

公園管理事業における高齢者向け業務の職務分析 と教育訓練制度の確立に関する調査研究

沖縄県緑化種苗協同組合

所在地 沖縄県中頭郡西原町字小波津 357-1

設立 昭和 51 年 9 月

資 本 7,620 万円

従業員 730 名

事業内容 造園用、緑化資材の共同販売、購買
事業

研究期間 平成18年4月～平成19年3月

研究責任者	新垣 善孝	沖縄県緑化種苗協同組合	理事長
	磯部 巖	株式会社創造経営センター	代表取締役社長
	近能 孝尚	株式会社創造経営センター	マネージャー
	高橋 朋秀	株式会社創造経営センター	リーダー
	比嘉 孝	沖縄県中小企業団体中央会	専門指導員
	渡嘉敷 正彦	沖縄県造園建設業協会	会長
	市来 敏孝	沖縄県緑化種苗協同組合	副理事長
	屋比久 勉	沖縄県緑化種苗協同組合	副理事長
	遠藤 義夫	沖縄県緑化種苗協同組合	理事
	下地 浩之	沖縄県緑化種苗協同組合	青年部会長
	荻堂 盛和	沖縄県緑化種苗協同組合	専務理事
	神谷 宏昭	沖縄県緑化種苗協同組合	事務局職員
	銘苺 章子	沖縄県緑化種苗協同組合	事務局職員

目 次

I. 研究の概要	236
1. 研究の背景・目的	236
(1) 事業の概要	236
(2) 高齢者の雇用状況	236
(3) 研究の背景・目的	236
(4) 研究のテーマ	236
2. 研究成果の概要	237
(1) 高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築	237
(2) 品質・利用者満足度向上のための業務管理システムの構築	237
(3) 高齢者の意識調査分析に基づく意欲の創出	237
II. 研究内容と結果	239
1. 公園運営管理事業と高齢者雇用創出に向けた基本スタンス	239
2. 高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築	240
(1) 実施内容	240
(2) 作業基準及び実施要件の整備	241
(3) 作業評価、アンケート調査	242
(4) 公園別職種別分析	243
(5) 分析結果と高齢者の教育・訓練の必要性	247
(6) 教育訓練マニュアルに基づく研修実施	248
3. 品質・利用者満足度向上のための業務管理システムの構築	248
(1) 業務管理の基本	248
(2) 現状の業務管理システム	248
(3) 業務管理の改善目標	250
(4) 管理者のマネジメント教育の必要性	251
4. 高齢者の意欲創出についての調査・分析	252
(1) 高齢者の勤労と生活に関する意識調査	252
(2) 「がんじゅ市」にみる地域に根ざした高齢者の生きがい・働きがい	253
III. 共同研究を実施して「今後の展望」	255
1. 品質向上のための高齢者の職務再設計と教育訓練制度及び業務管理システムの構築	255
(1) 求める品質に向けた技能向上	255
(2) マネジメントシステムの継続的改善による公園管理の差別化	255
(3) 業務品質の向上による県と県民の満足度の向上	255
2. 高齢者の生きがい働きがいと公園の価値創造	255
(1) 高齢者の生活に根ざした新たな業務の芽	255
(2) 公園の新たな価値創造に向けた地域の幅広い住民の組織化 ～パーククルーズの事例～	255
IV. 共同研究総括	257

I. 研究の概要

1. 研究の目的・背景

(1) 事業の概要

沖縄県緑化種苗協同組合は、約 100 社の造園工事業者（売上高 3 億円、従業員数 20 名規模の企業が多く、全体の従業員数は 730 名）により構成され、受注工事高は、近年、ほとんどの企業で減少傾向にある。その要因は、これまでの受注の多くを占めた公共事業の減少がそのまま受注工事高の減少につながっている。

当組合では、平成 15 年より沖縄労働局が実施した「65 歳継続雇用推進事業」の推進員として組合傘下企業に「65 歳継続雇用制度の導入」を推進してきた。

組合員企業の受注工事高が減少傾向にある状況の中、その推進にあたっては【「各企業の経営基盤強化」→「新事業の開発」→「雇用創出」】を基本方針とし、その実現に向けて経営基盤強化に向けた研修や新しい事業創出に向けた研究プロジェクトを設けて取り組みを進めた。

そして平成 17 年、新たな事業の開発として沖縄県の「県営公園の指定管理者の認定」を申請し、その結果、3 か所の県営公園の指定管理者認定を受けることになった。

(2) 高齢者の状況

当組合参加企業に勤務する従業員 730 名のうち、60 歳以上の高齢者は 60 名で全体の約 15% を占める。また平成 15 年より推進してきた「65 歳継続雇用制度の導入」事業の結果、平成 18 年 4 月の改正法施行前までに 70% を超える企業が継続雇用制度を採用している。

(3) 研究の背景・目的

沖縄県の「県営公園の指定管理者の認定」を受けた経緯については、二つの目的がある。

一つは、まさにこの業界における新たな雇用創出である。もう一つは、公園管理事業を単なる公園内の緑化整備にとどめることなく、沖縄の伝統的な文化・芸術の普及を公園というステージを活かして、地域住民・公共機関・

市民団体等とのコラボレーションにより「自然と人間の共生」をテーマに高齢者の能力を活かしながら新たな公園利用価値の創造を事業として展開していくことである。

当組合では、「沖縄の豊かな自然を守り、人々に心の豊さとふれあいの場（公園）を提供すると共に、地球環境問題の解決に寄与すること」を公園管理事業の基本理念とし、組合傘下企業に勤務する高齢者、県内のシルバークラブ団体との連携も含め、高齢者の方々が自然とのふれあいの中で職務遂行にあたる職場環境を実現していくことを目指した。

そこで共同研究により、公園管理事業の運営にあたり、業務に従事する高齢者の技能の標準化・高度化を図ることを通じて、指定管理者（組合）として、均質化されたサービスを提供し、県と県民の公園に対する満足度を向上させるべく、「高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築」を研究テーマとした。

(4) 研究のテーマ

「高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築」

イ. 提供する造園技術の標準化

今後、組合傘下企業の高齢者を活用し緑地管理業務を遂行する場合においても、約 100 社ある組合員企業においては、仕事の進め方も社員の造園技術もまちまちであり、まずその標準化を図ることを通し、均一化されたサービスの提供を行う。

ロ. 高齢者に適した職務内容の設計

そのためには、公園管理業務における職務の棚卸を実施し職務再設計を行い作業の標準化を図り、その中から高齢者の安全性を考慮し適した職務内容を明確にする。

ハ. 教育訓練制度の構築

標準化され明確となった職務内容を高齢者が遂行するための教育訓練制度を構築し、それを実施する。

以上を通し、公園管理業務の実施にあたり、「高齢者の業務品質の向上と安全維持の実現」を図る。

2. 研究成果の概要

(1) 高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築

高齢者の職務再設計のために、まず、公園の緑化整備に関する作業実施の基準及び能力要件の設定を行った。これにより従来曖昧であった作業の仕上基準を明確にした。また知識面、技術面、体力面から作業実施の能力要件を作成し、作業の安全性や適格性の評価基準とした。

これをもとに公園の管理者による作業者評価を行い、平面・低所・低木に関する作業と高齢者には体力的負担や危険の大きい斜面・高低差のある場所・高木に関する作業について、実施有無、能力有無の分析を行った。

その結果として、高齢者に求められる工種、教育・訓練により修得が求められる作業条件、男女別に適した作業内容などを抽出した。緑化整備の専門業者との役割分担、作業機械の改善や作業手順の工夫などによる職務範囲の拡大可能性も検討することができた。

教育・訓練にあたっては、植栽作業マニュアル（教育・訓練マニュアル）を作成した。工種ごとの目的や作業上の留意点、写真や図による良い例、悪い例を盛り込むなどの工夫をし、実地で作業者への指導を行うことも含めて高齢者への教育・訓練を実施した。

毎年の教育・訓練は、業務管理システムにおける目標実現のためのマネジメントサイクルや作業管理と連携して実施されることになる。

(2) 品質・利用者満足度向上のための業務管理システムの構築

業務管理の基本は、「計画⇒決定⇒指示⇒段取⇒実施⇒検査⇒報告⇒計画と実績のチェック⇒差異⇒アクション」の仕組みの中で、「業務管理システム」を構築し、作業内容（必要な道具を含む）と作業量の測定、作業指示と監督、品質管理・作業量管理・納期管理、

作業者の技能とその向上のためのシステムを具体化することにある。

今回の研究においては、まず公園における管理者・作業班長の役割を設定した。各公園の管理者については、3週間単位の作業計画の作成、日々の作業前ミーティングの実施、巡回による作業状況の確認・遊具の保守点検、公園日誌及び業務報告書による報告等を明確にした。また作業班長は管理者とともに作業計画の作成、作業員への作業指示、安全・工程管理、作業日誌による報告等を明確にした。

これらの内容を、業務管理システムとして、管理者・作業班長の業務管理フローに落とし込み、PDCAサイクルに合わせた業務の流れ、現状の実施内容、使用帳票、担当者、今後の課題を整理した。

作業量の測定に基づく作業量管理、仕上基準に基づく品質管理は着手した段階である。これらについては管理者のマネジメント教育内容の抽出を行った。また作業者の作業品質向上については、技能面は教育訓練制度によって具体化するとともに、品質・利用者満足度向上のための現場のチームワークとしてまとめた。貢献意欲向上に向けては高齢者の意欲創出についての調査・分析との関連で研究を行った。

(3) 高齢者の意識調査分析に基づく意欲の創出

高齢者に対するアンケート調査やインタビューを通して得た内容は以下の通りである。歳を重ねても人はさらに「働く」ことを望む。働きを通して「肉体的」「精神的」「社会的」な人生の充実を求めていくからである。

公園の緑地維持管理に従事する高齢者は、自然や樹木・草花などの「生き物」に興味を持ってこの仕事を選択し、公園を訪れる人々との関りと仲間とのふれあいを通して、人生の充実感を得て、これが生きる喜びとなっている。

これらの人々の持つ特性は、機械的・効率的といったものではなく、自然と人間と人間とのふれあい、いのちの輝きである。それは周囲と一体となって生きようとする力である。

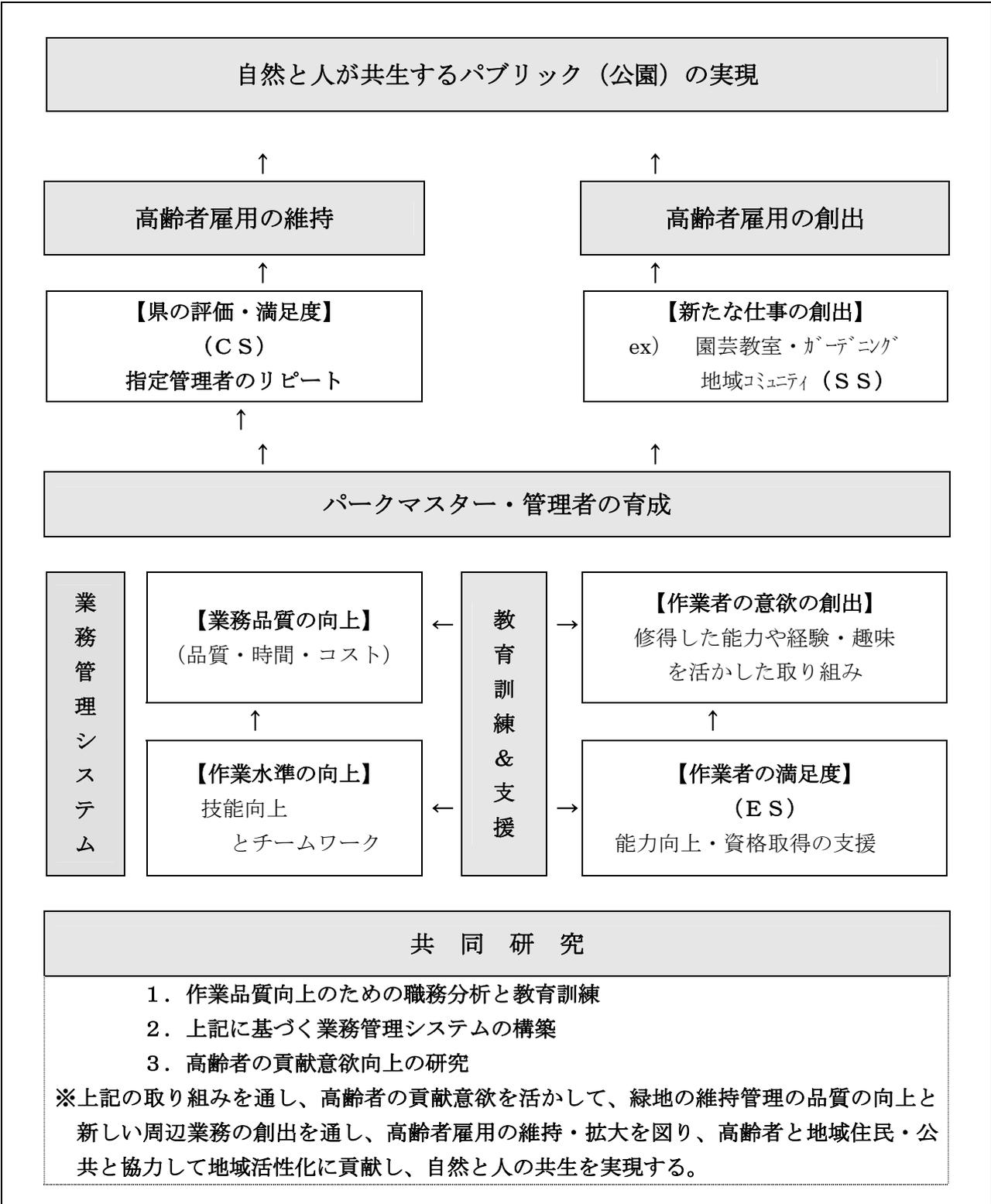
公園が開かれた存在として、地域の人々（家族・学生・主婦・子供）が自然とふれあい、人々の心身の健康共にいのちを輝かせる「場」となるためには、このような高齢者の方々の持つ特性（歳を経て備わる人間的魅力・生きる力）を活かしていくことが何よりも不可欠である。

そのためにパークマスターをはじめとする公園管理者には、そこで働く人々（高齢者）の全人的理解と相互にコミュニケーションでできる組織化、それに基づく安全・作業能力などの指導、管理能力の計画的開発、計画の実施が求められる。（図1参照）

Ⅱ. 研究内容と結果

1. 公園運営管理事業と高齢者雇用創出に向けた基本スタンス

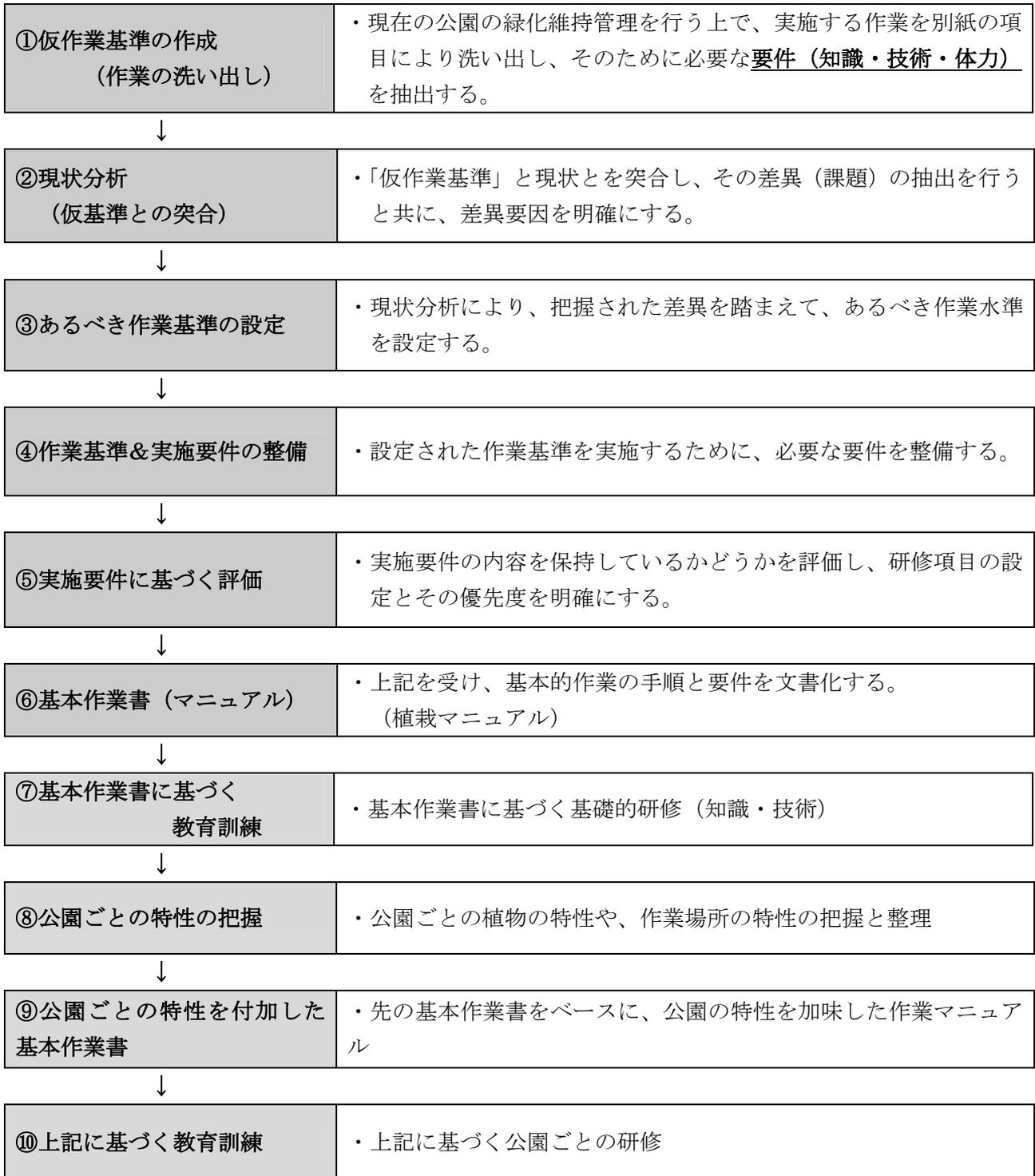
(図1)



2. 高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築

(1) 実施内容（取り組みのステップ）

(図2)



(2) 作業基準及び実施要件の整備

イ. 作業基準の内容

作業の対象は、芝生地管理、樹木管理、その他（トイレ等の施設の備品交換・補修、清掃等）に分類した。

基準の設定および評価を行う作業区分の大きさをどのレベルまでにするかについては、

工程レベル、作業レベル、動作レベルまでであるが、今回は工程レベル（工種）を基本とし、作業レベルについては単位作業の内容を作業内容としてひとまとめにし、工種の説明に留めた。また品質管理との関係で、当組合の求める品質として仕上基準を設定した。

(図3参照)

例) 芝生地管理

(図3)

業務	工種	作業内容	仕上基準
公園施設の維持管理	芝刈工	肩掛け刈払機及び芝刈機等を使用して芝刈りを行う。 刈った芝を集めて片付け、全体の刈り具合を確認して終了。	刈高5cm以内。刈り斑のないように、均一に刈り込む。
	人力除草	既存除草器具を用いて抜取る。 抜根処理が困難な場合は、地際より刈取る	既存植物をいためないよう丁寧に抜取る。
	施肥工	芝生地を歩行しながら肥料を手でまきちらす方法で行う。	所定の施肥量を芝生面にむらのないよう均一にまく。
	病虫害防除	天候条件を考慮し、他の樹木、草花、来園者及び隣地等にかからないように十分に注意して行う。	薬剤散布は環境や動植物に配慮し、適切な時期に適切なる薬剤を適切なる濃度で正しく散布する。
	目土	芝刈り後、夾雑物が混入していない洗い砂をレーキ等でむらなく均一に敷きならし、ほうきなどで丁寧にすり込む。	目土をむらなく敷き均し地盤高を考慮し行う。
	補植	張り替え部分の好転、夾雑物の除去後、整地を行い新たに芝生を補植する。	平らに圧して目土をすり込み、たっぷり灌水をし、根付くまでは、養生管理を行う。
	灌水	ホースにて手まきする。	ホース等で樹木を損傷しないよう、芝生面積全体に均一に散水する。

ロ. 実施要件の内容

作業実施の要件は、工種ごとに作業者の評価基準とするものである。平面、低所、低木（樹木の高さ）を対象として、通常全員ができるものは（A）とした。斜面、高低差があ

る所、高木（樹木の高さ）については、高齢者にとっては特に体力面や技術面が課題となるとの考えから（B）として実施要件を別途抽出した。(図4参照)

例) 芝生地管理

(図 4)

業務	工種	(A) 作業実施の要件(特記事項)ー平面・低所・低木			(B) 作業場所、樹木種類による追加事項		
		知識面	技術面	体力面	斜面	高低差	高木
公園施設の維持管理	芝刈工	芝刈りの目的、芝生の種類、芝刈り時期、刈高、機械の選定等	樹木・施設等の損傷に注意	機械を持って長時間の作業ができる	機械を持って長時間の作業ができる	-	-
	人力除草	雑草の状況・芝生への影響等	既存の植物をいためないよう除草できる	長時間、中腰で作業ができる	長時間、中腰で安定して作業ができる	命綱(ロープ)、安全帯を着用し、安定して長時間作業ができる	-
	施肥工	施肥の目的、施肥の時期、種類、方法等	基準量をむらなく撒くことができる	施肥の運搬	施肥の運搬	命綱(ロープ)、安全帯を着用し、安定して長時間作業ができる	-
	病虫害防除	病虫害防除の目的、病虫害の種類、散布時期、農薬の種類	機械を使って十分に散布できる	広範囲、機械を持って散布できる	広範囲、機械を持って安定して散布できる	高所作業車に乗って散布できる	-
	目土	芝生の生育状態、施工時期	芝生の状況にあった目土をむらなく	広範囲、目土を運搬して作業できる	目土を運搬して、滑らないように作業できる	-	-
	補植	張芝の時期、種類	芝生の張り方	一輪車で芝生を運搬して作業が出来る	運搬しながら、安定して、芝生がはれる	-	-
	灌水	芝生の生育状況等	均一に散水する	ホースを移動させながら作業ができる	ホースを移動させながら作業ができる	-	-

(3) 作業評価、アンケート調査

イ. 評価対象

①名護中央公園 (6名)	評価実施者: U氏
②浦添大公園 (14名)	評価実施者: S氏
③バナナ公園 (31名)	評価実施者: N氏

ロ. 評価項目 (3業務、合計 16工種)

(図 5)

業務	工種	業務	工種	業務	工種
芝生地管理	芝刈工	樹木管理	剪定及び手入れ	その他	小規模修繕・撤去
	人力除草		緑化ウォール		清掃
	施肥工		施肥工		
	病虫害防除		病虫害防除		
	目土		灌水		
	補植		支柱手直し・撤去		
	灌水		枯損木撤去		

ハ. 評価基準（得点）

（図 6）

得点	(A) 作業実施の要件			(B) 作業場所・樹木種類追加事項		
	知識面	技術面	体力面	斜面	高低差	高木
3	充分有している	基準通りできる	機械等の扱い、時間内に作業ができる	同左（体力面と同様）	足場、命綱等使って基準通りできる	同左（高低差と同様）
2	ほぼ有している	ほぼ出来る（ムラ有）	機械等の扱い、時間のいずれか不十分	〃	ほぼ出来る（ムラ有）	〃
1	余りない	充分でない	共に不足している	〃	不足している	〃
0	全くない	出来ない	実施できない	出来ない やらせていない	出来ない やらせていない	出来ない やらせていない

※今回は、出来る、出来ないの傾向を、簡易に分かりやすく把握し、作業者全体に対する教育訓練ニーズを把握するため4段階で実施している。

二. 評価方法

- ・評価シートにより、各公園の管理者が評価を行った。（実態が分からない場合は班長に意見を聞くこととした）
- ・工種（16工種）ごとに、知識面、技術面、体力面、斜面、高低差（のある所）、高木の6つの要件について作業基準及び実施要件に基づいて、個人別に得点をつけた。
- ・分析においては、個人別の評価結果を、工種、要件ごとに平均したものに基いて分析した。
- ・基本的には、評価得点の平均値が「2.0点以下」（“ほぼ出来る”レベルを満たしていない）が課題及び教育訓練の対象の候補となってくる。

ホ. アンケート調査方法

- ・アンケートシートにより、各公園の管理者に記入を依頼した。
- ・その結果を踏まえて、パークマスターに各公園の特徴を踏まえた総括的意見を依頼した。

（4）公園別職種別分析

①作業者評価結果（全体及び男女別）

イ. 浦添大公園の事例

a. 芝生地管理（図7参照）

公園別職種別分析を3つの公園に対して、それぞれ実施した。ここでは浦添大公園での実施内容について報告する。

・芝生地管理については、高低差のある箇所はない。

（図 7）

業務	工種	要件平均(全体)							要件平均(男性:10名)							要件平均(女性:4名)						
		評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)						
		①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均
芝生地管理	芝刈工	2.6	2.3	2.3	2.1	—	—	2.3	2.8	2.8	2.8	2.9	—	—	2.8	2.0	1.0	1.0	0.0	—	—	1.0
	人力除草	2.7	2.6	2.5	2.4	2.4	—	2.5	3.0	2.9	2.8	2.9	2.9	—	2.9	2.0	2.0	1.8	1.0	1.0	—	1.6
	施肥工	2.5	2.5	2.3	2.4	2.1	—	2.4	2.7	2.7	2.7	2.8	2.6	—	2.7	2.0	2.0	1.3	1.3	1.0	—	1.5
	病虫害防除	2.1	2.2	1.9	0.9	0.8	—	1.6	2.1	2.7	2.7	1.2	1.1	—	2.0	2.0	1.0	0.0	0.0	0.0	—	0.6
	目土	2.4	2.4	2.3	2.4	—	—	2.4	2.6	2.6	2.8	2.9	—	—	2.7	2.0	2.0	1.0	1.0	—	—	1.5
	補植	2.1	2.3	2.3	2.4	—	—	2.3	2.1	2.4	2.8	2.9	—	—	2.6	2.0	2.0	1.0	1.0	—	—	1.5
	灌水	2.7	2.7	2.4	2.4	—	—	2.5	3.0	3.0	2.9	2.9	—	—	3.0	2.0	2.0	1.0	1.0	—	—	1.5
合計		17.1	17.1	15.9	14.7	5.3	—	15.9	18.3	19.1	19.5	18.5	6.6	—	18.6	14.0	12.0	7.0	5.3	2.0	—	9.2
芝生地管理平均		2.4	2.4	2.3	2.1	1.8	—	2.3	2.6	2.7	2.8	2.6	2.2	—	2.7	2.0	1.7	1.0	0.8	0.7	—	1.3

- ・男性 10 名は、平均 2.7 点と高い。病虫害防除、補植についての知識面が若干低いため習得の必要性がある。
- ・女性 4 名は、平均 1.3 点と低いが、知識面、技術面では一定レベルを有している。男性との役割分担上、機械の使用等に関連して体力面を中心に低めになっている。名護中央公園と同様、役割分担もあるが、欠員や欠勤等の場合に代わりができるような観

点で実技に関する教育訓練の必要性がある。

b. 樹木管理 (図 8 参照)

- ・樹木管理については、低木、高木の剪定手入りを日頃から管理人による指導で、実施している。また病虫害防除は頻繁にする作業ではなく、公園内では極力農薬等は使用しないようにしている(必要なときに、管理人による指導程度)。

(図 8)

業務	工種	要件平均(全体)							要件平均(男性:10名)							要件平均(女性:4名)						
		評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)						
		①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均
樹木管理	剪定及び手入れ	2.1	2.0	2.1	1.6	—	1.4	1.8	2.5	2.4	2.6	2.3	—	1.9	2.3	1.0	1.0	1.0	0.0	—	0.0	0.6
	緑化ウォール	2.2	2.1	2.4	1.9	1.5	—	2.0	2.3	2.1	2.5	2.3	2.1	—	2.3	2.0	2.0	2.0	1.0	0.0	—	1.4
	施肥工	2.5	2.5	2.2	1.9	1.5	1.5	2.0	2.7	2.7	2.7	2.3	2.1	2.1	2.4	2.0	2.0	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0
	病虫害防除	1.9	2.1	2.2	1.0	0.4	0.4	1.3	2.2	2.5	2.7	1.0	0.5	0.5	1.6	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.7
	灌水	2.9	2.9	2.7	2.3	2.3	2.3	2.6	2.9	2.9	2.7	2.4	2.4	2.4	2.6	3.0	3.0	2.8	2.0	2.0	2.0	2.5
	支柱手直し・撤去	2.1	1.8	1.9	1.9	1.8	1.7	1.8	2.9	2.5	2.6	2.6	2.5	2.4	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	枯損木撤去	1.9	1.9	1.8	1.6	1.5	1.4	1.7	2.6	2.6	2.5	2.2	2.1	1.9	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	15.5	15.2	15.3	12.2	8.9	8.6	13.3	18.1	17.7	18.3	15.1	11.7	11.2	16.1	9.0	9.0	7.8	5.0	2.0	2.0	6.1	
樹木管理平均	2.2	2.2	2.2	1.7	1.5	1.4	1.9	2.6	2.5	2.6	2.2	2.0	1.9	2.3	1.3	1.3	1.1	0.7	0.3	0.3	0.9	

- ・男性は 2.3 点と基本的な基準をクリアしている。緑化ウォールの技術面、高木の剪定及び手入れ(不安定な場所で安定した技術の発揮)、高木の枯損木撤去(作業後の枯損木の運搬における体力)については課題がある。これらについては組合員との作業分担を踏まえて、必要な機具・用具の使用方法などの教育訓練の必要性を検討すべきである。

- ・女性は 0.9 点と低くなっているが、平面、低所における緑化ウォールと施肥工、また灌水に関して実施できる一定水準以上となっている。剪定及び手入れ、支柱手直し・撤去、枯損木撤去、斜面・高低差のある所・高木は男性との役割分担による影響で低くなっているが、芝生地管理と同様、役割分担及び代替要員の視点で教育訓練を検討する必要がある。

c. その他及び合計・全体平均 (図 9)

(図 9)

業務	工種	要件平均(全体)							要件平均(男性:10名)							要件平均(女性:4名)						
		評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)							評価(3・2・1・0)						
		①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均	①知識	②技術	③体力	④斜面	⑤高低	⑥高木	工種平均
その他	小規模修繕・撤去	1.8	1.8	1.8	—	—	—	1.8	2.1	2.1	2.1	—	—	—	2.1	1.0	1.0	1.0	—	—	—	1.0
	清掃	3.0	3.0	2.6	—	—	—	2.9	3.0	3.0	3.0	—	—	—	3.0	3.0	3.0	1.8	—	—	—	2.6
合計		4.8	4.8	4.4	—	—	—	4.7	5.1	5.1	5.1	—	—	—	5.1	4.0	4.0	2.8	—	—	—	3.6
その他平均		2.4	2.4	2.2	—	—	—	2.3	2.6	2.6	2.6	—	—	—	2.6	2.0	2.0	1.4	—	—	—	1.8
総合計		37.4	37.1	35.6	26.9	14.2	8.6	33.8	41.5	41.9	42.9	33.6	18.3	11.2	39.8	27.0	25.0	17.5	10.3	4.0	2.0	18.9
全体平均		2.3	2.3	2.2	1.9	1.6	1.4	2.1	2.6	2.6	2.7	2.4	2.0	1.9	2.5	1.7	1.6	1.1	0.7	0.4	0.3	1.2
総合計ポイント		159.8 / 231							189.4 / 231							85.8 / 231						
全体平均レベル		2.1							2.5							1.2						

- ・その他及び全体としては、小規模修繕・撤去における電球取替え、水道パッキンの交換、遊具の塗装などは、役割分担もあり女性が低くなっている。芝生地管理、樹木管理同様、役割分担及び代替要員の視点で教育訓練を検討する必要がある。男性も 2.1 点とほぼ出来る（ムラあり）の評価であるため、

教育訓練を検討する必要がある。

- ・清掃については、特に問題はない。
- ・総合計ポイントについては、今回の 14 名の平均は 159.8 点（約 70%の充足度）である。平均レベルは 2.1 点と“ほぼ出来る”レベルとなっている。

②管理者へのアンケート結果

(図 10)

業務	工種	知識や技術についての教育・訓練が必要な工種は？		
		平面・低所・低木	高低差有り・高木	必要と思われる内容
		浦添	浦添	浦添
芝生地管理	芝刈工	要	要	技能実技
	人力除草	要	要	技能実技
	施肥工	要	要	技能実技
	病虫害防除	要	要	基本的知識
	目土	要	要	基本的知識
	補植	要	要	基本的知識
	灌水	要	要	基本的知識
樹木管理	剪定及び手入れ	不要	不要	
	緑化ウォール	要	要	技能実技
	施肥工	要	要	基本的知識
	病虫害防除	不要	不要	
	灌水	要	要	技能実技
	支柱手直し・撤去	要	要	技能実技
	枯損木撤去	要	要	技能実技

- ・基本的な知識の教育については、芝生地管理の病虫害防除、目土、補植、灌水、樹木管理の施肥工を必要としている。
- ・作業の技能の修得（実技）に関しては、芝生地管理の芝刈工、人力除草、施肥工、樹木管理の緑化ウォール、灌水、支柱手直し・撤去、枯損木撤去を必要としている。

③浦添大公園における教育・訓練の必要性

(図 11)

業務	工種	教育・訓練の必要性
芝生地管理	芝刈工	・現在、高低差のある箇所はないが、今後のために平面箇所も含め技能修得が必要。
	人力除草	・現在、高低差のある箇所はないが、今後のために平面箇所も含め技能修得が必要。
	施肥工	【以下の工種は名護と同様】・作業自体難しくはないが、平面も含め高低差のある箇所での安全作業の技能修得が必要。
	病虫害防除	・芝生によく発生する病気や害虫に対する、駆除の方法等、基本的な知識の教育が必要。
	目土	・目土をする目的等、基本的な知識の教育が必要。
	補植	・平面及び高低差のある箇所での補植の目的等基本知識の教育が必要。
	灌水	・技能については特に必要はないが、灌水の目的や天候、芝生の状態を判断し灌水を行う基本知識の教育が必要。
樹木管理	剪定及び手入れ	・日頃から低木、高木の剪定手入れを管理人による指導で、実施しており特に必要とは考えていない。
	緑化ウォール	・低所については作業自体難しくはないが、低所も含めて高所での安全作業の技能修得が必要。
	施肥工	・作業自体難しくはないが、施肥の種類及び方法等の基本知識の教育が必要。
	病虫害防除	・頻繁にする作業ではなく、また、公園内では極力農薬等は使用しないようにしている。(必要なときに、管理人による指導程度)
	灌水	—
	支柱手直し・撤去	・支柱の組み方、結束の方法や作業の注意点等の技能修得が必要。
	枯損木撤去	・樹木の撤去の際の機械の使用法や安全作業についての注意点等の技能修得が必要。

(5) 分析結果と高齢者の教育・訓練の必要性

イ. 分析結果の特徴

①知識面でのばらつき

・全体での分析では一定水準（2点以上）であっても、作業者一人ひとりを考え、作業効率や品質を考慮すると、その作業の目的や基本的な知識強化の必要性がある。

②高低差のある所、高木

・高低差のある所、高木についてはシルバーでは「出来ない・やらせていない」ことが多い。中には出来る人もいるが、前職がトビ職であるため等、特殊な理由である。
 ・足場不安定、高所での無理な体勢の状態、足腰への負担、体力面、危険性の面から実施を考慮すると、組合員による専門領域となる。

③作業方法の改善、機械等の導入

・支柱手直し・撤去、枯損木撤去などは、運搬等での体力面の課題がある。伐採、切断から運搬について、体力をカバーした一連の効率的な作業手順改善などを考慮することも必要である。
 ・芝刈工などでは、例えば体力的に負担のかからない機械が導入できれば、女性や男性でも体力が低い方でも扱えるようになる。そのような検討も可能である。

④男女による区分

・女性で点数の低いところがあるが、男性との役割分担で「やらせていない」ことによるものである。女性の特徴として、経験的に、男性よりも同じ姿勢で長時間作業ができることもあり、それに適した作業分担をしているということにもよる。
 ・一方で、役割分担もあるが、欠員や欠勤等の場合に代わりができるような観点で知識面、技術面の教育訓練の必要性がある。

⑤高齢者の雇用創出（職域拡大）

・公園における現在の仕事を通じた働きがいや生きがいの向上が基本である。単に実施できる工種や作業箇所を増加だけでなく、知識や技能の教育訓練を通じた現在の作業の質の向上を行うことである。

ロ. 教育・訓練の必要性（各公園共通）

①芝生地管理

・芝刈りの目的や良い例、悪い例を含めた（作業の標準化）教育・訓練
 ・除草の目的や良い例、悪い例を含めた教育・訓練
 ・施肥工の目的や肥料の種類、施工方法の良い例、悪い例を含めた教育・訓練
 ・病虫害防除の目的や病気、害虫の種類、駆除方法の教育・訓練
 ・目土の目的や方法等の教育・訓練
 ・補植の目的や施工上の注意点等の教育・訓練
 ・灌水の目的、時期等や注意点を含めた教育・訓練

②樹木管理

・樹木剪定の目的、剪定の良い例、悪い例や安全作業の注意点を含めた教育・訓練
 ・除草、剪定の良い例、悪い例や安全作業を含めた教育・訓練
 ・施肥工の目的や肥料の種類、施工方法を含めた教育・訓練
 ・芝生地管理の病虫害防除に含めた教育・訓練
 ・支柱撤去時の注意点、支柱の種類、結束の方法等安全作業を含めた教育・訓練
 ・撤去の際の樹木の切り方や安全作業を含めた教育・訓練

(6) 教育訓練マニュアルに基づく研修実施

イ. マニュアルの構成 (目次)

以上の分析結果に基づき、教育訓練マニュアル (植栽マニュアル) を作成した。

<p>I. 芝生地管理</p>	<p>1. 芝刈工 2. 人力除草 3. 施肥工 4. 病虫害防除 5. 目土 6. 補植 7. 灌水</p>
<p>II. 樹木管理</p>	<p>1. 剪定及び手入れ 2. 緑化ウォール 3. 施肥工 4. 病虫害防除 5. 灌水 6. 支柱手直し・撤去 7. 枯損木撤去</p>

・マニュアルには、工種ごとに (1) 目的、(2) 技法・方法、(3) 事例、(4) その他 (公園による特性) を入れた。

ロ. 研修実施計画

①対象

- ・シルバー作業者

②目的

- ・各工種の目的、技法・方法、組合としての仕上基準、公園における特性の理解
- ・剪定等の技術向上
- ・高齢者が作業する上での留意事項 など

③内容

- ・一通りマニュアル【別紙4：植栽作業マニュアル (第1版)】に基づいて、作業者に知識面を中心とした説明する。
- ・技能面については、まず高木および中低木の剪定について5月頃行う。
- ・その他については、作業実施時期に合わせて管理人が随時実施するようにする。

3. 品質・利用者満足度向上のための業務管理システムの構築

(1) 業務管理の基本

イ. マネジメントサイクル

業務管理の基本は、計画⇒決定⇒指示⇒段取⇒実施⇒検査⇒報告⇒計画と実績のチェック⇒差異⇒アクションの仕組みの中で、業務

管理システムを構築し、PDCAサイクルを回していくことにある。

ロ. 作業管理

作業管理については、構築した業務管理システムの中で、以下の内容を具体化する。

- ①作業内容と作業量の測定
- ②作業指示と監督
- ③品質管理、作業量管理、納期管理
- ④作業者の技能向上システム

(2) 現状の業務管理システム

イ. 管理者

①管理者の役割

a. 引継業務

警備業務の引継

- ・早番出勤者は、出勤と同時に夜間警備員から、警備日報により報告を受け引継を行い、必要に応じて現場の確認点検を行う。

管理業務の引継

- ・遅番出勤者は、早番出勤者から、業務報告書により報告を受け引継を行う。また、遅番出勤者は、夜間警備員と業務の引継をし、業務終了とする。

b. 業務作業内容

巡回

- ・公園内の巡回は不定期とし、午前・午後各3～4回程度行う。
- ・巡回時は、特に遊具を重点に確認し、トイレ、園路、その他施設等の危険箇所の有無を確認し、異常があれば応急の処置を行い、本部へ連絡をする。
- ・家庭ゴミ (冷蔵庫・テレビ・バッテリー・タイヤ等) の不法投棄に注意する。
- ・上下水道のポンプ室の正常を確認する。
- ・広場の占用利用をしていないか、不審者やホームレス等への対応。
- ・駐車場等の巡回をし、駐車車両のチェックを行い、放置車両が2～3日続いた車には警告の貼り紙をし、移動がない場合は本部へ連絡をする。

作業

- ・シルバー及び個人受託者との作業前ミーティングを行い、出勤人員・作業場所・

作業内容の確認をし、安全作業の指示をする。(特に、草刈り作業時の公園利用者への安全に注意するよう指示をすること。)

- ・翌日及び週の作業内容の確認、調整を行う。
- ・台風対策及び台風後は、遊具、樹木、案内板、排水溝等の点検を行い、その後園内の清掃を行うよう指示をし、本部への報告をする。

c. 管理事務所内の業務

- ・公園利用者への対応、必要に応じ現場案内を行う。
- ・公園施設の使用申請の受付業務(有無料)
- ・シルバー及び個人受託者の作業日報及び警備日報の確認をし、本部へ報告をする。
- ・業務報告書、車両運行日誌の記入。

・シルバー及び個人受託者との作業打合せ。
本部提出書類等

- ・シルバー及び個人受託者業務日報・警備日誌・納品書・請求書 毎月5日まで
- ・月作業工程表 毎月5日まで
- ・勤務表(勤務予定表) 毎月5日まで
- ・業務報告書及び作業状況写真(県様式) 毎月10日まで
- ・業務日誌(緑化産業計画様式) 毎月10日まで
- ・その他 本部指定日まで

d. 保守点検業務

- ・月2度の遊具点検日を設定し、目視、触診、聴診点検を行い本部へ報告をする。
- ・備品、消耗品の点検、在庫の確認を行い、月に1度報告書を提出する。

②管理者の業務管理フロー

(図 13)

区分	基本的な流れ	現状(浦添大公園の場合)	帳票	(担当)
P L A N	長期・中期計画	・地域活性化計画(作成中)、事業計画書	事業計画書	共同企業体
	↓			
	年間計画	・年間維持管理計画の作成 ・月別工数計画の作成(ゾーン別、工種別) ・組織編成(管理者、作業班長、技能者、一般作業者等の編成) ・作業班長、技能者、一般作業者の教育訓練計画の作成 ・月別利益計画(損益、用具購入等)の立案	年間維持管理計画 月別工数計画 組織図 教育訓練計画 利益計画	PM・管理者 " " " PM(管理者)
	承認	・緑化組合、産業計画 共同企業体による承認		
	↓			
D O	月間計画	・週間作業予定表(常時3週間先までの計画)の作成	週間作業予定表	管理者
	承認	・パークマスターへ提出し、承認		管理者
	↓			
	指示	・週間作業予定に基づき作業班長に指示		管理者
	↓			
	段取	・朝礼にて日々の作業段取り(人数、作業内容確認)		管理者・作業班長
	↓			
	管理者実作業実施	・月2回の遊具等の点検 ・ゴミの不法投棄、上下水道ポンプ室、不審者、放置車両等の確認		管理者
	↓			
	仕上検査	・作業状態の確認(午前、午後各3~4回の巡回時に実施)	仕上チェック表	管理者
C H E C K	↓			
	報告(日次)	・作業日誌による終了報告の確認(作業予定の実施、異常等) ・朝、警備日誌による申し送り事項の確認 ・公園日誌兼業務報告書による報告	作業日誌 警備日誌 公園日誌兼業務報告書	作業班長→管理者 警備担当→管理者 管理者→PM
	↓			
	報告(月次)	・異常時はPMに報告、日誌は1か月分まとめて送付 ・県に月次公園業務報告書の提出(県の仕様書に基づく報告)	(日誌綴り) 公園業務報告書	管理者 PM・管理者
	↓			
C H E C K	計画と実績のチェック(日次)	・週間作業予定表に実施状況の記入、作業班長と確認 ・実施状況を記入したものをPMに送付	週間作業予定表 "	管理者・作業班長 管理者
	↓			
	計画と実績のチェック(月次)	・月別工数計画、仕上基準に基づく実施状況の確認 ・月次単位で工数計画との実績対比 ・月次単位で利益計画との実績対比	仕上チェック表 工数計画実績対比表 予算実績対比表	PM・管理者 " PM(管理者)
	↓			
	差異分析 アクション	・月次単位で計画との差異分析、対策 ・1週間単位で対策、週間作業予定表に反映	工数計画実績対比表 週間作業予定表	管理者 "

ロ. 作業班長

①作業班長の役割

a. 作業計画

班長は、管理人と共に作業予定箇所を事前に確認をし、週間作業予定表を作成し、管理人へ提出をする。

b. 安全管理

作業前に、本日の作業箇所の確認、作業内容、使用機械等についての安全ミーティングを行う。

作業中に、作業現場の安全管理状況の確認及び指示を行う。

c. 工程管理

作業中に、作業の進捗状況の確認をすると共に、作業員への指示を行う。

一日の作業終了後は、作業箇所の確認を行い、作業日報を管理人へ提出し、翌日の作業予定の打合せを行う。

d. その他

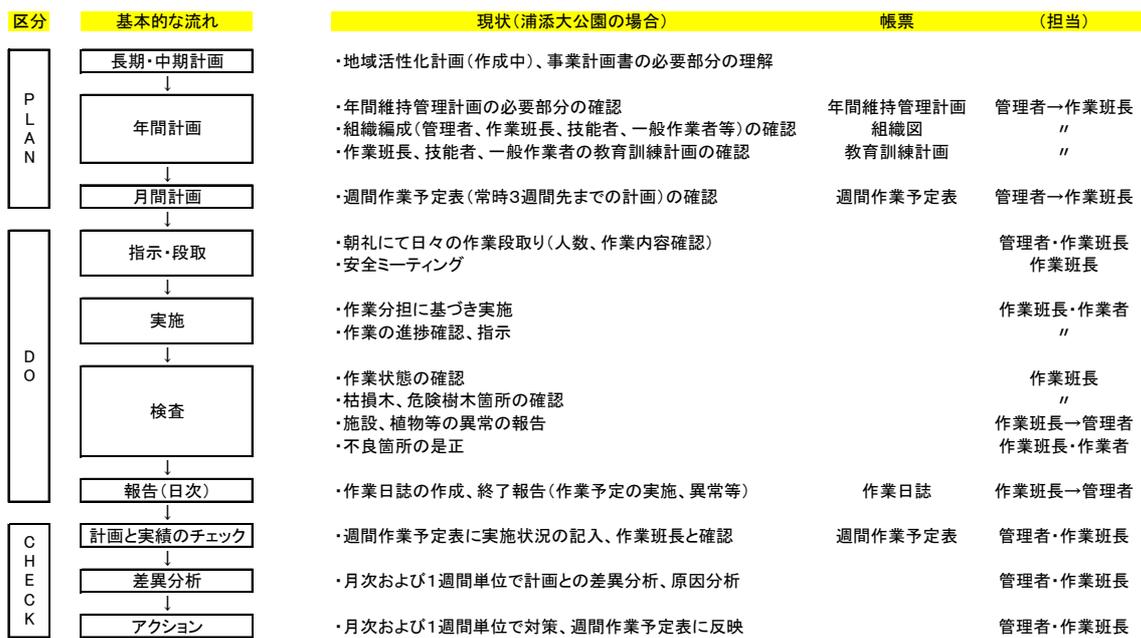
日頃より、枯損木、危険樹木箇所の確認を行い、作業計画を立て管理人との打合せを行う。

作業範囲及び作業周辺での施設、植物等に異常を発見した場合は、管理人への報告を行う。

台風警報の解除後に、公園内の巡回を行い、台風による施設、園路、樹木等の被害状況の確認を行い、管理人へ報告をすると共に、清掃作業、危険樹木除去作業の手配等を行う。

②作業班長の業務フロー

(図 14)



(3) 業務管理の改善目標

イ. 目標

■施設清掃・芝生・緑地管理について

施設清掃・芝生・緑地管理作業について、基本的には、年間の作業計画に基づき作業を行うが、公園の予約状況や公園には日々様々な利用者が訪れるので、その日の作業について、作業箇所や作業内容を変更し、利用者が

安全、快適に過ごしていただけるようにする。

①芝生刈り・草刈作業

年間の作業箇所、作業回数は決めてあるが、夏場や冬場の植物の状況に合わせた管理を行う。

②剪定作業

樹木の剪定については、その植物の特性

を生かし、花木についてはその時期に、花の楽しめる剪定や植栽箇所にあった美観や樹形が楽しめる剪定管理を行う。

③トイレ清掃作業

基本的には毎日行いますが、広場により利用頻度に差がある箇所については、その頻度により清掃回数や作業内容の変更を行う。

④園路清掃作業

年間作業計画に基づき行いますが、利用者の利用状況、園路の汚れ具合や落ち葉等の積もり具合など頻度に合わせた作業を行う。

平成19年度からは、仕様書の作業区域、作業内容、作業回数を基準としながら、周辺環境やイベント等による公園の利用状況などの変化を把握し、管理内容・管理手法のみなおしや再整備の必要性を判断するなど、管理の合理化、効率化を図り、柔軟な公園管理業務を行うことで、公園利用者にとって安全、快適で円滑な利用ができるように努める。

ロ. 品質・利用者満足度向上に向けた課題

作業の質的な向上を主な目標とする。作業時間管理よりも作業バランス（必要な箇所には時間と手間をかける。今は一律になっている）が大切である。

H18年度は作業状況の把握を行ってきた。H19年度は作業効率と質の向上、H20年度は公園イベント等の定着（ソフト事業と作業予定の対応）が目標となる。

その中で以下の項目が品質・利用者満足度向上に向けた課題となる。

- ・利用者満足度、県に対する満足度の管理
- ・事業計画に基づく公園別業務目標の管理
- ・仕上検査、遊具等点検、不具合対応の管理
- ・パークマスターによる巡回監査
- ・品質管理、安全管理、業務管理の是正・予防処置

（4）管理者のマネジメント教育の必要性

管理者の役割は、「業務管理・業務改善・スタッフの育成・作業チームの活性化」である。今回の研究では「業務管理システム」の構築

まで行ったが、それを行う管理者のマネジメント教育が必要となる。以下、その要点である。

業務管理については、業務管理システムに基づく作業管理が基本となる。地域活性化計画や事業計画に基づいた各公園の目標とその達成のための計画を具体化、実施し、計画どおりにいくように修正処置をとることなどがその内容となる。

業務改善は、「問題点の発見⇒原因分析⇒改善案の設定⇒改善案の実行⇒改善効果の評価」のステップで行うもので、業務管理と表裏の関係にある。業務改善は、品質・利用者満足度向上のための現場のチームワークを具体的に進めることで実施していく内容である。

スタッフの育成は、「作業班長・作業者との作業指示・報告の改善」「技能等の教育訓練による作業の質の向上」がその内容となる。業務管理・業務改善を通じて、作業者の中での作業班長および作業班長を補佐する作業者を明確にして、作業がスムーズに行われ、求める作業品質に近づけるようにしていくことが「管理者の役割」となる。

作業チームの活性化は、これらを通じて貢献意欲や働きがい、生きがいを創出していくことがその内容となる。

4. 高齢者の意欲創出についての調査・分析

（1）高齢者の勤労と生活に関する意識調査 イ. 調査目的

高齢者の雇用創出（職域開発）に向けて、職域を開発していくためには、組合及び組合員企業の取り組みはもとより、一人ひとりの高齢者（これからその年齢を迎える方々含む）が、自分のこれまでの経験や技術を活かして新しい周辺事業を産み出していくことが求められる。

そこで高齢者の雇用創出（職域開発）にあたり、まず高齢者（これからその年齢を迎える方々含む）の方々が、現在そして今後従事する仕事について、また今後の自分の生活について、どのような考えや希望を

持たれているのか、その実態を把握し今後の職域開発の参考とするために「高齢者の勤労と生活に関するアンケート調査」を実施した。

ロ. 調査の範囲

■調査対象

- ・組合員企業に勤務する55歳以上の方（正社員 労働保険等加入者）
- ・現在公園管理の業務に従事する高齢者の方（シルバー）
- ・地域で活動を行っている高齢者の方（がんじゅう市参加者）

ハ. 調査期日

■平成18年10月1日

ニ. 回収結果

■組合員企業に勤務する高齢者 25名

■公園管理事業に従事するシルバーの高齢者 45名

■がんじゅう市に参加する高齢者 16名

合計 86名

ホ. 調査結果要約

このアンケート調査は、共同研究の進め方の基本スタンスに基づき、高齢者の意識や生活について把握し、それを高齢者の貢献意欲（働きがい）の向上に活かし、業務品質の向上と周辺業務の創出を目的として実施した。

以下、アンケート調査結果のポイントである。

a. 勤労意欲と働くことに求めるもの

今回の調査結果により、多くの方は、年齢を経ても勤労意欲が減退するのではなく、意欲が増していくことがわかった。

生きることと働くことが一体となった勤労観へと昇華されていくのである。

また、働くこと理由（働きを通して求めるもの）が、生活費などの収入を重視した目的から歳を重ねるごとに「健康への留意」や「生きがいを求めていく生活」、また「社会や周囲の人々とのつながり」などへと変化し、「働く」ことを通して「肉体的」「精神的」「社会的」な人生の充実を求めていくようになることがわかった。

b. 高齢になって働くことができるための取り組み

高齢になっても働くことができるために多くの方は、「体力維持のための運動」、「規則正しい生活」「食生活」の主に3つのことを心がけていることがわかった。

ただ、さらに歳を重ねていくと、刺激や新しいことに触れることを意識し、時代の変化に敏感な「若い人達との関わりを持つ」ことを心がけている方が増えている。

c. シルバーは技術・技能の修得を求めているが

能力開発への取り組みについて、シルバーでは「剪定の技術」や「機器の操作技術」を修得したい意向があることがわかった。組織性格調査によるとシルバーでは「機械」に対する意識が低くでている。これまであまり触れたことのない造園機器に対する苦手意識はあるが、この公園での仕事に長く関りたいという意識から技術の修得を挙げていると推測する。

ただ、シルバーの人々にムリに技術修得を進めすぎるのは、彼らの持っている特性（機械化・効率化でなく、自然や人間のぬくもり、いのち）を活かすことに必ずしもつながらない懸念があるので、教育訓練においてもその特性を踏まえたプログラムを立てることが重要である。

d. 仕事以外の時間の使い方は

仕事以外の時間をどのように過ごしているか。その内容は「趣味」「家事」「家族サービス」が多くを占めている。

しかし、がんじゅう市に参加している高齢者の方々は、仕事以外の時間の45%を「地域活動」や「ボランティア活動」などの社会貢献活動にあてている。

自然の中で、社会の中で、そして周囲の人々の中で「生かされて生きている自分」に対する気づき・意識が高まり、「周りの人達のために自分に何かできること」を探し出し、行動に移していくことが自己の喜び（生きがい）となっていくことがわかる。

e. シルバーが公園での仕事を選んだ理由

シルバーの方々が公園での緑化維持業務を選んだのは、「公園という場で仕事がしたいか

ら」「草花・樹木や造園に対して興味を持って
いたから」という理由が多いことがわかった。

この仕事に興味を持って、自ら選択して来
ているのである。それは公園という場を通し
ての人々とのふれあい、また自然の豊かさ、
樹木や草花に触れた生活を求めたといえる。

このような彼らの興味や志向を活かした仕
事の作り方を管理者が工夫していくことが、
公園の可能性を拓げていくことにつながる。

f. メンバー間のコミュニケーション

メンバー間のコミュニケーションについて
は、バナナ公園と浦添大公園はシルバーが、
名護中央公園は以前から作業に従事していた
者（主に50代）がメンバーを構成している。
名護では役割分担に基づき支障なく業務が進
んでいるという意識が高く、メンバー間の関
りは薄いと推測される。これに対して、バン
ナ・浦添では、お互いの特性を理解し補い合
う人間関係を構築し、ときにはそれが意見の
対立を生むことにもなるが、お互いが関り合
いながら仕事を進めていっている。これは仕
事に仲間との関りを求め、それが楽しみ・喜
びであり、人生の生きがいの一つにもなっ
ている。

働く人々の相互のコミュニケーションの充
実が仕事の質や改善意欲向上の前提となる。

g. 仕事を通しての充実感

組合員の場合には、仕事が完了したとき
の充実感がもっと高い。これに対してシルバ
ーでは、仕事を通じて公園を訪れる人（入園
者）とのふれあい（笑顔にふれたり、声をか
けられたり）、そしてその人々に喜んでもら
えることに充実感を感じている。さらにメン
バー同士のふれあいや語らいも大きな喜び（
生きがい）となっている。

このような生きがいを満たせる仕事につ
いていること（働きがい）、その活力を公園中
でさらに活かしていく場づくりが公園をさら
に向上させていくことにつながる。

h. まとめ

以上の通り、人は歳を重ねてもさらに「働
く」ことを望む。それは働きを通して「肉
体的」「精神的」「社会的」な人生の充実を求め

ていくからである。

公園の緑地維持管理に従事するシルバーの
高齢者は、自然や樹木・草花などの「生き物」
に興味を持ってこの仕事を選択し、公園を訪
れる人々との関りと仲間とのふれあいを通し
て、人生の充実感を得て、これが生きる喜び
となっている。

これらの人々の持つ特性は、機械的・効率
的といったものではなく、自然と人間とのふ
れあい、いのちの輝きである。それは周囲と
一体となって生きようとする力である。

公園が開かれた存在として、地域の人々（家
族・学生・主婦・子供）が自然とふれあい、
人々の心身の健康共にいのちを輝かせる「場」
となるためには、このような高齢者の方々の
持つ特性（歳を経て備わる人間的魅力・生き
る力）を活かしていくことが何よりも不可欠
である。

そのためにパークマスターをはじめとする
公園管理者には、そこで働く人々（高齢者）
の全人的理解と相互にコミュニケーションで
きる組織化、それに基づく安全・作業能力な
どの指導、管理能力の計画的開発、計画の実
施が求められる。

（２）「がんにゅ市」に見る地域に根ざした 高齢者の生きがい・働きがい

前述のアンケート調査は、「組合員企業に勤
務する高齢者」「公園管理に従事する高齢者
（シルバー）」と共に、沖縄県名護市で高齢者
が中心となって行っている地域活動「がんに
ゅ市」に参加している高齢者に対しても実施
した。

この「がんにゅ市」に参加する高齢者は、
他の2つの組織に帰属する高齢者よりも「働
くことに生きがいや喜び」を感じると答えた
比率が高かった。

そこで「がんにゅ市」の参加する高齢者
の方々に直接話しをきくべく、市の視察を行
った。

「がんにゅ市」は、高齢化が進む生産農家
の方が困らないよう、なんとか生活できるよ
うにというリーダーの想いからスタートした。
大量には作れない、少しずつ出来た作物を販

売できれば生活が成り立っていくという現実の問題解決が、その原点である。

この「がんじゅ市」を動かしているのは、経済の論理ではない。「周りの人々に尽くす心」、そのために働く「喜び」が人々を集め、マーケットを形成している。

地域という空間の中で、共に生かされて生きる原形がこの「がんじゅ市」である。

地域という空間の中で、人々をつなぐ場の一つが「公園」である。「公園」がそのような機能を果たしていくためには、一つ一つは小さくても「がんじゅ市」のように心で結び合っていく活動が不可欠である。

そして、その活動を支えられるのは、地域の中で共に生活し、公園を愛し周囲の人々に尽くす心を持った公園管理に従事する高齢者の方々である。この人達の心の組織化（ネットワーク）が、今後の公園活性化の源となる。

Ⅲ. 共同研究を実施して今後の展望

1. 品質向上のための高齢者の職務再設計と教育訓練制度及び業務管理システムの構築

(1) 求める品質に向けた技能向上

今回の共同研究を通し構築した「能力開発システム」における「作業基準」により、指定管理者（組合）として「緑地整備の仕上り基準」が明確となり、そのために必要な能力要件も明らかとなった。技能向上に向けた作業員への教育・訓練内容も具体化し、今後は業務や研修を通して、これらの期待水準への取り組みが重要となる。

また、日々の報告や週・月次の報告も、計画を遂行し、目指す目標を達成するためのものであり、一つの方向に向かっていく一連の内容である。単なる作業員や管理者ではなく、一つの組織体の一員としてコミュニケーションを図り、目標を共有化し、貢献意欲を引き出すことができる組織力の向上が求められる。今期は、その基礎固めができた。

これらを継続的に実行し、公園の緑地整備の方針や目標に向けて、パークマスター、管理者、作業班長、作業員が組織力を発揮していくことが今後の展望である。

(2) マネジメントシステムの継続的改善による公園管理の差別化

共同研究を通し構築した「業務管理システム」によって、作業計画の設定から進捗管理とその運営がPDCAのサイクルによって行われる基盤が実現した。

公園の緑化管理事業を、品質・利用者の満足度を継続的に充実させていくためには「マネジメントシステム」の充実（継続的改善）が不可欠である。

今後は、ISOなどのマネジメントシステムも参考にしながら、品質・安全・環境などの視点から、また更に、公園（地域とのコミュニケーションがある）という特性を踏まえたマネジメントシステムの高度化を図り、他の事業者には真似の出来ない差別化された公

園管理運営を行うことが目標となる。

(3) 業務品質の向上による県と県民の満足度の向上

指定管理者として第1年度目の今期（平成18年度）は、まず既存業務の引継ぎをしっかりと行い、安定した緑地の維持管理業務の実施することを主眼に取り組んできた。

これらの業務を実際に遂行するのがシルバーを中心とした高齢者であり、今回の共同研究を通して、その基盤となるマネジメントシステム（「能力開発システム」「業務管理システム」）が構築され、今後の業務品質の向上に大いに貢献する体制が整備された。

2. 高齢者の生きがい働かがいと公園の価値創造

(1) 高齢者の生活に根ざした新たな業務の芽

また、公園管理業務に従事する高齢者の方々の意識や希望の把握を通して、現在の業務に対する誇りや仕事を通じた喜びに接することができた。それは今後の公園の価値向上に向けての大きな源泉となるものである。

彼ら一人ひとりの生活に根ざした気づきや発見が、働くことの喜びに根ざした貢献意欲によって、新たな周辺業務拡充の芽となることが期待できる。

(2) 公園の新たな価値創造に向けた地域の幅広い住民の組織化

～パーククルーズの事例～

第2年度目を迎える来期は、緑地維持管理業務の品質のさらなる向上はもとより、新たな公園の価値を創造していく活動が求められる。

そのためには、地域住民を始め、多くの方々が、日常の生活に根ざしながら来園する機会を増やしていくトータルな仕組みを構想し、取り組んでいく必要がある。

その第一のターゲットは、まず児童・生徒・学生達である。地域の自然や文化を学ぶ

者のグループ化（「パーククルーズ」）を通して、それを支える支持母体（先生・保護者など）の組織化を図る。

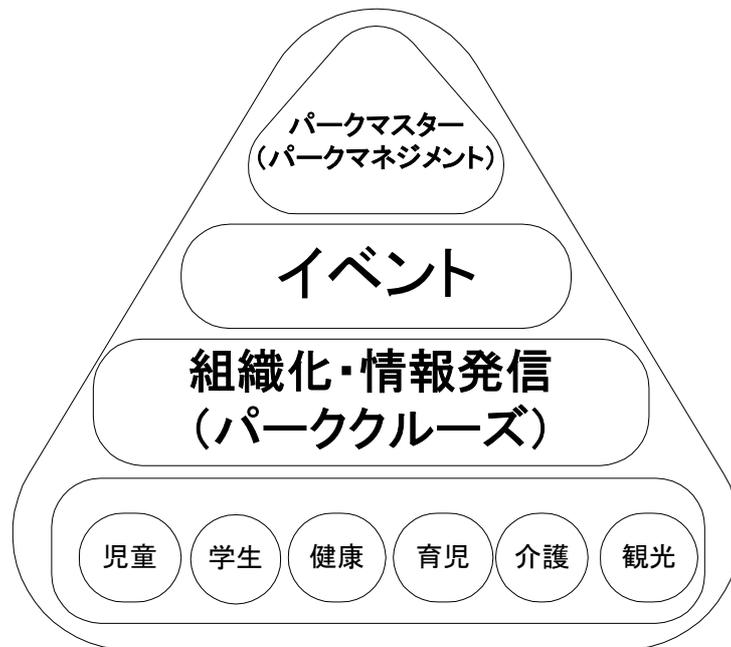
これらを実施する中で地域住民の関りが増し、地域と連携する活動が展開できるようになる。さらに音楽や伝統芸能の伝承などを通して、公共機関・市民団体等とのコラボレーションを図る。

それらの基盤に支えられた上で、イベントなど大きな催事の具体化が実現する。これら

の活動を下支えするのが地域に根ざし生活する人々、公園管理業務に従事する高齢者の方々である。

人生経験の中から生かされていること、周囲の人々に生かされて生きる（尽くす）喜びを体感できる方々だからこそ、これからの公園の可能性を拓く礎となることができる。

図 1 5



IV. 共同研究総括

「高齢者の職務再設計と教育訓練制度の研究と構築」についての研究の背景は、平成15年より当組合及びその傘下企業等によって進めてきた「65歳継続雇用制度の導入」に向けた「各企業の経営基盤の強化」と「新事業開発」への取り組みであり、その結果3箇所の県営公園の管理運営を受託に至った。「指定管理者」としての組合に対する県の期待は、既存業務の引継ぎを着実に実施するとともに、「パークマスターを中心とする活力ある公園

づくり」である。

本研究の成果は、研究活動を通してパークマスターの基本業務である「業務管理システムの構築・運営」と「高齢者中心の作業者とのコミュニケーション、作業意欲の創出と満足度の向上」が実施されたことである。

今後の課題の中心は、パークマスターの行う「パークマネジメントプラン」の策定と実施である。

そのプロセスは、以下の通りである。

①公園づくりの目標

②公園の現状の課題

(公園の魅力・地域住民との協働・利用度合い・安全性快適さ・事業への参加など)

③目標実現のためのプロジェクトの策定と展開

④住民を巻き込み、これを支援する組織づくり

⑤公園評価制度の活用した継続的改善

参考：「東京の公園づくりの基本理念」

- ◆生命を育む環境を次世代に継承する公園
- ◆地域の魅力を高める公園
- ◆豊かな生活の核となる公園

現実には、公園の活性化は現在活用している地域住民が中心となり、人を呼び込み巻き込んでいく仕掛とオーガナイザーの発見である。それは公園ばかりでなく美術館・地域の

文化活動においても同様である。特に沖縄における音楽や芸能を中心とした地域活性化はパークマネジメントとも無関係ではない。

本研究は、パークマネジメントマスタープランと地域住民を巻き込んだ組織化による着実な「沖縄の豊かな自然を守り、人々に心の豊かさと、ふれあいの場を提供すると共に、地球環境問題の解決に寄与すること」～自然と人間の共生～という組合基本理念の実現に向けての第一歩となるものである。

