続している対島地区学生・住民への認知症サポーター養成講座を今年度も展開又地域包括会議を通じて 4 区長、民生委員とのパイプができ、地域貢献・認知力向上を図ることができた。

### 1. 自立・自律経営推進のため、業務基盤を強化する。

- (1) 新規契約戸数 15 戸/目標戸数 21 戸。契約率 94.2%、目標 97%は達成できなかった。
- (2) 現診療所跡地に 3 階建てケアセンター新棟(介護居室 30 室と管理事務所)を、現管理事務所跡地に 2 階建て診療所棟を建設することを決定した。
- (3) 住居棟共用通路(ブリッジ)の耐震診断を 9 月に実施し、3 月の入居者懇談会で耐震補強工事について説明し、入居者の了解を得た。
- (4) 地元近隣高校を訪問した活動を展開し、3 名の高校卒、1 名の大学卒職員を採用した。

### 2. 元気な時から最期まで、夢と希望にチャレンジして頂くため安心・信頼関係を築き、満足と感動を呼ぶサービスを提供する。

- (1) 月 1 回ウォーキング教室を実施することにより、歩く習慣を身につけ、健康寿命の意識が高まってきている。
- (2) 看取りに対する基本知識を得るため、診療所長による勉強会を実施した。
- (3) 佐倉施設より凍結含浸食を送ってもらい、2 月より 10 名の方に提供した。

### 3. 働き甲斐があり、自ら学習を通じて成長する組織風土を創る

施設内研究発表では 7 演題を発表、財団研究発表会では 3 演題を発表し、優秀賞を獲得した。若いスタッフの発表が多く、自ら学習する体制が出来つつある。

### 4. 社会から評価・要請されるコミュニティ活動をおこなう。

- (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 7 回実施、合わせて 206 名の参加があった。また八幡野区長が里の運営連絡会議に出席し、地域貢献と地域連携が図れた。
- (2) 民生委員とのパイプができ、対島地区民生委員定期連絡会で里の PR をおこない、認知度を上げることが出来た。

## 神戸〈ゆうゆうの里〉

平成 28 年度は、競合他社の次年度新規開設計画を睨み、施設を挙げて入居募集活動に注力を行い、結果 34 戸の契約に結び付き新しい入居者 42 名を迎える事が出来た。

設備面では、開設以来、更新が出来ていなかった住居棟のサッシ交換工事を全戸で行い、入居者の快適な暮らしに寄与する事が出来た。

また、2・3 号館及びコミュニティ棟東館のエレベーターは、耐震新基準に沿った改修工事を実施し安全性を高めた。

その他、コミュニティ棟と診療所、工芸館の外壁、屋上防水工事を実施した。

### 1. 持続可能な体制づくりを目指す。

- (1) 入居募集活動については、新規入居契約 34 戸、入居金収入 10.3 億円と目標を上回る事が出来たが、契約終了者が多く契約率は 93%。目標 97%は未達であった。
- (2) 食堂収支、介護保険報酬については、目標を達成した。診療所収支は赤字のため、次年度に抜本的な対策を行う。
- (3) 次世代を担う人材確保のために新卒採用に向けて大学を中心に回り、1 名を採用した。次年度は、高等学校を含めて採用ルートの確保に向けた活動を継続していく。

### 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住処を目指す。

- (1) 「日常生活に関する調査アンケート」を実施、回答を頂いた入居者 215 名全員に面談を行い個々の自立度を確認した上で項目に基づき必要なアドバイスを行った。
- (2) ターミナルケアでは、28 年度ご逝去された方、全員の「思い出カンファレンス」を実施、看取りプランの検証を行った。
- (3) ご逝去された方で財団身元、生活事務委任契約締結 8 名の方については、生前ご希望を伺っていた葬儀等依頼書に基づきご葬儀及び納骨を実施することができた。

### 3. 人間性が尊重され、人として成長していける職場を目指す。

サービス部門の業務改善を進める為、年度途中で課長を入れ替え生活サービス課、ケアサービス課両課の垣根を払う取組を行った。

### 4. 地域社会へ貢献、提言する拠点をを目指す。

- (1) 地域社会への貢献として神戸市と要援護者のための二次避難所「福祉避難所」としての協定を継続して取り交わした。
- (2) 隣接する星和台・鳴子地区の「防災福祉コミュニティ」に所属、世代間交流事業、とんど祭り、夏祭、グランドゴルフ大会に積極的に参加した。
- (3) 入居者向け講演会「自然講習会」・「歴史講演会」や「Y o u ゆう～B a r」を地域の方へ開放して交流を図った。



## 湯河原〈ゆうゆうの里〉

平成 28 年度は、地域貢献を頭に置き、湯河原・真鶴地域での認知度アップを目指した。具体的には施設内のコミュニティ広場を活用し、コンサート・講演・消防訓練を地域住民へ開放した。地域の方々の参加が徐々に増え、認知度を高めることができた。今後は近隣地域に加えて、神奈川県・東京近郊へと広報活動の範囲を広げていく。全部署が満室を目前に据えた業務連携を意識することができた。今後は速やかに満室を達成し、満室継続を目指す。ソフト面では、重点的に取組んでいる「終末期の看取り介護」について、診療所医師を中心に全課が結束し対応することができた。設備面では、女子浴室用ボイラーを別に新設し、濾過機 2 台を更新した。

### 1. 財団事業の継続・発展へ向けての持続可能な体制づくり

- (1) 毎月の全課収支予算実績比較分析をより厳密に実施した。特に修繕・固定資産取得のコストダウンに力を注いだ。
- (2) 契約率 97.8% 達成。目標入居金額は達成したが、契約戸数は未達(19/22 戸)であった。

### 2. 豊かで充実したその人らしい第二の人生を暮す「終の棲家」となる体制づくり

- (1) 自立者へ健康寿命維持の為、バスツアー(寺社巡り・観光地巡り・食事会)、自然融合イベント、講演会、コンサート、季節行事を充実させた。
- (2) MCI(軽度認知障害)検査を取入れ、MCI 判定の方はケアプランを作成し、施設内デイサービスへ参加してもらうことにより、安心と安全の介護を提供できた。
- (3) パーソン・センタード・ケア(「人」として尊重し、その人の立場に立って考えケアを行う)の帳票を活用する勉強会を行い、実践した。
- (4) 「終末期の看取り」の施設方針を入居者・検討者に説明し理解を図った。特に診療所と生サ・ケアサービス課の連携を強化し、看取り加算につなげた。今後も約束に違わないサービスを提供するため研鑽を積む。

### 3. 人として尊重され、成長して行ける職場づくり

- (1) 本人が目指すリーダーのあるべき姿と現状評価の話し合いを重ね、ケアサービス課と募集部門で主任業務を確立した。今後は財団(施設)を担う職員の育成に備えて、管理職員候補の面談を実施する。
- (2) 高齢者施設の職員に必要な知識として「老年学の基礎」勉強会を実施した。

### 4. 地域社会へ貢献、提言する拠点となる

- (1) 関東 4 施設(佐倉・伊豆高原・浜松)でセミナーを開催し、期待する集客数を達成し、内容も好評だった。
- (2) 近隣地域住民に開放した「予防医療講演会 3 回」「歴史講演会 2 回」「権利擁護講演会 1 回」「音楽コンサート 13 回」を実施し好評を博した。

## 大阪〈ゆうゆうの里〉

平成 28 年度は、年度末入居契約率 98.8%、中期事業計画目標 97%を達成した。

診療所部門は、新しい診療所長を迎えて組織改新に取り組み、外来患者数・入院患者数ともに前年度より増加し、収入増に繋がった。院外薬局体制への移行対応はスムーズに完了した。自立者がより元気に楽しく生活をつくるという中期事業目標に沿い、入居者参加型の行事企画立案も継続して取り組んだところ、新入居者と既存入居者が交流できる機会が増加した。その様子をコミュニティブログで、毎月 10 件超をアップした。

### 1. 大阪施設の事業経営の安定を図る

- (1) 予算実績比較分析サイクルが定着した。施設長と各部門責任者との打ち合わせにより、部門課題の明確化及び、挽回策立案を毎月行い予実管理体制の強化につながった。
- (2) 空室発生戸数 7 戸と少なく、入居金収入は予算を下回ったが、前年度繰越空室 6 戸はすべて完売して、新規契約 11 戸を成約した。29 年 3 月末 2 戸を残して、年度末契約率は 98.8%まで上昇した。

### 2. 待ってでも入りたくなる施設になる

- (1) 4 月に新しい診療所長を迎えた。また、4 月から心療内科医を採用し、不眠クリニック外来診察（月 1 回）を開始し、医療支援サービス体制を強化した。
- (2) 入居者の生きがい・健康づくりを促進するため、希望に合致した行事（写真教室、U S J ツアー、コンサート、高齢者向け消費者問題ミニ講座等）を開催し、好評の声を博した。
- (3) 「看取り」の取り組みを強化するため、診療所と生活サービス課の連携強化を計った。特に新しく迎えた診療所長と生活サービス課との間で話し合いの機会を持ち、方針・考え方等のすり合わせを行った。

### 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) 事故ゼロ運動や入居者相談活動等のプロジェクトを通して、事実確認を徹底し、問題点の整理・課題化、そして解決策を立案するプロセスを繰り返しケーススタディを実施した結果、力がついたスタッフがあらわれてきた。
- (2) 食事サービス課では、栄養アセスメント業務の流れを作り始めることに着手し、要介護度 3～5 の方の食事状態の整理が完了した。次年度も継続して取り組む。

### 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した。年間アップ回数 133 回。また、施設長ブログの年間アップ回数は 34 回。〈ゆうゆうの里〉への入居検討や就職検討として、入居検討者や就活生より閲覧したという声をいただいた。

## 佐倉〈ゆうゆうの里〉

平成 28 年度は、財団中期入居率目標 97%を達成した。研究発表は、財団の研究発表会で二年連続して優秀賞を受賞し、自ら研究する土壌になってきた。

MC I 簡易検査を財団内でいち早く導入し、認知症へ移行しない安心体制を構築した。

ハード面は、コミュニティセンターの改修工事を実施した。メールボックス、談話室、バス待合などの改修を実施し、テレビモニターによる情報提供を開始。入居者の生活の質向上に貢献できた。

### 1. 業務を支える基盤を強化し、自立、自律経営を推進する。

(1)入居募集活動は、入居戸数 27 戸、10.7 億円と目標に近い数字を確保した。

(2)食事サービス課は、凍結含浸食の他施設への提供や、毎月 29 日の肉の日フェア等入居者の要望に応えるメニューを導入し、収支予算を達成した。

### 2. 安心のサービスに裏付けされた生活を満喫しながら健康寿命の延伸を図り、より元気な暮らしを送れるようになる。

(1)MC I を早期発見し、認知症への移行を予防する為に、MC I の簡易検査を財団内でいち早く導入し、MC I の疑い有と判定された方を中心に、診療所の慢性疾患フォロー、食事サービス課の栄養バランスの良い食事の提供、ウォーキングを中心とした運動の提供で認知症への移行を防止するプログラムを提供した。

(2)より元気な暮らしを送っていただく施策として、昨年からの人材バンクを継続し、生きがいを得られるようにサポートした。特にコーラスの会のメンバーに有老協主催の合唱大会に参加して頂き、元気付ホームをアピールし、生きがいのアップにつながった。

(3)施設の核となるサービスのレベルアップを図る取り組みには、看取りの要望を全入居者に聴取しデータベース化して、看取りプランに生かした。昨年より取り組んできた、凍結含浸食を朝、昼、夕 3 食提供できるレベルに引き上げ、2 月から伊豆高原、湯河原施設への提供に取り組んだ。

### 3. 自ら学習を通じて成長できる組織になる。

(1)全職員が研究課題を持ち、10 演題を施設内研究発表会で発表、1 月の財団全体の発表会では 4 演題を発表し、このうち 2 演題が優秀賞を受賞した。また昨年度、優秀賞を受賞した演題を松戸地区大会、有老協関東地区大会で発表を行った。

(2)ストレスチェックを職員に向けて実施し、早期の発見、予防につなぎ、メンタルによる離職防止に取り組んだ。

(3)感染症リスクをシーズン毎に評価し、研修会を実施、リスク対策をスムーズに実施できるように取り組んだ。

### 4. 地域社会へ貢献し、提言する拠点を目指す。

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。「排泄介護について」をテーマにした介護講習会を開催、16 名が参加された。

## 京都〈ゆうゆうの里〉

平成 25 年度から、施設の付加価値を高めるため、地域や外部団体と交流を重ねてきた。平穏死を提唱している医師の講演会から始まり、京都市や地元宇治市の諸団体と様々な取り組みを行ってきた結果、当施設が高齢者コミュニティとして非常に大きなポテンシャルを持っていることがわかった。その中で、社会的課題となっている認知症予防では、京都高度技術研究所と予防プログラムを実施して膨大なデータが集まった。しかし、それを施設単独では有効に分析・活用できない課題が残った。そこで、平成 28 年度は京都大学医学部と連携し、共同研究を始めることとした。今後は、高齢者ビッグデータを分析し、入居者本人に的確な情報をフィードバックして、病気や介護の予見、生活の質の向上へ結び付けていく。さらに、地域の非活動高齢者の社会参加や健康増進の提案につなげていく。このように京都ゆうゆうの里の希少性を活かして社会に貢献し、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

28 年度の入居金収入は 152%、4.7 億円予算を超え、施設の収支黒字も 4 億円以上予算を上回った。10 年先を見越した森林整備や駐車場確保も完遂し、幹部職員を育成して組織立て直しに目途をつけた。

### 2. 施設内包括ケアシステムの整備

「食べて長生き！ゆうゆう健康プログラム」を実施し、通常食をより健康を意識した内容に改善した。また、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開始し、参加者の健康状態は血液検査からも改善した。今後はその取り組みを、より多くの入居者に広げていく。

### 3. 優秀な人材の確保と定着 働きやすい職場環境の整備

職員採用は、近隣の介護科のある公立高校から 2 年連続で採用でき、継続的な関係ができつつある。地元大学との関係づくりも着手したが、学生採用ルートの確立は、時間をかけて実現していく必要がある。さらに、将来の介護職員確保のためのシングルマザー活用を宇治市に提案していくこととした。女性が働きやすい職場にするための託児所設置は、職員のニーズに合わせて実現努力する必要がある。また、各職員の自主性を尊重してやりたいことのサポートについては、職員の自主的な申出による栄養プログラムで実現した。

### 4. 地域社会への貢献

引き続き地元白川地区とは良好な関係を維持し、来年からの夏祭りや防災連携を検討していくことで合意した。京大医学部との共同研究は、宇治市も情報交換していくこととなった。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、その成果は、自治体の地域住民へも応用できるようにしていく。