

「中長期計画・育成会ビジョン」の評価・見直し

R6. 3

1 はじめに

- 熊本市手をつなぐ育成会では、会の現状と課題、今後の在り方、進むべき方向性、そのための資金や経営資源の配分の在り方などについて、1年かけて検討し、その結果をR3年3月に「中長期計画・ビジョン」〈これからの5年間でやるべきこと〉として取りまとめた。
- 「中長期計画・ビジョン」の「具体的な取組」に挙げた事項が、どのくらい実行・実現できたか、進んだかといった進捗状況を、半年ごとに評価を行っている。
- 「中長期計画・ビジョン」取りまとめから3年目が経過するR5年度は、2の枠内②のとおり、「中間での進捗状況の評価、見直しを実施」する時期にある。
- この3年間での取組の進捗状況や成果のほか、課題や市育成会を取り巻く環境や状況、事業所の経営状況等について検討、評価を行い、残りの2年間での取組、及びその後の5年間の計画（次の「中長期計画・ビジョン」）に反映させていかなければならない。

2 進捗状況管理の時期及び業務

進捗状況管理の時期及び業務は、以下のとおり。

- ①進捗状況は、原則として、半年に1回（年度単位で、年度前半末（9月）と年度末（3月））に評価を行う。
- ②3年目のR5年度末で、中間での進捗状況の評価、見直しを実施する。
- ③最終年度のR7年度は、本中長期計画・ビジョンの達成状況の評価を行うとともに、次期中長期計画・ビジョンの検討を行う。

3 R3年4月からの3年間の社会及び法人内の状況の変化

区 分	事 項
社会全体	・ 3年半に及んだ新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限などでの社会活動や経済活動の縮小 ・ 物価や人件費の高騰 ・ 少子化による求人難 等
法 人	
全 体	・ 対面での会合や研修等の停止と再開 対面とオンラインのハイブリットで定期大会開催（R3年度） ・ 定期大会後に一般向けのセミナー等を2年連続実施（R4・5年度） ・ 「くまぐま隊」による疑似体験ワークショップの出前講座の活発化（Youtubeにもアップ（R3. 12）） ・ しょうぶの里南側の土地取得（R5. 2）
運動体	・ 「活性化委員会」を設置して委員会のあり方を検討、再編成。
各事業所（※事務局も含む）	

全 体	<ul style="list-style-type: none"> ・給与規程、手当の充実等、職員待遇の改善（R4. 4～） ・コロナ禍による利用者減等での収益悪化、給与規程の改定等による人件費高騰、物価高騰等により、しょうぶの里以外の事業所が赤字決算。 R4年度は1,545万円の赤字決算。 ・職員の賞与、手当の減額（R5. 12） ・階層別職員研修の実施（R4～）
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局長の交替（R3. 9）、同退職（R5. 6） ・R5. 7から常務理事が事務局長の業務を兼務
しょうぶの里	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍での短期入所・日中一時支援等の長期の停止で大幅な収益減少 ・長期の外泊・自宅等への外出、外出の行事等の停止 ・しょうぶの里やお月見会等、外部に開かれた行事の停止 ・利用者の高齢化・老化、コロナ禍での外出制限等で、体力や脚力が低下 ・初めての看取りの実施（R5. 5）
第二ぎんなん作業所	<ul style="list-style-type: none"> ・所長の交代（R4. 4） ・利用者の減少傾向が続き、大幅な赤字決算（R4年度） ・職員1名をて・い・くに出向（R5. 12～R6. 3）
て・い・く	<ul style="list-style-type: none"> ・城山に児童発達支援事業のための事務所を設置（R3. 5～） ・日中一時支援A型の開始（R4. 4～） ・利用する子どもの増加。 ・職員増による人件費の増加 ・保護者・職員の自己評価未公表による17ヶ月の減算措置(R5. 8～)
「手と手」	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所名の変更（R5. 1） 「育成会相談支援センター「手と手」」 ・人件費率が100%を超え大幅な赤字決算（R4年度） ・相談支援員3人体制（R4. 10～）

4 「中長期計画・ビジョン」の3年間の進捗状況の評価

※詳細は、別紙「進捗状況管理表」を参照

	ビジョンの柱	進捗、成果	積み残し、課題
運動体	育成会運動の充実・活性化	・定期大会時のセミナーや研修会の開催、出前講座などに精力的に取り組んだが、新規会員の獲得にはつながっていない。	・引き続き新規会員の獲得に向けた取組の強化が必要。
	安定的な組織運営	・中心となって活動する人が固定化している（輪が広がらない）	・次世代を担う人材の発掘、育成
事業	良質な福祉サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ・研修充実では、全体研修会に加えて階層別研修会が実現できた。 ・まだ十分と言える状況ではない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・世代交代可能な職員の育成 ・できるところから世代交代を実施
	人材の確保と育成、資質の向上		
体	働きやすい・働きがいのある職場環境	・給与規程の改訂、資格手当の新設、その他の取組で、働きやすい・働きがいのある職場環境づくりはで	・当面は、経営の安定が急務。

	きつつある。 ・一方、人件費高騰とコロナ禍等による赤字改善のため、R5年度に職員の賞与と手当を減額しなければならなくなった。	
安定的な事業所運営と新規事業の展開	・R4年度は1,545万円の赤字決算となり、安定的な経営とはほど遠い状況にある。	・経営の安定が急務で最重要課題。

5 「中長期計画・ビジョン」の見直し（案）

○総括

まずは、令和4年度の1,545万円の赤字決算に象徴される法人事業所の経営状況の悪化を克服し、経営を安定させ、黒字経営に転換することが急務である。よって、以下を今後の方針とする。

法人を挙げて、収入増や経費節減等の経営改善に努めるとともに、黒字経営に転換するまでは、原則、赤字を拡大させる可能性がある多額の出費や新規事業等は停止する。

○柱ごとの見直し

	ビジョンの柱	見直し・新たな事項	具体的な取組事項
運動 体	育成会運動の充実・活性化	※現在の取組を継続	※現在の取組を継続 ○日中サービス支援型グループホームは資金面の目途が立たず早期実現は当面困難
	安定的な組織運営	※現在の取組を継続 ○SNS等の情報ツールの活用に力を入れる	※現在の取組を継続 ○ ?
事業 体	良質な福祉サービスの提供	※現在の取組を継続	※現在の取組を継続 ○第二ぎんなん作業所の新築、しょうぶの里の大規模改修等は当面実現困難
	人材の確保と育成、資質の向上	※現在の取組を継続 ○職員紹介制度の充実 ○世代交代の促進	※現在の取組を継続 ○状況を見ながら施設長等の管理者への昇任などの世代交代を進める。
	働きやすい、働きがいのある職場環境	○身の丈に合った取組を進める	○新たな待遇改善等は状況を見ながら判断（原則、当面は新規の取組は停止）
	安定的な事業所運営と新規事業の展開	○赤字改善・解消に向けた取組の強化	○日中サービス支援型グループホームは資金面の目途が立たず早期実現は当面困難 ○新規事業の実施は、当面は困難

熊本市手をつなぐ育成会 中長期計画経営計画（R6. 3見直し）

（1）財務計画

（単位：千円）

	区 分	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事務局	収 入(1)	18,484	18,500	25,153	54,181	24,400	25,000	25,000
	拠点区分収入(内数)	6,450	15,550	17,040	17,330	17,130	18,000	18,000
	支 出(2)	20,516	20,400	23,619	57,083	21,100	24,000	24,000
	拠点区分支出(内数)	3,503	4,300	5,552	10,150	3,500	3,000	2,500
	収支差額(1)-(2)	-2,032	-1,900	1,534	△2,902	3,300	1,000	1,000
しょうぶの里	収 入(1)	204,645	207,429	200,673	203,808	210,000	212,000	215,000
	拠点区分収入(内数)	150	1,210	1,179	600	1,400	150	150
	支 出(2)	189,015	199,461	209,865	218,529	206,000	210,000	210,000
	拠点区分支出(内数)	13,650	15,110	16,600	16,890	19,000	18,000	18,000
	収支差額(1)-(2)	15,630	7,968	△9,192	△14,721	4,000	2,000	5,000
第二ぎんなん	収 入(1)	40,663	42,000	39,902	35,564	35,000	37,000	38,000
	拠点区分収入(内数)	0	0	300	500	2,000	1,000	0
	支 出(2)	41,246	41,700	40,805	40,329	37,000	37,000	37,000
	拠点区分支出(内数)	300	0	440	440	430	0	0
	収支差額(1)-(2)	-583	300	△903	△4,765	△2000	0	1,000
ていこく	収 入(1)	36,475	35,000	35,700	44,581	53,300	55,000	56,000
	拠点区分収入(内数)	7,703	0	100	450	4,200	0	0
	支 出(2)	28,187	30,000	42,957	45,606	53,300	54,000	54,000
	拠点区分支出(内数)	0	1,000	1,000	0	0	0	0
	収支差額(1)-(2)	8,288	5,000	△7,257	△1,025	0	1,000	2,000
相談支援	収 入(1)	10,423	10,450	13,303	18,174	15,000	16,000	16,000
	拠点区分収入(内数)	3,150	4,300	5,100	8,600	3,500	3,000	2,500
	支 出(2)	10,817	10,800	13,085	17,042	14,700	16,000	16,000
	拠点区分支出(内数)	0	0	0	0	0	0	0
	収支差額(1)-(2)	-394	-350	218	1,132	300	0	0
総計	収 入(1)	310,690	313,379	314,731	356,308	337,700	345,000	350,000
	支 出(2)	289,781	302,361	330,331	378,589	332,100	341,000	341,000
	収支差額(1)-(2)	20,909	11,018	△15,600	△22,281	5,600	4,000	9,000

※ R 4 年度までは実数、R 5 年度以降は見込み数で記載

※拠点区分間収支の欄は、各事業所間でやり取りする繰入金収支を内数として記載

《事務局》

- ・ 会員・賛助会員を増やし、増収を図る。
- ・ R 4 年度に取得した土地の返済額があるため、リース代等を見直すなど、事務費等の支出を抑え、削減する。

《しょうぶの里》

- ・ R 6 年度前半までは新型コロナの影響による短期入所・日中一時の減収を見込む。
- ・ R 4 年度以降の支出は給与規定の見直し等による人件費の伸び率を見込んでいる。
- ・ しょうぶの里の資金が他事業所の赤字補填のために減少しており、育成会全体の経営改善が必要。

《第二ぎんなん作業所》

- ・ R 2 年度は通常以外の支出はなく、定員の充足で福祉収入が増額、収支の改善が図れた。
- ・ R 3 年度以降も、**定員割れにより収入が減少し、早急な増収対策が必要。**
- ・ 平均工賃月額が福祉収入算定の基準となるため、就労収入の向上は不可欠。

《て・い・く》

- ・ R 3 年 4 月から児童発達支援事業を城山下代に移して定員を倍増させ、現在の事業所は放課後等デイサービスのみとし、定員を 2 倍の 10 人とした。
- ・ R 3 年度 **職員増により、事務室を新設。人件費、設備費が増額し、赤字となった。**
- ・ R 5 年度の指導監査で職員の自己評価の未実施の指摘があり、17ヶ月分の過誤修正で減額となり、**大幅な赤字が見込まれる。**
- ・ 事業運営を R 6 年度を目途に安定させ、**収支の改善を図る。**

《育成会相談支援センター「手と手」》

- ・ 新規相談者の受入れをできるだけ引き受け、増収を図る。
- ・ 事務費等を抑え、支出を削減し**赤字の軽減に努める。**

(2) 施設整備計画

※比較するため、当初案を見え消しで残した（単位：千円）

	区 分	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
しょうぶの里	事 項	土砂防止フェンス、給湯設備		多目的簡易居室	浴室改修	空調機改修 1 期	空調機改修 2 期	トイレ・洗面所改修
	金 額	1,070		6,200	6,000	30,000	20,000	5,000
第二ぎんなん	事 項			耐震補強	床工事			事務棟新築
	金 額			2,000	1,000			30,000
て・い・く	事 項		空地整備砂、砂利	一の多機能型事業所（児童発達支援） 事務室新設	R5 に向けた準備期間 老朽化改修	「て・い・く」Ⅱ 保育所等訪問支援	R7 に向けた準備期間 老朽化改修	「て・い・く」Ⅲ 保育所等訪問支援
	金 額		30	2,300	1,500	1,500	150	1,500
グループホーム	事 項				土地購入			土地購入、 日中サービス支援型 G 開設
	金 額				27,000			80,000
総 計		1,070	30	2,300	27,000	1,500	150	1,500

《しょうぶの里》

- ・ 高齢化に対応した施設改修及び施設設備の老朽化に伴う大規模改修を年次計画で実施する予定。**そのためには、育成会全体の経営改善が必要。**

《第二ぎんなん作業所》

- ・ 現在の施設（事務棟）が老朽化。安全面や生活の質の向上、将来の事業拡大のためには、施設の建て替えが必要だが、**資金面の手当てができず、用途は立っていない。**
- ・ しかし、現状では建て替えの資金が不足するため、一時的には耐震補強が必要。その場合も多額の費用が必要となる。

- ・土地の活用という点からは、B型事業のみにこだわらず、育成会として今後の福祉ニーズに合わせた複合的な施設を検討していく必要がある。
- ・新屋敷にある現在地の売却代金を原資として、第二ぎんなん作業所を、昨年度購入したしょうぶの里南側の土地に移転・新築するという選択肢も考えられる。

《て・い・く》

《グループホーム》

- ・現在、賃貸しているグループホームの移転
- ・日中サービス支援型グループホームの開設 ⇒ 時期の延期。早期実現は困難。

(3) 要員計画

※省略