

就労継続支援B型事業所における経営管理の考察

—ある事業所における黒字転換への取り組みを通して—

後藤 康文*・野田 秀孝

Consideration of the Business Management in a Working Continuous Support B type place

—Let the Measure for a return to profitability in a Working Continuous Support—

Yasufumi GOTOU, Hidetaka NODA

E-mail : yasugoto@mua.biglobe.ne.jp, noda@edu.u-toyama.ac.jp

キーワード：就労継続支援，経営管理

keywords : Working continuous support for Disabled person, Business management

I はじめに

我が国の社会保障は、日本国憲法のもと国家責任、無差別平等、公私分離の原則のもと、1950年の社会福祉審議会社会保障制度に関する勧告に基づき、社会保障は基本的に社会保険制度で行うこととし、保険制度のみをもってしては救済し得ない困窮者に対しては直接扶助で行うものとされ、社会福祉サービスは社会福祉関係諸法により、基本的に直接扶助で行われてきた。また、憲法89条の規定通り社会福祉サービスは国家責任であるとしながら、民間社会事業についても特別法人制度の創設を示唆している。これによって、社会福祉サービスの提供主体については、社会福祉事業法によって社会福祉法人を規程し、社会福祉サービスを措置委託として民間の社会福祉法人に委託して行ってきた。

直接扶助で社会福祉サービスを実施するためには、福祉関係諸法による要件を満たした者を決定する手続きを経てサービスを提供することが必要である。このことは行政が行う行政上の処分が必要であることを示し、その一連の手続きを措置制度と総称してきた。

我が国の社会福祉制度は、生活困窮者を中心として出発し、その後の経済成長とともに拡充・発展を遂げてきた。社会の変化は、社会福祉に対して、経済的生活困窮者を中心とする保護・救済にとどまら

ず、国民全体を対象とした生活の安定を支えるシステムへの必要性や期待を高めていくこととなる。

1998年中央社会保障審議会社会福祉基礎構造改革分科会は「社会福祉基礎構造改革について（中間報告）」をとりまとめ、社会・経済の構造変化に対応し、必要な福祉サービスを的確に提供できるように、社会福祉の新たな仕組みを作り上げる必要性を指摘した。社会福祉の目的を、従来のような限られた者の保護や救済にとどまらず、国民全体を対象として、生活困難な状況が発生した場合には、社会連帯の考え方に立った支援を行い、個人が尊厳を持って、家庭や地域の中で、障害の有無や年齢に関わらず、その人らしい安心のある生活を送れるような自立支援を柱とした。このことを実現するために、対等な関係の確立、地域での相互的な支援、多様な主体の参入、質と効率性の向上、透明性の確保、公平かつ公正な負担、福祉文化の創設を基本方針にしていくこととし、措置制度を改め、市場原理の導入と契約による福祉サービスの利用を提唱した。

このような流れのもと、児童分野では、1997年に保育所入所制度が措置制度から契約制度へ移行し、高齢者分野では、2000年に介護保険制度が施行され、障害者分野では、2006年に障害者自立支援制度が施行された。

障害者自立支援制度は、障害者の福祉サービスを一元化、障害者がもっと働ける社会、地域の限られた資源を活用できるよう規制緩和、公平なサービス利用のための手続きや基準の透明化・明確化、増大

*富山大学 非常勤講師

する福祉サービス等の費用を皆で負担し支え合う仕組みの強化などをねらいとして、従来の障害者福祉を改革したものとされた。

障害者自立支援制度により、障害者福祉分野においても、措置制度から契約制度への移行、サービス主体に市場・競争原理の導入がはかられ、従来の社会福祉法人中心のサービス提供に、様々な提供主体の参入が可能となった。

今日の福祉サービス提供には、公平性と効率性を両立させるために経営管理の観点からの運営が重要な要素となっている。

II 研究の背景と目的

2005(平成17)年に障害者自立支援法(平成17年法律第123号)が制定されたことで、障害保健福祉施策が改革された。改革のねらいの一つに障害者の就労支援の強化がある。働く意欲のある障害者が地域自立生活を実現し得るよう、障害福祉サービスとして就労移行支援事業や就労継続支援事業(以下、就労支援系サービス)を創設し、福祉施策と雇用施策の連携を図ろうとするものである。

これに先立ち、1998(平成10)年6月にまとめられた「社会福祉基礎構造改革について(中間報告)」では、「改革の基本的な方向」の一つに福祉サービスに対する「幅広い需要に応える多様な主体の参入促進」があげられ、「改革の具体的な内容」として「多様なサービス提供を確保するため、事業の性格等に応じ経営主体の範囲を見直し」することになった。

社会福祉基礎構造改革は2000(平成12)年の社会福祉法につながり、福祉サービスの提供主体が多様化することとなった。こうした改革の実態を厚生労働省の『平成22年社会福祉施設等調査結果の概要』を見ると、就労支援系サービスの提供主体は2007(平成19)年の1983事業所から2010(平成22)年では5386事業所に増加している(いずれも各年10月1日現在)。

同年比較で事業種別をみると就労移行支援事業(以下、就労移行)が約2.3倍、就労継続支援A型(以下、就労継続A型)が約3.0倍、就労継続支援B型(以下、就労継続B型)が約2.9倍であり、就労支援系サービス全体が総じて増加している。とりわけ実数をもっとも増加しているのは就労継続B型

であり、同年比較で1232事業所から3564事業所となっている。その経営主体を2010(平成22)年でみると社会福祉法人と社会福祉協議会(以下、社協)の合計が2219事業所で就労継続B型総数の約62.3%であるのに対し、営利法人と特定非営利活動法人(以下、NPO法人)の合計が1158事業所で約33.4%を占める。

就労継続B型において、以前から授産施設を経営していた社会福祉法人、基礎自治体から小規模授産施設を受託経営していた社協に加え、NPO法人、株式会社などの営利法人が参入し、サービス提供主体が多様化したことか確認できる。

障害保健福祉改革によって新設された就労支援系サービス事業所の増加は、働く意欲のある障害者にとって、就労支援の機会が拡大したことを意味する。事実、就労支援系サービスを利用する障害者数は、2007(平成19)年で3万1235人であったのに対し、2010(平成22)年は10万1224人に増加している。事業種別では、就労移行で約2.3倍、就労継続A型で約3.4倍、就労継続B型で約3.5倍の伸び率である。

事業所数の増加は、障害者の利用増加につながっているといえよう。しかしその反面、事業所増加は事業所間の競争激化につながる懸念がある。

『平成24年版厚生労働白書』によれば、在宅の18歳以上の身体障害者数は348万3千人(平成18年調査統計)で、在宅の知的障害者の18歳以上の場合29万人(平成17年調査統計)と推計されている。遡って『平成19年版厚生労働白書』では同様の身体障害者数が324万5千人(平成13年調査統計)、知的障害者数は29万人(平成12年調査統計)と推計されている。身体障害者数の伸び率は約0.7倍であり、知的障害者の場合は変わっていない。

人口高齢化に伴い利用者総数の増加が見込まれる高齢者介護サービスに比べ、障害福祉サービスの利用者である障害者数にさほどの増加傾向はみられない。就労支援系サービスに多様な提供主体が参入している中で、限られたパイをどのように取り込んでいくかが提供主体の命題になる。

障害福祉サービスは高齢者介護サービスと同様、提供したサービス量に応じて報酬が支払われる出来高払い制であり、その健全な経営には、コストなど支出に見合った一定のサービス量を提供することで収入を確保することが求められる。

このような背景から本稿では、就労支援系サービ

スのうち、もっとも事業所数の多い就労継続B型の経営安定化に向けた取り組みについて考察することを目的とする。

III 研究方法

就労継続B型における経営を取り上げるのは、筆者が同種の事業所業務に従事する立場であることにも起因する。本稿では、東海地方の小市にある就労継続支援B型（以下、A事業所）の黒字転換を目指した取り組み過程に着目する。

よって研究方法は、参与観察を用いることが適当と考えられるが、同時に経営状況の変化や安定化に向けた取り組み経緯に着目することから、アクションリサーチを併用する。

参与観察とアクションリサーチの期間は、筆者が従事開始した2011（平成23）年4月から2012（平成24）年8月までを一応の区切りとするが、A事業所の位置づけや特性に関わる部分については、この期間以前についても論述する。

したがって、次章ではまずA事業所の所在地の特性や経営母体の状況、A事業所の成り立ちについて触れ、A事業所の経営課題を明らかにする。次に課題分析のために行った調査結果と分析について述べた後、考察する。

経営状況の考察にあたってその概念を示しておかなければならない。社会福祉の分野で経営という用語を用いたのは三浦文夫である。しかし、三浦（1985）は「社会福祉の政策とその管理・運営」を主題として扱うためにこの用語を用いたのであり、本稿とは趣を異にする。

現代における福祉サービスは制度規定をうけるだけでなく、市場との関係も深い。福祉サービスの経営管理を論考するには、「臨床に近い側面から政策に近いところまで幅広い範囲」をもつ福祉運営（アドミニストレーション）よりも、「福祉サービスの生産過程という視点でその福祉経営（マネジメント）に力点」（京極，1995）をおくことが肝要であろう。経営管理の定義は様々である。「人に働きかけて、協働的な営みを発展させることによって、経営資源の転換効率や環境適応の能力と創造性を高めて、企業の目的を実現しようとする活動である」（塩次ほか，1999）とする定義や「広義に解釈すれば、“経営システムの維持・存続のための全成員のダイナミッ

ク（dynamic）な情報活動”であって、それは人間の頭脳活動を含む神経系統の活動に相当するものである」（西村ほか，2001）とするものがある。

福祉サービスにおける経営管理について武居（*1，2012）は「組織の使命や目的を明確にしてその達成に向けて意図的な活動をすること」であり、その構成要素には「人事・労務管理，建物・設備・機器の管理，財務管理，情報管理，そして業務管理（サービス管理）」があるとしている。

A事業所における経営管理についてこれら構成要素から考察する。

IV K市・K市社協の状況とA事業所の創設経緯

1. 経営母体の誕生経緯と地域特性

A事業所の経営母体はK市社協である。K市社協は、平成の大合併に伴うK市誕生と同時に法人合併し設立された社会福祉法人である。

K市は、3つの町が新設合併し2005（平成17）年7月7日に市制施行した。K市社協の法人設立も同日である。後に新たに一つの町が編入合併され、2009（平成21）年10月1日に現在のK市となった。これにあわせてK市社協も一町社協を編入して現在に至っている。

K市は、面積17.3km²、人口6万5757人（男3万2933人、女3万2824人）で、人口密度3796.6人/km²、平成17年～22年の人口増減数では2399人増加（増減率3.79）である。

年齢3区分で見ると、14歳以下人口（年少人口）9372人、15～64歳人口（生産年齢人口）4万2792人、65歳以上人口（老年人口）1万3215人、65歳以上人口割合（人口高齢化率）20.2%である。

15歳以上の就業者人口を産業別で見ると、製造業7097人、卸売業・小売業6221人、医療・福祉2436人、建設業2283人、運輸業・郵便業2235人の順になっている。

世帯数は2万5344世帯で一世帯当たり人員2.59人であり、うち一人暮らし世帯は7154世帯である。65歳以上の世帯員のいる世帯の総数は8771世帯であり、うち世帯人員が1人の世帯は1802世帯である。

K市が所在する県の「土地に関する統計年報（平成23年版）」によれば、総面積のうち、宅地794

ha, 農地294ha (田137ha, 畑157ha), 道路312ha, 水面・河川・水路108ha, その他224haである。

このほかに K 市のホームページによれば, 地形は比較的平坦で, 木曾三川の一つの下流域にあり, ほとんどの地域が海拔10m未満となっている。ほかにも二つの河川が流れていると地域特性について述べられている。

交通では, JR 東海道本線, 私鉄の三線などの鉄道網のほか, 高速自動車国道, 隣接する政令指定都市が建設・管理を行う自動車専用道路, 2つの国道などの道路網があり, 市外への移動に関し利便性が高い地域といえる。

2. K 市における障害福祉サービスの状況

訪問系サービス, 日中活動系サービス, 居住系サービスの各障害福祉サービスの事業所数について, K 市障害福祉計画 (平成24年3月) では次のようになっている。

訪問系サービスでは, 居宅介護 (ホームヘルプ) と重度訪問介護がともに5か所ずつ, 同行援護2か所, 行動援護1か所で, 重度障害者等包括支援は存在しない。

日中活動系サービスでは, 生活介護1か所, 就労継続 A 型1か所, 就労継続 B 型は3か所であり, このほかの就労移行, 自立訓練 (機能訓練・生活訓練), 短期入所, 児童デイサービスの事業所, また居住系サービスの事業所はいずれも市内に存在しない。

3. A 事業所の設立経緯

前述のとおり, A 事業所の経営母体は二度の法人合併をしている。合併以前には, 3つの町社協がそれぞれ障害者小規模授産施設 (以下, 授産施設) を受託運営していた。

法人合併した2005 (平成17) 年7月から2007 (平成19) 年3月まで, 統合された経営母体のもと3つの授産施設が存続していたが, 2007 (平成19) 年4月から障害者自立支援法に基づく就労継続 B 型に移行し事業を再展開した。

これにあわせて3か所の授産施設を1つの就労継続 B 型に統合したが, A 事業所に従たる事業所を置くことで, 事実上2か所で事業展開することとなった。

A 事業所が就労継続 B 型に移行し, 再スタートすることになった契機は, K 市社協の記録によると法人のトップダウンにある。

社協は行財政状況の影響を受けやすく, 法人組織として「行政から完全にオートノミー (自律性) をもった民間団体として機能していない」 (野口, 2000) と指摘されている。平成の大合併の目的は行政サービスの合理化であり, K 市社協の経営する A 事業所もその余波を受けたものと推察される。また障害者自立支援法の施行に伴い, 政府は新設サービスに移行しなかった場合, 報酬減額を行い, 逆に移行した場合には加算するという方策をとった。A 事業所の就労継続 B 型への移行は, 基礎自治体の意向と政策誘導に負うところが大きいと思われる。就労継続 B 型への移行に伴い, A 事業所では既存の提供サービスを改廃し, 体制再構築などさまざまな検討を重ね, 利用者及びその家族への説明会や意見交換会を開催し, また一部の利用者家族の質問に応答する, といった経緯を経ている。

4. A 事業所の現状

(1) 利用者数と職員体制

上述の経緯を経て就労継続 B 型として事業展開を始めた A 事業所は, 主に知的障害者を利用対象として定員50名でサービス提供しているが, 本稿の執筆時点で実利用者は34名である。

職員は管理者1名, サービス管理責任者2名, 職業指導員6名, 生活相談員2名の計11名でいずれも常勤専従である。このうち職業指導員と生活相談員1名は, 労働契約期間を6か月で更新する臨時職員として雇用している。

(2) 提供サービスの内容

サービスとして提供する生産活動は, 製品加工の下請けと布製品の自主製作販売である。

(3) 経営状況の推移

A 事業所は K 市社協の一部門であるが, その会計は社会福祉法人会計基準や市町村社協モデル経理規程に基づくものではなく, 特別会計として「就労支援の事業の会計処理の基準」 (平成18年10月2日社援発第1002001号, 厚生労働省社会・援護局長通知) により処理されている。

通知ではこの会計基準の「基本的な考え方」として次の事項をあげている (表1。下線は筆者)。

表1「就労支援事業会計処理基準」の「基本的な考え方」の抜粋

(1) 就労支援事業を行う指定事業所等は, 指定

基準において、授産施設同様、製品製造等の就労支援事業活動により得た就労支援事業収入から就労支援事業に必要な経費を控除した金額を工賃として利用者へ支払うこととされていることから、適正な利用者工賃の算出をするため、製品製造過程等における適切な製造原価等の把握が必要となる。

さらに、今回の法の施行により、就労継続支援B型において目標工賃達成加算が創設されたこと等により、工賃の算出に当たっての原価管理の重要性が増大している。

また、就労支援事業の運営主体が緩和され、社会福祉法人以外の法人におけるサービス提供が可能となったところであるが、授産施設会計処理基準においては社会福祉法人のみを適用対象としていた。

このような状況下において、法人の種別に関係なく、就労支援事業を実施する全ての法人が適用する会計処理の取扱いを明示するために、就労支援事業における原価管理の重要性を勘案し、就労支援事業会計処理基準として取りまとめたものである。

(2) (略)

(3) (略)

(4) 就労支援事業所等（生活介護において生産活動を行っている場合であって、就労支援事業会計処理基準に基づく会計処理を行う場合を含む。）を運営する法人は、授産施設会計基準同様、資金収支計算書、事業活動収支計算書（損益計算書、正味財産増減計算書等を含む。）及び貸借対照表（以下「計算書類」という。）を作成するとともに、当該事業の収支状況等を把握するため、資金収支決算内訳表、事業活動収支内訳表を作成するものとする。（以下、略）

(5) (略)

(6) (略)

就労支援事業会計基準の特徴は、「利用者が取り組む生産活動等による収入を適正に工賃配分するため原価計算する」とことと「他の社会福祉法人と同様に会計処理には財務三表（資金収支計算書、事業活動収支計算書、貸借対照表）を用いる」とことである。

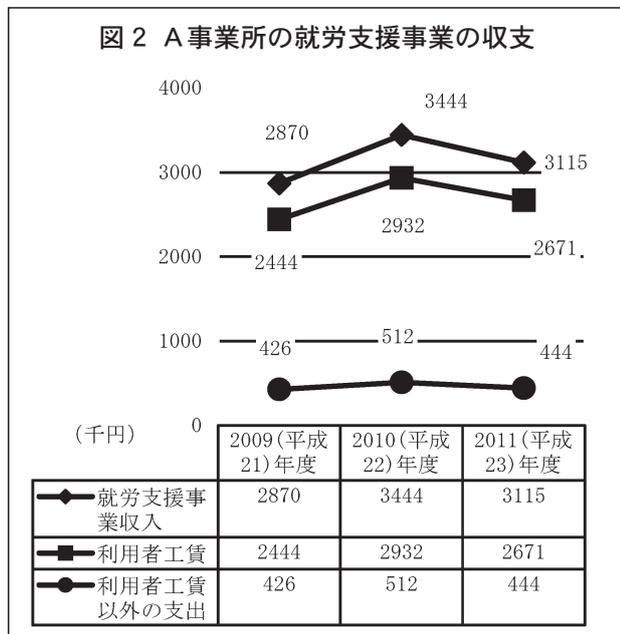
実際に単年度（一会計期間）の経営状況を判断

する上で、財務三表のうち事業活動収支計算書を見るのが通常だが、そこには、上述の「就労支援事業活動の部」に係る会計処理だけでなく、サービス提供による収入（自立支援費収入、利用者負担金収入など）や人件費などの支出処理をする「福祉事業活動収支の部」がある。これらは一般にランニングコストとよばれる部分で日常業務に伴って発生する経常的な資金収支の流れである。このほかに利息などの収支を処理する「事業活動外収支の部」、固定資産の売買や単年度における減価償却費を処理する「特別収支の部」、前期末の繰越金や積立金などを処理する「繰越活動収支差額の部」で会計が構成されている（図1）。

図1 就労支援事業の会計構造

勘定科目		勘定科目の関係	
就労支援事業活動の部	収入	〇〇事業収入	
		就労支援事業活動収入合計 (1)	
	支出	〇〇事業支出	
就労支援事業活動支出合計 (2)			
就労支援事業活動収支差額		(3)=(1)-(2)	
福祉事業活動の部	収入	〇〇事業収入	
		福祉事業活動収入合計 (4)	
	支出	〇〇事業支出	
福祉事業活動支出合計 (5)			
福祉事業活動収支差額		(6)=(4)-(5)	
事業活動外収支の部	収入	〇〇収入	
		事業活動外収入合計 (7)	
	支出	〇〇支出	
事業活動外支出合計 (8)			
事業活動外収支差額		(9)=(7)-(8)	
経常収支差額		(10)=(3)+(6)+(9)	
特別収支の部	収入	〇〇収入	
		特別収入合計 (11)	
	支出	〇〇支出	
特別支出合計 (12)			
特別収支差額		(13)=(11)-(12)	
当期活動収支差額		(14)=(10)+(13)	
繰越活動収支差額の部	前期末繰越活動収支差額		(15)
	当期末繰越活動収支差額		(16)
	基本金取崩額		(17)
	基本金組入額		(18)
	その他の積立金取崩額		(19)
	その他の積立金積立額		(20)
次期繰越活動収支差額		(21)=(16)+(17)-(18)+(19)-(20)	

単年度の損益を把握する際、「当期活動収支差額」が大きければ、良好な経営状態といえる。このような会計構造に基づく A 事業所の2009（平成21）～2011（平成23）年度にわたる事業活動収支決算の状況を示す（図2）。



「就労支援事業活動の部」をみると各年度で「就労支援事業収入」額が増減していることから、生産活動による収入が一定でないことがわかる。またこの収入額は、「利用者工賃」と「利用者工賃以外の支出」の合計額と一致していることから、利用者が取り組む生産活動等による収入は、必要な経費を控除した後、全て利用者工賃に配分されていることがわかる。

次に「福祉事業活動収支の部」について、同3年間の状況変化をみってみる（図3）。事業収入の大きな柱である「自立支援費収入」は、おおむね4500万円前後で推移している。

対して支出の多くを占める「人件費支出」は上昇傾向にあり、2011（平成23）年度では2009（平成21）年度に比べ約10%アップし、330万円強の支出増である。

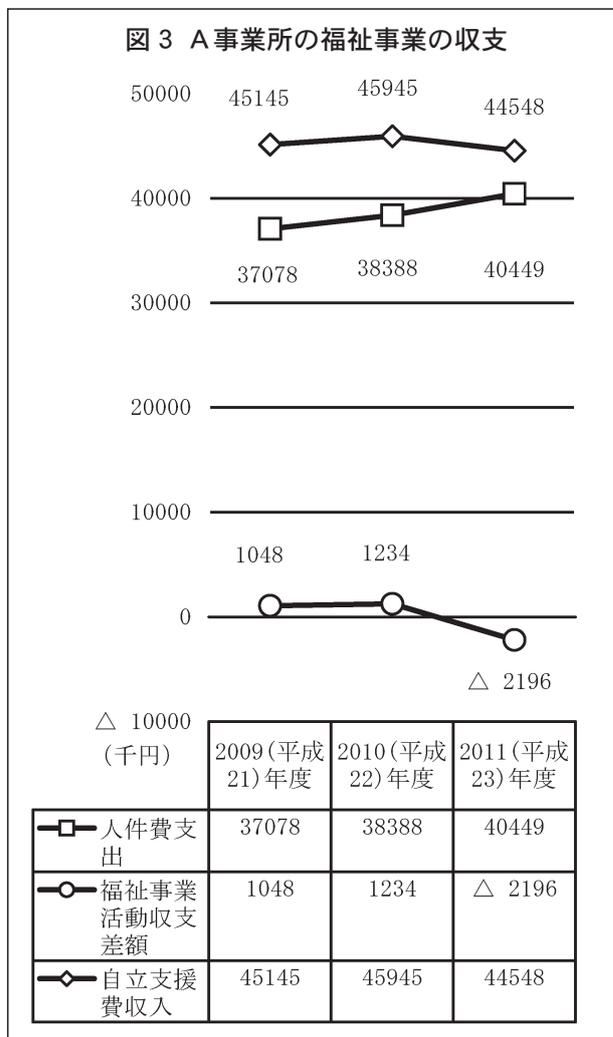
これに連動するかのよう2011（平成23）年度の「福祉事業活動収支差額」は赤字に転じ、その額は過去2年分の黒字分をほぼ吸収する額である。

2011（平成23）年度に、K市社協で人事異動が行われ、比較的人件費の高い人材がA事業所に配置された。

人材の配置変更にともない収支状況が影響を受けたことを示すが、これは事業所の健全な経営維持を企図した場合、良好な経営状況とは言いがたい。

この場合の経営改善策として、A事業所の収益増を図り黒字転換を目指す方法と、A事業所を内包するK市社協の他部門から財源を補填する方法が考えられる。

前者はA事業所の内部における経営努力を要し、後者は経営母体であるK市社協全体の人材の配置や育成、今後の事業展開の方向性などに関連することになるが、まずはA事業所における黒字転換に向けた取り組みが先決である。



V 利用者の生活実態とサービス利用意向

1. 調査実施の背景

上述の状況を受けて、A事業所では収支状況の健全化に向けて事業展開のあり方を見直す必要に迫

られた。

見直しにあたり、コンプライアンスや経営母体であるK市社協の経営ポリシーに基づくことはもちろんであるが、就労継続B型が障害福祉サービスである限り、利用者のニーズを基盤とした検討が求められる。

しかし、A事業所は、就労継続B型となってからほとんどの利用者が入れ替わっていなかったこともあり、フェイスシートの変更や個別支援計画の見直しは、形式的なものであった。実務的には個々の職員の暗黙知として利用者個々の特性やニーズを知り得ていたものの、一般化、客観化された利用者情報として把握されたものとはいい難い。

そのため、筆者は利用者の生活実態や障害福祉サービスの利用意向について集的に調査することとした。

2. 就労継続支援事業の役割

調査に先立ち、就労継続B型が果たす役割について再確認しておかなければならない。

障害者自立支援法を根拠とする就労継続B型は、障害者の「働く意欲と能力」に応じて提供される就労支援系サービスであり、企業などでの就労を目指して「福祉側から支援」するものである（表2。下線は筆者）。

表2 障害者自立支援法のねらい（抜粋）

1. 障害者の福祉サービスを「一元化」

サービス提供主体を市町村に一元化。障害種別（身体障害、知的障害、精神障害）にかかわらず障害者の自立支援を目的とした共通の福祉サービスは共通の制度により提供。

2. 障害者がもっと「働ける社会」に

一般就労へ移行することを目的とした事業を創設するなど、働く意欲と能力のある障害者が企業などで働けるよう、福祉側から支援。

3. 地域の限られた社会資源を活用できるように「規制緩和」

市町村が地域の実情に応じて障害者福祉に取り組み、障害者が身近なところでサービスを利用できるよう、空き教室や空き店舗の活用も視野に入れて規制を緩和する。

4. 公平なサービス利用のための「手続きや基準の透明化、明確化」

支援の必要度合いに応じてサービスを公平に利用できるよう、利用に関する手続きや基準を透明化、明確化する。

5. 増大する福祉サービス等の費用をみなで負担し支えあう仕組みの強化（以下、略）

平成12（2000）年の社会福祉基礎構造改革により、福祉サービスの提供はすべからく地域自立生活の実現を目的とするものとなった。就労継続B型も例外ではない。

個々の福祉サービスは利用者個々の生活問題について、部分的に解決を図るものであって、それゆえ数種類の福祉サービスが一人の利用者に対して提供調整される。

個々の福祉サービスにはそれぞれに機能がある。就労継続B型は、総じて就労訓練の機会の提供としてとらえることができ、これは法規定されているものである。また、法規定とは別に、利用者に対して日中における地域参加、社会参加の機能があり、その保護者（家庭介護者）に対しては負担軽減といった機能を果たしていることも事実として認識しておくべきであろう。

以上のことから、就労継続B型は、利用者の地域自立生活の実現を目的として、「働く意欲と能力」に応じて訓練・練習メニューを提供しながら、地域社会参加の支援とレスパイトを目的とするものといえる。

3. 調査項目を設定する前提

利用者の生活実態を知り、内在する生活問題を明確化し、対応するサービスの調整や開発を行い、その効果を検証する、といった一連の行為はケアマネジメントやソーシャルワークのプロセスと同様である。どのような福祉サービスの提供も、あるいは新たなサービス開発も、利用者の生活実態を根拠に取り組みることが原則である。

就労継続B型が法的に対象とする利用者は、身体障害、知的障害、精神障害のいずれか、あるいは重複して有する者である。利用者が有する各障害特性は利用者本人の能力や制限を規定する。その反面本人を取り巻く環境もまた能力や制限に対する影響因子である。「生活実態」の把握とは、その人の生活がどのように成り立っているか、どのような暮らしぶりかを知ることであり、障害特性にだけとらわれることではない。

本調査での生活実態の把握は障害特性による「できないこと探し」ではなく、「暮らしの中でさまざまな行為がどうなされているか」を把握することとなる。

このような調査を行う場合、障害者ケアマネジメントにおけるアセスメント項目を参考に活用することが考えられる（表3）。アセスメント項目は、次の8つの領域に分類され、それぞれに細分化された下層項目がある。

表3 障害者ケアマネジメントにおけるアセスメント項目	
①生活基盤	経済環境：年金や手当，それ以外の収入など，生活を成立させる経済環境に関するもの 住環境：利用者が暮らす居室のつくりや家具の配置，家屋全体の中での位置，バリアフリー状況
②健康	服薬管理：定められた用法・用量の服薬の管理実態 健康管理：食事制限の有無や制限管理状況，通院援助
③日常生活行動	衣類着脱：着脱の自立，状況に応じた衣類選択 整容行為：身だしなみの状態 食事行為：自宅における食事行為や外食時の状態 排泄行為：排泄支援の有無，排泄用具の利用状況 睡眠：入眠や起床，寝返り等の自立 入浴：湯船の出入り，洗髪や洗体 ベッド移乗：ベッド移乗の可否や支援状態 屋内移動：補装具利用，気分よる移動の変化 調理：利用可能な火器，電子レンジの利用可否 洗濯・掃除，整理整頓，ベッドメイキング，衣類補修：これらの行為に係る機器の利用可否 書類整理：字が読めるか，重要書類と指針との区別可否 買い物：買い物の可否，適度な金銭やり取り

④家族支援	情報提供：必要なサービス・支援情報の入手や提供のされ方 相談状況：相談相手の有無 介護負担：リフレッシュ行為やレスパイトケアの利用状況，代替（交代）要員の有無 家族関係：家庭内支援の推進（制約）状態 社会参加：地域住民（地区）との関係 その他：
⑤コミュニケーション・スキル	意思表示の手段：口頭表示以外の表示手段の有無と状態 意思伝達の程度：間柄による伝達度合い 他者からの意思伝達の理解：相間柄による理解度合い 情報伝達機器の使用：携帯や電話等の使用可否，要約筆記などの活用
⑥社会生活技能	対人関係：対人関係の状態，気分や状態による変動 屋外移動：通所方法，交通機関の利用の有無 金銭管理：小遣いの管理から預貯金管理などの範囲レベルと状態 危機管理：戸締りなどの日常生活レベル，天災などの緊急時
⑦社会参加	レクリエーション等，趣味，旅行：実態状況や満足度 当事者団体の活動，各種社会活動：資源の有無と参加状況
⑧教育・就労	教育：学齢期，成人期などに応じた教育サービス 就労：一般就労，福祉的就労の洗濯，移行支援

4. 調査の設計

調査設計では，上の項目をベースに行うことになるが，ほかにも調査の形式，配布と回収方法，質問形式と分析方法など，検討すべき設計項目は多い。今回の調査は，留め置き法（自記式）を採用した。想定する主な回答者は，利用者と同一世帯かつ同居する家族のうち主たる介護者とし，これに該当する者がいない場合，フォーマル・インフォーマルを問

わず利用者の生活状況について比較的詳しい者に回答を依頼した。

調査項目については、回答項目を選択するもの、状態について程度を尋ねるもの、などさまざまな質問形式が考えられるが、「生活実態」を把握するという調査目的の達成と回答のしやすさを勘案し、選択回答による方式を採用した。

調査対象の母数(34件)が極めて少ない調査のため、この調査はK市全域を対象とした障害者の生活実態調査とはなりえない。このことから単純集計による分析を行うこととした。

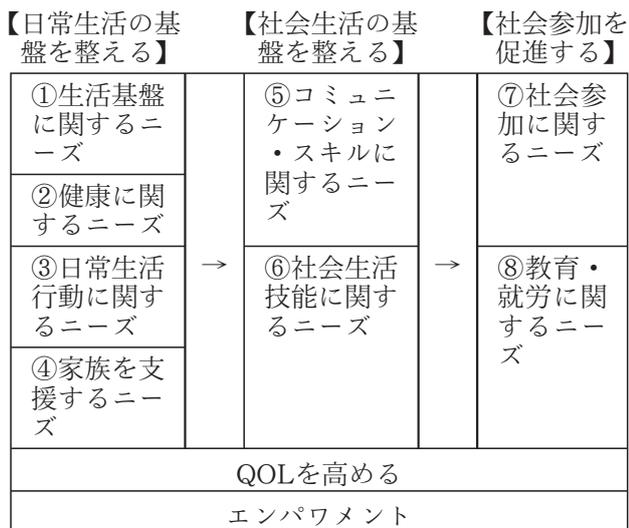
この調査の目的を再掲するなら、A事業所の事業展開を検討するにあたり利用者の生活実態とサービス利用意向を把握することにある。

それは、A事業所で提供される就労継続B型というサービスの枠内で利用者をとらえるものではなく、調査によって利用者の生活全般をとらえ、支援のあり方を探るといった行為にほかならない。

これはアセスメント項目による生活基盤の把握、社会生活基盤の把握、社会参加の促進、といった支援プロセスである(図4)。

今回の調査の結果がもつ意味は、A事業所の経営方針を検討する材料としてだけでなく、利用者の日常生活の向上や社会参加の実現に結びつくものとしてとらえなければならない。

図4 ニーズの構造図



5. 調査の実施と結果

(1) 調査の実施

調査票は事業所の利用者34名に対し、2012(平成24)年4月20日~同月26日にかけて配布し、

回答提出の締め切りを5月11日とした。調査票回収は、封書の持参または郵送とした。回答数31件、回収率91.2%であった。

(2) 集計結果

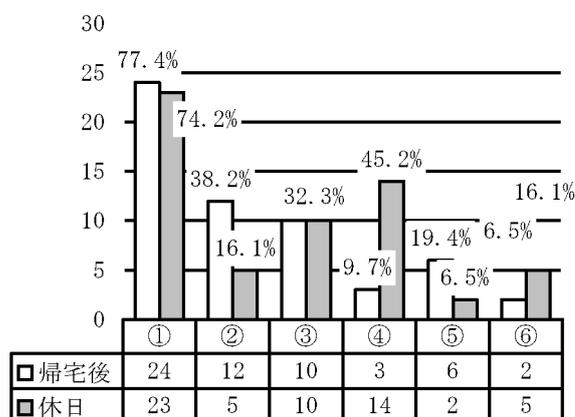
① 回答者の間柄

利用者から見て回答者の間柄を尋ねた(n=31)。「父母」による回答が24件71.0%と最も多い。「兄弟姉妹」5件16.1%、「祖父母」や「その他」で各1件3.2%と続く。

② 帰宅後や休日の暮らしぶり

平日のA事業所からの帰宅後と休日における暮らしぶりを比較した(n=31。複数回答)。平日の帰宅後と休日のいずれにおいても「①テレビ」を見て過ごす者が多い。「②菓子の飲食」は休日で減少し、「④買い物」は休日になると増加する。「③趣味」については平日と休日に変化は見られない。「⑤一人で遊び」は帰宅後に多く、「⑥家族と遊ぶ」は休日に多い(図5)。

図5 帰宅後と休日の暮らしぶり

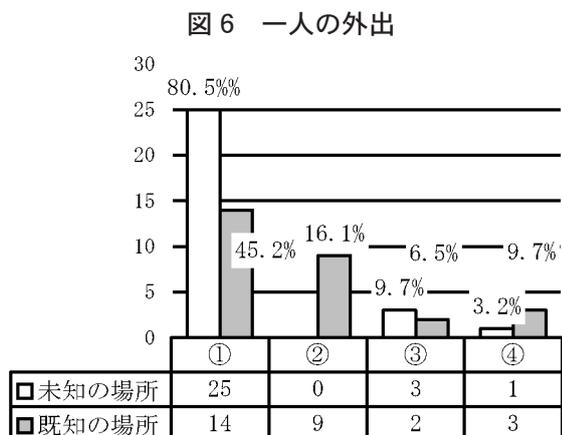


このほかの項目をみると「ラジオ」は平日5件16.1%、休日4件12.9%であり、「雑誌」は平日5件16.1%、休日0件、「何もしない」は平日4件12.9%、休日2件6.5%、「散歩」は平日3件9.7%、休日5件16.1%などが続く。

③ 自分自身による外出

慣れた(知っている)場所への外出と、不慣れた(知らない)場所への外出について、一人で行くことの可否について尋ねた(n=31)。既知・未知を問わず、「①一人で外出しない」が最も多く、既知の場所であっても14件45.2%が一人で行かない。未知の場所であれば25件80.6%が行かない。「②徒歩」では9件29.0%が既知の場所に一人で外出する。「③自転車」や「④交通機

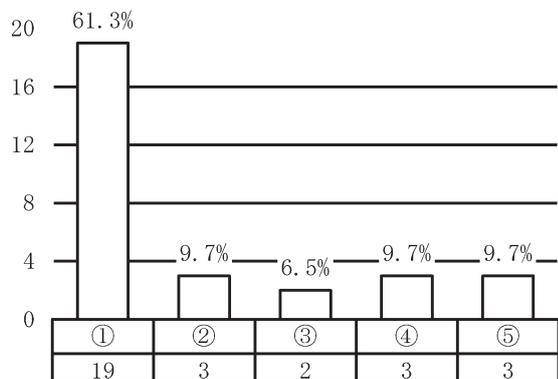
関」による一人外出は、未知・既知いずれの場所についてもわずかである（図6）。



④ 自己管理するお金

自分で持ち使う金額について尋ねた（n=31）。「①自分でお金を持たない」のは19件61.3%で、「②千円まで」や「③三千円まで」「④五千円まで」「⑤一万円以上」はそれぞれ2～3人である。いくらかでも自己管理する者11件35.5%に比べて「①自分でお金を持たない」者が顕著である（図7）。

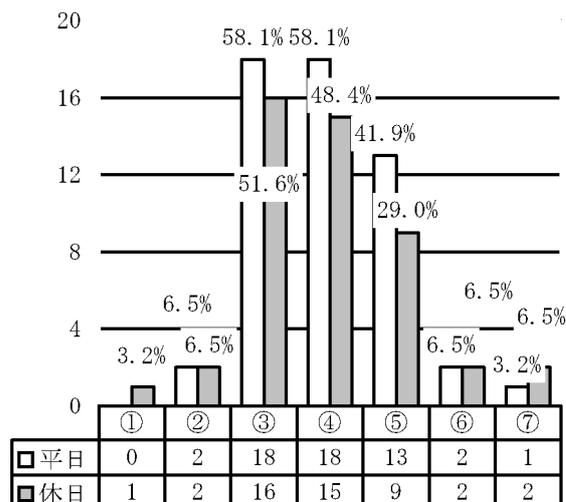
図7 自己管理金額



⑤ 平日と休日のサービスを利用したい時間帯

平日（月～金曜日）と休日（土・日曜日，祝日）におけるサービスを利用したい時間帯を比較した（n=31。複数回答）。休日になると平日より減少気味ではあるものの，サービスを利用したい時間帯は総じて「③9～正午」，「④正午～15時」，「⑤15～18時」となっている。「①深夜0～6時」や「⑥18～21時」「⑦21～深夜0時」はわずかである（図8）。

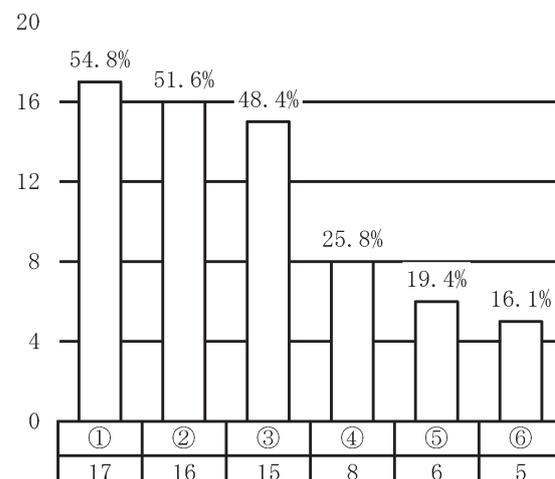
図8 サービスを利用したい時間帯



⑥ 期待する通所サービスの内容

利用したい通所サービスの内容を尋ねた（n=31。複数回答）。生活能力の訓練」が17件54.8%と最も多く、「②コミュニケーションの練習」16件51.6%、「③送迎」15件48.4%と続く。貼り絵や塗り絵などの「④創作的活動」や利用者の「⑤健康状態の観察」，就労B型の主なサービスである「⑥生産活動」は上位3つに比べてわずかである（図9）。

図9 利用したい通所サービスの内容

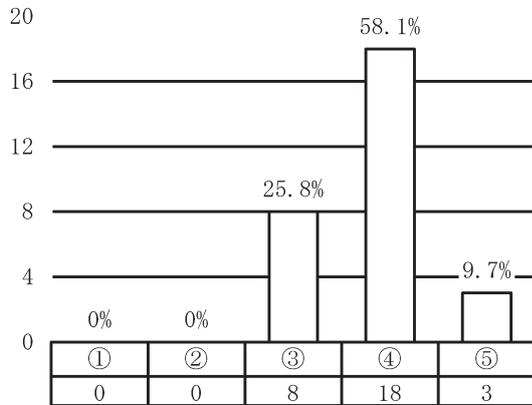


⑦ 望む働き方

希望する就労形態について尋ねた（n=31）。就労継続B型の働き方である「④雇用契約のない作業所」が18件58.1%と最も多く，次いで就労継続A型の「③雇用契約ある作業所」が8件25.8%となっている。一般会社の「①正規社員」や「②非正規社員」になる意向は皆無であり，わ

ずかではあるが「⑤働くことを望まない」という回答もある（図10）。

図10 希望する働き方



(3) 分析

① 自宅での暮らしぶり

平日の帰宅後における暮らしぶりや休日のそれとを比較すると、休日は「一人で遊ぶ」ことが少なく、「家族と遊ぶ」ことや休日の「買い物」が増加している。このことから、平日の帰宅後は「テレビ」や「菓子の飲食」「趣味」に時間を費やし、休日では「テレビ」のみならず、家族とともに遊んだり、買い物に行ったりして過ごしている様子が推測される。

② 外出の状況

帰宅後は慣れた場所でも「一人で外出しない」利用者が5人に1人以上の割合である。不慣れた場所ではさらに5人に4人が「一人で外出しない」。利用者の多くが知的障害を有し、道程に不案内なためと思われる。

その一方で、慣れた場所なら「徒歩で行く」利用者も9人いるが、その手段が自転車や交通機関になると、既知・未知問わず一人で外出する利用者は激減する。

これらのことから、多くの利用者は「一人で外出しない」ものの、一部、徒歩圏内で馴染みの地域であれば自らの行動範囲としていることがうかがえる。

③ 金銭の自己管理

外出について、何を目的にしているかは不明である。「①自宅での暮らしぶり」では休日の「買い物」が一定数値を示しているが、自己管理する金額を見ると「自分でお金を持たない」利用者がほぼ3人に2人の割合である。お金を持

たないわけであるから、外出目的が買い物でないことは推測できる。そもそもお金の自己管理を日常的にしていないことが想像される。

④ サービスを利用したい時間帯

サービス利用時間の意向に目を向けると、平日・休日とも、およそ半数の利用者が9時～15時を中心とした時間帯にサービスの利用意向がみられる。いわゆる日中活動系サービスの利用意向が高いことが判る。

しかし、15時～18時の時間帯になると、平日の利用意向5人に2人であるのに対し、休日は3人に1人の割合となる。少ない数字ではないが、この要因は、回答者のほとんどが父母であること、「自宅での暮らしぶり」に「家族と遊ぶ」が一定程度の数値を示していることから、休日は自宅で家族とともに過ごすという傾向が推測される。

⑤ 利用したいサービス内容

このような暮らしぶりの利用者は、障害福祉サービスにどのような内容を求めているのか。上位3つが「生活能力の訓練」や「コミュニケーションの練習」「送迎」である。

うち前者二つは利用者自らの能力向上に関わるものであり、生活行為の習得や他者との意思疎通につながるものである。三つ目の「送迎」はサービスへのアクセス、サービスの利便性に関するものである。

これらのことから「送迎」によりサービスとのアクセスが担保された中、生活訓練や交流練習のサービスを利用することで、自らの生活力と、他者との交流力の向上を求めている、といえるだろう。

⑥ 希望する働き方

地域自立生活の実現には一定の収入が欠かせない。しかし収入を得るための手段である就労についてはポジティブとはいえない結果が示された。

正規・非正規を問わず一般会社への就職希望は皆無であり、雇用契約の有無に関わらず26件83.9%が就労継続A型やB型の利用を希望している。

前述の「利用したいサービス内容」を念頭に分析すると、生活費を充足するための就労ではなく、むしろ自分の能力を高めるための訓練場所であったり、自分がいられる交流場所をA事業所に期待しているのかもしれない。

(4) 調査結果から見える生活像

以上の調査結果から、A事業所の利用者は、一般会社に勤め生活費を確保するというライフスタイルよりも、見慣れた家族や人々と関わったり、好きな趣味をしながら、馴染みの地域で暮らし、不得手であろう金銭管理は他者に委ね、平日の日中を中心に一定時間帯にわたり、生活力や交流力を伸ばすためのサービスを送迎付きで利用するという暮らし方を希望している、と解釈できるだろう。

利用者が望むライフスタイルの実現に向けて支援するのが障害福祉サービスの役割でもある。

A事業所は、利用者意向に基づきサービスのあり方を検討する必要があるが、それだけでは不十分である。調査対象はA事業所の既存の利用者であり、新規利用者を視野にいれていない。

サービスのあり方検討には、新規利用者を取り込んでいくための方策も含まれていなければならない。

5. 明らかになった課題とA事業所の改革方針

このような調査結果を得たことで、A事業所で提供しているサービスは利用者の望む生活スタイルや利用意向と乖離していることが判明した。

それまでA事業所では、月曜日から金曜日までの平日の午前8時30分から午後5時15分までを営業時間とし、うちサービス提供時間は午前9時から午後4時までであった。利用者の送迎サービスは行っていなかった。サービス提供の曜日や時間帯、サービスへのアクセシビリティに関する課題である。またA事業所ではかねてから特別支援学校の夏休みなど、長期休暇において障害児を自主実習生として受け入れていた。これを新たなサービスとして展開するという付加価値の新設も課題である。

さらに調査結果では一般会社への就労意向が皆無であり、かつ生活能力やコミュニケーション力の向上を求める声が多かった。サービス内容に関する課題といえる。

これらの課題解決に向けた改革は黒字化転換につながるものでなければならない。検討の結果、A事業所では次の経営改革方針（表4）を打ち出し、経営母体であるK市社協の幹部に了承を取り付けた。

表4 A事業所の経営改革方針

- ① 従たる事業所の統廃合（合理化）
- ② 一部の利用者へ送迎サービスを実施する（利便性）
- ③ 営業曜日に土曜日を加える（提供頻度）
- ④ 日中一時支援事業を新たに実施する（付加価値）
- ⑤ これらの改革により経営黒字化を目指す（経営安定）

事業所の統廃合は合理化の一方で、従たる事業所の利用者へ主たる事業所へ通所することを強いる。そのため廃止する事業所の利用者へ送迎を行うこととした。あわせて利用者が自身で通所している者を除き、通所になんらかの支援を要する者を送迎サービスの対象に位置付けた。利用者の送迎は報酬加算として算定できるものである。

送迎に要する車両は他部署で使用頻度が低いものをA事業所の管轄とし、既存の車両と併せて2台で送迎を実施する。車両運行にあたっては、乗降場所を利用者の自宅とするのか、一定場所に集合し乗降するステーション方式とするのか、合理的な送迎にはどのようなルート構築すればよいのか、送迎車両の運転や添乗業務を担う職員の選任とその業務内容について検討する必要があると確認された。

営業日に加えた土曜日は、平日に実施している生産活動の提供だけでなく、レクリエーションや創作活動などを実施し、生活能力やコミュニケーション能力の向上につなげる機会とした。

ただし、毎週土曜日にサービス提供することは、職員の勤務シフトや利用者へ大きい影響が及ぶことを懸念されることから、土曜日の営業は月1～2回にとどめることとした。その際、職員には土曜日営業の代替休日を付与することで、職員体制を整備することとした。

日中一時支援事業は障害者自立支援法に定められた市町村地域生活支援事業の一つである。「地域生活支援事業実施要綱」（平成18年8月1日障発第0801002号厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部長通知。改正：平20年3月28日付け障発第081002号）では、「障害者等の日中における活動の場を確保し、障害者等の家族の就労支援及び障害者等を日常的に介護している家族の一時的な休息を目

的とする。」とされている。

簡易な表現をすれば、障害者等が日中活動の場にいることで、その家族が安心して働けることや休息できることを目的とする事業である。

日中一時支援事業の提供時間を午前9時から午後6時までとすることで、長期休暇の障害児だけでなく、夕刻の利用意向をもつA事業所の利用者へも対応するものとした。既存の利用者や新規利用者の掘り起こしにつながる新たなサービス提供だけでなく、新規の収入源でもある。

こうした改革によって黒字化を目指しているA事業所であるが、その試算によれば、統廃合による具体的な黒字化は見込まれず、むしろ2か所あった事業所の統合により、職員間のやりとり、取引業者との出入荷、管理業務の一本化など、業務の効率化をねらったものといえる。

送迎サービスの実施では、車両2台の運行に要する費用が新たに発生することになるが、送迎利用者の想定人数から送迎加算で収益を賄えることが試算されている。

土曜日を営業日に加えることによる人件費アップは、代替休日をもうけることで抑制する。利用者に対してはサービスの提供頻度が年間20回程度増加し、これは今までの1か月のサービス提供回数に匹敵する。12か月で13か月分の報酬収益が向上すると試算している。

日中一時支援事業もその報酬は市町村からの出来高払い制であり、サービス提供回数に応じて報酬収益を得られる。A事業所では、この事業の想定利用者として現在の利用者や長期休暇にある障害児の利用を見込んでいる。具体的には1日あたり5人の利用者を想定しているが、これは新規事業であるため、そのまま収益にむすびつくものと試算されている。また、夕刻利用者への職員対応には、フレックス勤務を導入するなど検討を進めている。

A事業所ではこの改革方針の次年度実施に向けて、実務的な検討や準備を重ねている。

VI 考察

これまで見てきたA事業所の取り組みは、法規定の枠組みの中で、健全経営に向けてサービスのあり方を転換する試みといえる。それはA事業所の経営課題の解決に向けたものであると同時に、利用

者の意向に立脚した経営管理の取り組みといえよう。では先に述べた経営管理の構成要素に即して考察し、くこととする。

まず人事・労務管理のうち人事管理は「企業目標の達成に必要な労働力（従業員）を確保し、その合理的な利用を図る管理活動」と定義され、また労務管理は「経営目的の実現に向けて、雇用労働者を対象に経営労働秩序の安定を図り、労働者の労働力の有効かつ効果的な使用を直接の目的とする経営の諸施策」とされている（武居*2：2012）。

福祉サービスは職員から直接的に利用者に提供されるものが大半であり、その善し悪しは大きな影響をもつ。いわば職員は「意思をもったサービス提供主体としてその価値を認め、主体的にサービスの価値を高める」（武居*3，2012）ための存在として経営管理される対象である。

この視点からA事業所における今回の経営改善方針を見た場合、そのうち、土曜日営業の代替休日を設けることや、日中一時支援事業の夕刻実施による勤務シフトが該当するが、調査結果という経営改善のエビデンスや改善意義について、職員に説明されていない。

今回の経営改善方針について、意志を有したサービス提供主体である職員に対して、十分に説明し、合意を形成していく行為は、A事業所の使命や目的を共有し、自らが提供するサービスの価値を認識・向上させる重要なものであり、職員合意がなされていない状況には課題が残る。

次に建物・設備・機器というモノ（物的資源・ハード）の管理からみた場合、送迎サービスに活用する車両の入手とその運用が当てはまる。

送迎という利用者の利便性を高めるためのサービスを付加するわけだが、これに必要な資源（車両）の手配に購入コストをかけることなく他部署から譲り受け、ガソリンなど必要最小限のコストで運用するとの意図は、適切な資源管理といえるだろう。

次に財務管理の視点から見よう。そもそも財務という言葉はおおよそ、日々のお金の流れを管理し、資金がショートしないように資金繰りを考え、お金を調達してくる仕事を指していることが多く、資金調達の仕事を進める時には、経理業務で作成される決算書などが必要とされることが多い（奥村，2005）。

社会福祉法人における財務管理は、その公益性・

非営利性から企業のそれとは管理目標が異なる。企業は営利組織であるため、端的な表現をすれば利益が出れば出るだけよい。

しかし、福祉サービスの提供主体には、これを安定的に提供する責任があり、そのためには支払い能力を確保し続けることが求められる。永続性の確保である。こうしたサービス提供責務に加え、社会福祉法人には地域社会の様々なニーズに対応していくことも期待されている。そのためには経営基盤の強化を図ることが求められる。地域の福祉ニーズへの財源確保のための経営基盤強化である（千葉，2012）。

送迎の開始や土曜営業で懸念されるコストアップを抑制しつつ、サービス提供回数を増やし、新規に日中一時支援事業を展開することで資金を調達しようとする試みは、サービス提供組織の永続性につながるものであり、適切な財務管理の発想と思われる。また、調査結果で得られたサービス利用意向や生活実態をふまえた経営改善方針の立案は、障害福祉サービスに対する地域ニーズの一部に応えるものと解釈できる。さらに取り組み策の収支を試算し、黒字見通しを立てていることは財源確保の確実性に関わるものである。

A事業所で取り組まれようとしている経営改革方針に、情報管理に関する具体的な事象はみられない。

福祉サービスにおいて管理される情報には、利用者情報、サービス提供実績情報、提供サービスに関する苦情情報、財務情報がある（瀬戸，2012）。

管理すべき情報のうち、A事業所ではフェイスシートや個別支援計画といった利用者情報の管理に課題があった。

既存の利用者はもちろん、新たに付加される送迎サービスや日中一時支援事業に関連して、今回の経営改善方針の実施を待たず、適度に情報更新されなければならない。

業務管理（サービス管理）の視点からは考察できない。A事業所の経営改革方針の実施は未だ開始されていないからである。

ただし、送迎サービスに係る乗降場所やルート構築、担い手の人選と業務内容など、サービス管理に向けた検討が始められている事象や、土曜営業の際、生産活動に加えてレクリエーションをプログラムに取り入れようとする試みは、利用者の意向に沿ったものであり、サービスの質の評価につながるものと

いえる。

A事業所における経営改善の取り組みを題材に考察を試みた。

2か年にわたる経常黒字を単年度で消費してしまったことに端を発して、サービス提供のあり方を改善しようとする試みは、黒字化に向けたものというだけでなく、福祉サービスの永続性や利用者ニーズに立脚した取り組みであった。組織の使命や目的の達成に向けた意図的取り組みという経営管理の目的と合致するものといえよう。

一方で、経営管理上いくつかの課題も確認された。直接的なサービス提供者である職員に経営改善方針が伝えられていなかったことは、人事・労務管理の課題である。また事業所の廃止を利用者・家族にどのように伝えるのかといった説明方法やその影響を最小限に留めるための方策について、触れられていない。アカウントビリティに関する課題である。

A事業所の経営改革は始まったばかりである。こうした課題への取り組みも含め、経営管理の推移を今後も注視していく必要がある。また、他の福祉サービス事業所との比較や別の研究方法の選択など、多角的に探索していかなければならない。

障害保健福祉改革や社会福祉基礎構造改革による市場原理は、競争原理とイコールではなく、利用者の地域自立生活の実現に向けて導入されたものである。その目的達成のためにも事業所の健全な経営管理は重要な取り組みである。

Ⅶ おわりに

社会福祉サービスは、1950年以降国家扶助として始まり、社会の変化に伴い近年になって、公平性や効率性などの実現とともに、措置制度から契約に移行するとともに、国、地方公共団体、社会福祉法人以外にも多様な主体が参入している。

社会福祉の目的が利用者の福利であり自立支援となっている今日では、利用者が社会福祉サービス内容を理解し決定することを援助することが必要である。それには、利用する社会福祉サービスは利用者の目的を達成するためにパートナーシップをもとにした相互に対等な関係を構築していくことが求められる。

社会福祉サービスは、一般に行われているサービ

スにはない違いを持ちながら、一般のサービスのよ
うな市場原理を導入するという特殊なものとなっ
ている。社会福祉サービス提供主体には、強い倫理性
が必要であることとともに、その目的達成のために
健全な経営を諮ることが重要であるといえる。

文献／

- 奥村佳史（2005）：『はじめての経理 しくみと実務
マニュアル』三修社，21。
- 京極高宣（1995）：『社会福祉学とは何か 新・社
会福祉言論』全社協，121。
- 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男（1999）：『経営
管理』有斐閣アルマ，8-9。
- 瀬戸恒彦（2012）：社会福祉士養成講座編集委員会
『福祉サービスの組織と経営 第3版』中央法規
出版，240-243。
- 武居敏*1（2012）：社会福祉士養成講座編集委員会
『福祉サービスの組織と経営 第3版』中央法規
出版，8-9。
- 武居敏*2（2012）：前掲書，162。
- 武居敏*3（2012）：前掲書，164。
- 千葉正展（2012）：社会福祉士養成講座編集委員会
『福祉サービスの組織と経営 第3版』中央法規
出版，210。
- 西村林・小林信雄・秋山義継（2001）：『経営管理
入門』中央経済社，4-5。
- 野口定久（2000）：新介護システムに対応する社会
福祉協議会の専門性開発－公的介護保険の導入を
前に－（1998-1999年度科学研究費補助金）。10。
- 三浦文夫（1985）：『社会福祉政策研究 社会福祉
経営論ノート』全社協，ii。

[注／Annotation]

表1：本稿に必要な部分を残し筆者が原表から省略
した。

表2：厚生労働省ホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/topics/2005/02/tp0214-1a.html>) を参照。

表3：出所は『障害者ケアマネジャー養成テキスト
[知的障害編]』2000年12月，中央法規，87-104。

図1：「就労支援の事業の会計処理の基準」（平成18
年10月2日社援発第1002001号，厚生労働省社
会・援護局長通知）の掲載図を筆者が簡略化した。

図4：出所は表3と同じ。97。

（2012年10月22日受付）

（2012年12月19日受理）

