

## 第11節 建設現場に学ぶ、見えない危険の見える化と事故防止に向けた 若手現場リーダーの育成方法

日本組織改革研究所 吉田 裕児

### はじめに

建設現場には、どんな危険が潜んでいるか分からぬ。資材の搬入や高所作業、重機の稼働など、日常の一つひとつが事故につながる可能性を秘めている。だからこそ、現場で働く人々にとって「どうすれば事故を防げるのか」は切実な問いである。

その答えの一つは、作業員一人ひとりが自ら危険に気づき、危険を回避する行動を選べるようになることだ。そして、その実現の鍵を握っているのが、現場で最も長く作業員と関わる若手現場リーダーの元請会社の現場監督や協力会社の職長である。

若手現場リーダーがリーダーシップを發揮し、作業員と信頼関係を築き、一体感のある現場をつくることができれば、事故は必ず減らせるはずである。そのためには、会社の幹部や上司が彼らを単なる指示役としてではなく、主体的な作業員を育てるリーダーとして支援しなければならない。現場リーダーに必要な心構え、人の心理の本質、そして人を動かす知識や経験を学び、実践できるように後押しすることが欠かせない。

一方で、現場には課題も少なくない。自分の考えを言葉にする力や、相手の話を聞く力が不足している。作業の危険度を正しく把握できていない。上司・部下で危険度のイメージを共有できず、意思疎通が不十分である。危険予知活動（KY = Kiken Yochi）が形骸化し、マンネリ化している。

こうした課題を抱えたままでは、事故は繰り返されてしまう。

本節では、若手現場リーダーがこうした課題を乗り越え、作業員の主体性を引き出しながら、現場に安全文化を根づかせていくための具体的な現場リーダーの育成方法を紹介していく。

### 1. 事故が繰り返される理由：指示命令の落とし穴

どれだけ安全指導を繰り返しても、なぜ現場では危ない行動がなくならないのか。多くのリーダーが抱く疑問である。その答えの一つが、これまで当たり前に続けてきた「指示命令」という関わり方に潜む落とし穴にある。

#### 1.1 「人は意識したものしか見えない」心理的盲点

ここで一つ、身近な例を紹介しよう。セブン-イレブンの看板を多くの人が毎日目にしている。そのロゴに何か気づかないだろうか。実は「7-ELEVEN」の最後の「n」だけが小文字になっているのだ。毎日のように見ているのに、ほとんどの人が気づかない。



図1 セブン-イレブンの看板

つまり、人は「見ているようで見ていない」ということだ。しかし、この話を知った読者は、これから看板を見るたびに小文字の「n」に気づけるはずだ。なぜなら「n」に意識を向けられるようになったからである。

危険も同じである。「危険に気をつけろ」と指示されても、本人が頭の中で危険を意識していなければ、危険は見えなくなってしまう。だからこそ、現場リーダーには、作業員が「危険に意識を向けられるようにする関わり方」が求められる。

### 1.2 指示命令が招く自己防衛反応が危険見えなくする

さらに、作業員が危険に意識を向けられない原因の一つに、自己防衛反応がある。自己防衛反応とは、相手から責められていると認知したとき、無意識に自分を守ろうとする行動である。

例えば、言い訳をする「他責」、不平不満を口にする「反発」、自分を責める「自責」などがその典型だ。だから、「なぜそんなことをしたんだ!」「危ないこととはやめろ!」と強く言えば言うほど、作業員は「責められている」と感じ、自己防衛反応を起こしてしまう。

防衛反応が働けば、素直に指示を受け止めるどころか、反発や言い訳に走り、リーダーの言葉や態度に意識が向く。結果として、肝心の危険に意識が向かなくなる。つまり、事故を減らすつもりの指示命令が、逆に危険を増やす悪循環を生んでしまう可能性があるのである。

### 1.3 指示型+質問型のコミュニケーション

では、作業員が危険に意識を向けられるようにするにはどうすればよいのか。緊急の場合を除き、「質問すること」が効果的である。

例えば、朝礼や危険予知活動、現場巡視の際に高所作業があるとする。そこで「安全帯をしなさい」と指示すると、前述のように自己防衛反応が起り、作業員は「安全帯を使えばいいんだろう」と投げやりな気持ちになるかもしれない。新人であれば、理解していなくても「はい、わかりました」と返事をしてしまうこともある。これでは作業中に危険を見つけることはできない。

一方で「この作業で墜落するとどうなるだろうか?」と質問したらどうだろう。作業員は考えるようになる。「ここから落ちたら、下のコンクリートの床に頭をぶつけるかもしれない」「足をぶつけて骨を折ってしまうかもしれない」と、自分が怪我をする姿をイメージする。このイメージこそが危険に意識を向ける重要なきっかけとなる。

墜落して怪我をしている自分をイメージできれば、「安全帯をしなさい」と改めて指示しなくとも、安全帯を使用するようになるだろう。さらに「他にもどんな危険があるだろうか?」「どんなことを注意すべきだろうか?」と自

分で考え、安全作業を選び取るようになる。

#### 1.4 現場リーダーの支援が作業員の主体性を育む

ただし、質問すれば良いというものではない。責めるような質問では、相手は自分を追及されていると感じてしまい、考えることをやめてしまう。大切なのは、相手の立場に立った質問である。リーダー自身も一緒に作業しているイメージを浮かべながら「ここで墜落するとどうなるだろうか？」と問えば、詰問にはならないだろう。

さらにリーダーには、人がやる気になる「心の三大欲求」を理解してほしい。

「誰かとつながってみたい。誰かの役に立ちたい」という関係性の欲求

「自分にできそうだ。できた」という有能感の欲求

「自分で決めたい。自分で決められた」という自律性の欲求

#### 人がやる気になる心の三大欲求を理解する

- ① つながりたい・誰かのために  
わかってくれている（関係性）
- ② できる。できた（有能感）
- ③ 決めたい。決めた（自律性）

スタンフォード・オンラインハイスクール校長  
星友啓著『子どもの考える力を伸ばす教科書』大和書房より著者作成

図2 心の三大欲求

この「心の三大欲求」を満たす関わり方をして欲しい。例えば作業員に安全指示を伝えるとき、「Aさんは現場のために貢献してくれていますね。私は助かっています。今回こういう作業があります。どんなことに注意すれば良いと思いますか？」と声をかけてみるとどうだろう。

Aさんは「自分は現場の役に立っている」と関係性を感じ、「助かっています」という言葉で有能感を得る。そして「どんなことに注意すれば良いと思いますか？」という問い合わせによって自律性も満たされる。こうして三大欲求が満たされることで、Aさんはやる気になり、自ら考え行動する主体性を發揮して安全作業を進めるようになるのである。

## 2. バッドサイクルからグッドサイクルへ

第1項では、指示命令という関わり方が自己防衛反応を招き、事故を減らすどころか逆に危険を増やしてしまうことを確認した。では、現場リーダーとして事故のない現場に変えるにはどうすればよいのか。

ここで役立つのが、マサチューセッツ工科大学（MIT）のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル（グッドサイクル）」である。

#### 2.1 組織の悪循環モデル（バッドサイクル）を回していないか？

まず、現場で起きている「悪循環＝バッドサイクル」を直視しよう。

## バッドサイクルを回していませんか？

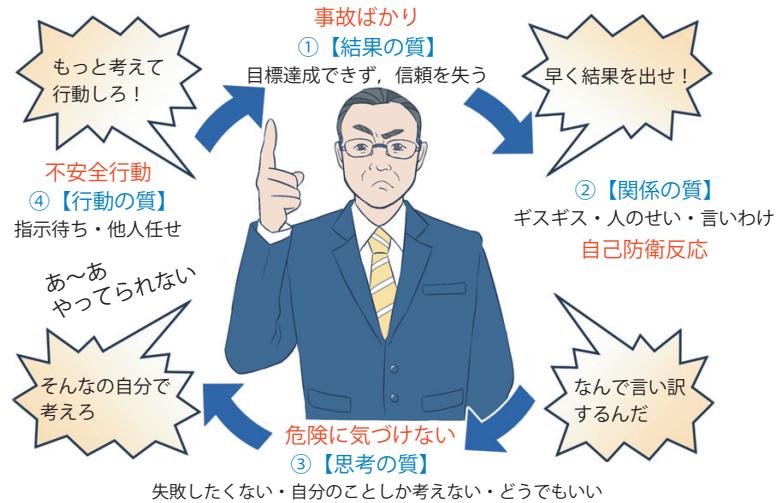


図3 組織の悪循環モデル（バッドサイクル）

現場で事故やヒヤリ・ハットが発生すると、現場リーダーは「結果を出したい」「早く改善したい」という思いから、つい「事故を起こすな！」「危険なことはやめろ！」と強い言葉で結果を求めがちになる。

しかし、多くの作業員は心の中でこう感じている。

「私たちのことをちゃんとわかってくれないので、勝手なことばかり言っている」と。

この不信感が広がると、作業員は「このリーダーのために協力しよう」とは思えなくなり、現場全体の雰囲気が悪くなる。

その結果、作業員は危険について深く考えることをやめてしまう。なぜなら、危険そのものよりもリーダーの言葉や態度に意識が向いてしまうからである。考えることをやめれば、言われたことだけをこなす「指示待ち型」の行動や、「どうでもいいや」と投げやりな不安全行動に走り、再び事故を招く。

結果ばかりを求めると関係の質が落ち、関係の質が落ちれば思考の質も下がる。思考の質が下がれば行動の質も下がり、その結果として事故が増える。まさにこれが、作業員の気持ちに目を向かないまま『結果の質』からスタートして関係や思考を犠牲にしてしまう悪循環＝バッドサイクルである。

多くの若手現場リーダーも、幹部も、このバッドサイクルを無意識のうちに回してしまっているのだ。

### 2.2 成功循環モデル（グッドサイクル）への転換

このバッドサイクルを抜け出すためには、意識的に「グッドサイクル」を回す必要がある。

ダニエル・キム教授は、組織の成果は「結果の質」からではなく、「関係の質」から始まると提唱している。

## 安全意識を高めるグッドサイクルを回す！

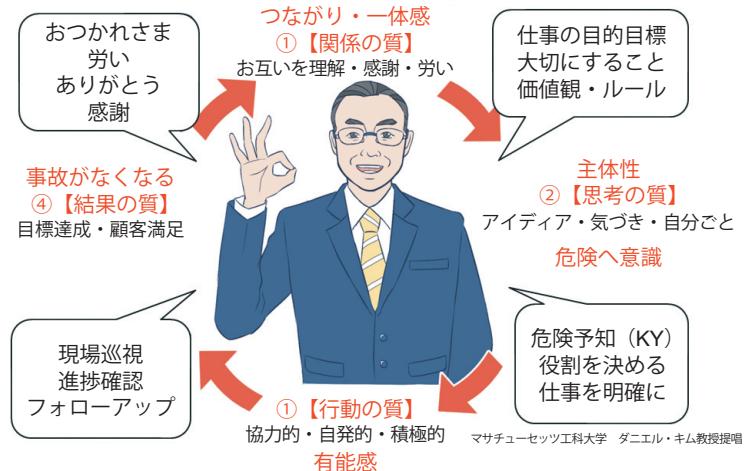


図4 組織の成功循環モデル（グッドサイクル）

グッドサイクルは、次の流れで回っていく。

関係の質が高まる

リーダーと作業員の間に信頼関係が生まれると、安心して意見が言えるようになる。「この人は、私のために注意してくれている」と感じられる雰囲気ができ、現場全体に協力的な空気が広がる。

思考の質が高まる

信頼関係を基盤に、目的や価値観を共有できれば、「なぜこの作業は危険なのか」「どうすればもっと良くなるのか」と考える力が深まる。単なる作業指示ではなく、自分の頭で考える習慣が根づいていく。

行動の質が高まる

深い思考は主体的な行動を生み出す。作業員同士が声を掛け合い、危険を事前に防ぐ行動を選べるようになる。「自分たちの現場を守るのは自分たちだ」という主体性が芽生える。

結果の質が高まる

その結果として事故が減り、安全で効率的な現場が実現する。安心感と一体感が成果につながり、さらに関係の質が高まる。

このように、関係→思考→行動→結果が互いに好循環するのが「グッドサイクル」である。

### 2.3 グッドサイクルを回すための第一歩

大切なのは、「これまで自分たちは結果ばかりを追い、バッドサイクルを回してきたのではないか」と気づくことだ。気づけば、選択肢は変わる。

「結果を出す」ことはもちろん重要だ。しかし焦って結果を迫るのではなく、まず「関係を築くこと」から始めるべきである。

成果は必ず「関係の上に成り立つ」。

この原則を忘れず、若手現場リーダーも幹部も、意識的にグッドサイクルを回していく決意が求められる。

### 3. 関係の質を高める：信頼関係の築き方

第2項で触れたように、グッドサイクルの出発点は「関係の質」である。リーダーと作業員の間に信頼関係が築けなければ、思考も行動も変わらず、結果も改善しない。だからこそ、若手現場リーダーが最初に取り組むべきことは、信頼関係を築き、関係の質を高めることである。

#### 3.1 信頼関係が生まれる日常のコミュニケーション

信頼は一朝一夕では生まれない。日常の小さなやり取りの積み重ねが信頼を育てる。

その基本となるのが、挨拶・労いと感謝・共感の3つのコミュニケーションである。

##### 挨拶

「おはようございます。今日もよろしくお願ひします」

「こんにちは。調子はどうですか」

##### 労いと感謝

「お疲れさまでした。助かりましたよ」

「昨日の片付け、ありがとう。おかげで今朝スムーズに始められたよ」

「声をかけてくれて助かったよ」

##### 共感

「そういうとき大変ですよね」

「その工夫、いいですね。どうやって思いついたんですか？」

こうした一言が積み重なることで、「この人に注意されても素直に受け入れられる」と感じられる関係ができるいく。

#### 3.2 雑談を通して互いを知り合う

人は「知らない相手」に不安や恐れを抱きやすい。だからこそ、何気ない雑談を通じて互いを知ることが大切である。

休憩中に「○○さんは、どこから来ているのですか？」と関心を示し、朝礼や危険予知の前に「週末はどこか出かけましたか？最近興味あることは何ですか？」と普段どんなことをしているのか聞いてみる。少し親しくなれば「子どもの運動会どうでした？」と家庭の話題に触れる。ここでのコツは、自分のことを先に伝えることだ。現場リーダーが先に話してくれれば、作業員も話しやすくなる。

こうした雑談は、「この人はこんな一面もあるんだ」と気づくきっかけになり、互いを知ることで恐れや不信感が和らぎ、仲間意識が育つ。ただし、無理強いはしない。返事がなければ「笑顔」で応えるだけでもよい。やがて相手も笑顔を返し、自然と会話が生まれていく。

#### 3.3 ミスは信頼関係を築くチャンス

ミスをすることは誰でも嫌なことである。できればしたくない。しかし、誰もがミスをすることは現実だ。ただ、リーダーがその時どう対応するかで信頼関係は大きく変わる。

「言っただろ！」とごまかしたり、「あいつのせいだ」と他責にしたりすれば、作業員はリーダーを信頼できなくなる。一方で「ごめん、私がミスした」と自分の非を認め、「一緒に改善方法を考えてもらえないか？」と助けを求めれば、

作業員は「この人は正直で信頼できる」と感じる。

リーダーの誠実な態度は、現場に安心感をもたらし、協力し合う空気をつくる。ミス対応を信頼構築の機会に変えることができるリーダーこそ、事故を防げるリーダーである。

### 3.4 まとめ

現場リーダーとして、グッドサイクルを回すために、最初にすべきことは関係の質を高めることだ。そのカギは、日常の小さなやり取りにある。

挨拶・労いと感謝・共感で信頼を積み重ね、雑談で互いを知り合い、ミスをしたときは誠実な態度で向き合う。

こうした積み重ねが「このリーダーとなら協力したい」という雰囲気をつくり、グッドサイクルを回すための土台となる。

表1 関係の質を左右する声掛けの違い

場面	関係の質を下げる声掛け	関係の質を高める声掛け
挨拶	「おい」「その人」 (名前を呼ばず雑な対応)	「おはようございます、○○さん」「お疲れ様です」 (名前を呼び存在を承認する)
感謝	「やって当たり前だろ」「遅いよ」	「ありがとう、助かりました」「早くやってくれて助かったよ」
共感	「言い訳するなよ」 「そんなの大したことない」	「そういう状況だと大変ですよね」 「その工夫、いいですね」
ミス対応 (自分がミスしたとき)	「言っただろ！」とごまかす 「あいつのせいだ」と他責にする	「ごめん、私がミスした」「一緒に改善方法を考えてももらえないか?」 と助けを求める
会話 (雑談)	無視するか「あの仕事どうなっている?」 と仕事の話ばかり	「昨日の準備ありがとう、助かったよ」「先日の工夫、良かったね」「休日、どんなことした?」と仕事だけでなく話題を広げる

## 4. 思考の質の高め方：現場のゴールを共有する

第3項で確認したように、グッドサイクルの出発点は「関係の質」である。

しかし、信頼関係ができただけでは事故はなくならない。次に必要なのは、現場の一人ひとりが現場のゴールを達成するために共に考え、行動することである。

### 思考の質を高めるためにゴールを掲げる



現場のゴールとは、自分たちの仕事が社会や地域に貢献すること。そのために当然、事故を起こしてはならないし、事故を防ぐためには現場のルールを守らなければならない。

つまり、現場の一人ひとりが「現場のゴールを達成するために、自分にできることは何か」と考え始めることが不可欠だ。現場一人ひとりが考えだすという思考の質を高めることが求められるのだ。

#### 4.1 仲良しグループから目的目標を持ったチームへ

「レンガ職人の話」は有名だ。

同じようにレンガを積んでいても、ある職人は「ただレンガを積んでいるだけだ」と言い、ある職人は「教会を建てているんだ」と言う。前者に見えているのはレンガだけであり、後者には「教会を建てている自分の姿」がイメージできている。

現場も同じである。

「ただ今日の作業をこなすだけ」の作業員には、目の前の作業しか見えない。当然、危険にも気づきにくい。一方で「この工事は地域の人々の暮らしを支えるためにある」と考えている作業員には、地域を支える建造物をつくっている自分の姿がイメージできる。自分の仕事をイメージできれば、危険にも気づける。目的を持っているかどうかで、作業への向き合い方も、事故を防ぐ力も大きく変わる。

後者の作業員を増やすために、現場リーダーは次のような声掛けをしてほしい。

「この工事が終わったら、地域の人が安心して生活できるようになりますね」

「自分たちの仕事が町の基盤をつくっているんですよ」

若手現場リーダーの役割は、作業員が「目的」を感じられるように伝えることだ。仲良しグループで終わらせず、社会への貢献という目的と、事故を起こさないという目標を共有することで「チーム」としての意識が生まれる。

さらに重要なのは、現場リーダー自身が作業員を「同じゴールを目指す仲間」と捉えることである。リーダーが仲間意識を持つことで自然とつながりが生まれ、チームとしての一体感が育っていく。

一方、リーダーが「あなたはお金を稼ぎに来ている作業員でしょ」という意識を持っていれば、その気持ちは必ず態度に表れ、作業員に伝わってしまう。そうなれば信頼関係は築けず、チームの一体感も生まれない。

#### 4.2 ルールはストーリーで語る

ただ「ルールだから守れ」と言っても、人は動かない。

なぜそのルールが必要なのか、その背景にあるストーリーを伝えることで、心に残る。

例えば「安全帯を必ず使え」というルール。

単なる規則として伝えるのではなく、「かつてこの現場で仲間が墜落して命を落とした。その経験から生まれたルールだ」と語れば、作業員は「守らなければ」と強く感じる。

例えば、次のような声掛けをして欲しい。

「なぜ安全帯が必要だと思いますか？」

「このルールは誰かの経験や犠牲からできたものなんです」

目的やルールは、理屈だけでなく「人の思い」「経験の物語」と一緒に語ることで、作業員の中にイメージが浮かび生きた教訓として残る。

#### 4.3 「自分ごと」にしてもう工夫

思考の質を高めるためには、作業員に「自分ごと」として考えてもらうことが大切だ。

例えば危険予知活動（KY）の場で、リーダーが一方的に危険を説明するのではなく、問い合わせを活用する。

例えば、次のような声掛けをして欲しい。

「この作業で一番危ないところはどこだと思う？」

「もし自分がここで作業していて、危険があるとしたら何を注意する？」

問い合わせすることで、作業員は頭の中で危険をイメージし、自分ごととして捉えるようになる。危険予知の具体的な進め方は5項で紹介する。

#### 4.4 まとめ

思考の質を高めるとは、作業員が「私たちは何のためにこの工事をしているのか？」「そのために何を大切にしなくてはならないのか？」と自ら考えられるようになることだ。そのために現場リーダーが目的と目標を示し、ルールをストーリーで語り、問い合わせを通じて危険をイメージさせることが重要だ。

その積み重ねによって「言われたからやる」のではなく、「自分の意志で安全作業を選ぶ」現場が生まれる。これが、仲良しグループから転換するグッドサイクルを回すための次のステップである。

### 5. 行動の質を高める：質問型安全教育と KY（危険予知）活動

第4項では、目的やルールを共有し「思考の質を高める」ことを確認した。

しかし、考えるだけでは安全は守れない。考えたことを具体的な行動に結びつけなければ、事故は防げない。ここからは、作業員が「安全な行動を選ぶ」ための現場リーダーの関わり方を紹介していく。

その中心となるのが、指示型指導から質問型指導への転換である。

「危険だからやめろ」「こうしろ」と命令するのではなく、「何が危険なのか？」「どうすれば安全か？」と質問することで、作業員の頭に危険のイメージが浮かび、行動につながっていく。

#### 5.1 4ステップ KY（危険予知）の進め方

質問型コミュニケーションを実践する場として最も効果的なのが、KY（危険予知）活動である。

従来のKYは、危険を挙げて対策を出すだけの「Step3」で終わることが多く、形骸化しやすい。しかし、これから紹介するStep4に進むことで、危険を「頭で知っている」から「実際に行動する」に結びつけることができる。

具体的な進め方（Step）は、次の通りである。

## 意識が危険に向かう 4 ステップ KY

Step1：今日はどんな仕事をしますか？

Step2：もし事故が起きるとしたら、  
どんな事故が起きますか？

Step3：どのように防ぎますか？

Step4：具体的にどのように防ぎますか？  
+アドバイス：仲間からのアドバイスを貰う

「ありがとう」の感謝と「今日○○します！」の行動目標の発表

最後は、全員の拍手で終わる

※チームワークを築き現場が質問体質になる



図6 4ステップKY(危険予知)

Step1「今日はどんな作業をしますか？」と質問し作業員がその日の作業をイメージできるようにする。

Step2「その作業にはどんな危険がありますか？」と質問して作業の中にどんな危険があるのか意識できるようにする。

Step3「その危険をどのように防ぎますか？」と質問し、作業員に危険の防ぎ方を発表させる。この段階では、多くの場合「安全帯の使用」「周囲の確認」「足元注意」といった抽象的な答えが返ってくる。安全対策にはなっているが、具体性に欠けるため、行動が曖昧になり事故につながる可能性が高くなる。

そこでStep4でイメージを鮮明する質問をする。

Step4「具体的にどう防ぎますか？いつ、どこで、どんなふうに？」と作業しているイメージを鮮明にして作業員が具体的な危険を回避できる行動を導き出す。

例えば「安全帯を使用します」と作業員が答えたなら、リーダーは「いつ、どこで、どんなふうに安全帯を使うのかな？」と問いかける。すると作業員は「いつだろう？どこでだろう？どんなふうにかな？」とイメージを膨らませ鮮明にすることができる。その対話のやりとりによって、危険回避のイメージが鮮明になり、行動が具体化する。

Step4に進むことで、KYは「知っている知識」から「できる行動」へと転換するのである。

ここから、KYをチーム全体に浸透させるために仲間からアドバイスを貰う。一人では気づけない危険を仲間が補足して伝える。

例えば、「昨日、階段を下りているとき、考え事をして足を滑らせたよ」など、仲間から自分の経験を共有することで、KYをしている本人が想えていなかった危険に気づくことができる。アドバイスした作業員も、自分の体験を語ることで、危険に意識が向けられるようになる。

最後に作業員は感謝と行動の宣言をする。KY当事者がアドバイスをくれた仲間に「アドバイスをありがとう」と感謝を伝え、今日の危険予知に基づいた行動を宣言する。

最後に全員で拍手をして「今日も安全でがんばっていこう！」と気持ちを一つにする。

KYの進め方の工夫としては、5～6人のチームで行い、職長がリーダー役を務める。人数が多い場合は、グループを分けてKYを行う。人数が多いと聞こえない場合があり、やるだけのKYになる可能性がある。時間の制約もあるので、発表者を日替わりで決めて行う。

現場監督は見守り役として、職長が行き詰ったらフォローに入り、やり方を支援する。

この仕組みにより、職長は KY を通じてリーダーシップを磨き、現場監督は見守りながら現場の危険なポイントをつかみ、作業員への声掛けや他業者への指導にも活かせるようになる。

## 5.2 4ステップ KY の5つの効果

一つ目が、危険を意識できることだ。頭の中の「なんとなく危ない」というモヤモヤを言葉にすることでイメージが浮かび、危険に意識を向けられる。

二つ目が、コミュニケーション力が高まることだ。頭の中にある考えを言葉にし、それを伝え合い、相手の言葉を聞くことで総合的なコミュニケーション力が養われる。

三つ目が、現場の一体感が生まれることである。お互いの考えや人柄を知り合うことで、つながりを感じ協力し合う空気が生まれる。

四つ目が、現場に声掛けしやすい雰囲気が生まれることだ。現場監督と職長、職長と作業員、作業員同士、上下や立場を超えて「危ないよ」と言い合える関係ができる。

五つ目が、結果事故が少なくなることだ。1～4の効果で、現場全体で遠慮なく声掛けができる。「そこは危ないかもしれない」とお互いに危険を教え合えるようになり、事故が減少するのだ。

さらに、この5つの効果は安全だけでなく、品質・工程・コスト・環境といった現場全体の成果にも大きく寄与することを忘れてはならない。

## 5.3 KY 時に現場リーダーにしてほしいこと

KY の場は「正解を出す」場ではなく、むしろ「作業員が自分で考え、言葉にする」場であることを認識する。だからリーダーは、共感と問い合わせを増やし、作業員が「考えるきっかけ」をつくり対話をすることを忘れてはならない。

「そう考えているんだ」という共感と「なぜそう思ったのか?」と問い合わせを重ねることで、作業員は自分の経験や知識を振り返りながら思考を深めていく。ここで大切なのは、正解を求めるのではなく、考えを引き出すことである。何が起きるか分からない現場で重要なことは、「何が危険なのか」と作業員が考えることだ。ここは現場リーダーも作業員も思考のトレーニングのつもりで取り組む必要がある。

また現場リーダーは、時間に追われているため KY を早く終わらせようとして、一方的なコミュニケーションになりがちだ。しかし、それでは KY の効果は発揮されない。双方向のコミュニケーションを心がけて欲しい。

例えば、KY 時のやり取りとして、「そうか、そう考えているのか」(共感)。「もっと詳しく教えてくれる?」(深掘する質問)「もし別の立場だったら、どう見えるかな?」(視点を変える質問)という共感や質問を心掛けて欲しい。作業員は自分は認められると感じ、思考を深めイメージを鮮明にしていく。

絶対にしてはいけないのは「否定」である。「それは違う」「なんでそんなこともわからないんだ」と言われば、作業員は思考を止め、自己防衛反応に走ってしまう。これでは作業員は危険に意識を向けられなくなる。

## 5.4 KY のマンネリ防止の工夫

同じ作業が続いたり同じメンバーでの作業が続いたりすると、やるだけの KY になり、マンネリ化のリスクがある。効果を持続させるには、視点を変える問い合わせを取り入れることが有効である。

ポイントは、いつもと違う視点を作業員が持てるようにすることだ。具体的な問い合わせ例を紹介する。

## 形骸化（マンネリ）なくすために！

### 視点を変える



通行人目線・家族目線・新人目線

お客様目線・同僚目線・他業者目線

など、視点を変えて危険を探す

もし、通行人だったら、どう見えるだろうか？

家族だったら、自分のこと、どんな風に見えるかな？

この作業を初めて見る人は、どんな危険に気づくかな？

図7 視点を変える

「事故が起きるとすれば、どんな事故が起きると思う？」（事故が起きる前提）

「隣で作業している仲間にとて危険なのは？」（他業者目線）

「もし新人がここで作業したら、どこでつまずくと思う？」（新人目線）

「お客様や通行人の目から見て、危ないと感じるところは？」（他者目線）

「もし家族が見ていたら、どんなことを危ないとと思うだろう？」（家族目線）

「もしあなたがリーダーだったら、どんなことを注意する？」（リーダー目線）

こうした問いかけは、普段と違う視点で現場を見る力を育てる。一人ひとりが新しい気づきを得ることで、KYが単調なルーティンではなく、常に学びのある場に変わっていく。

#### 5.5 経験が少ない新人作業員がイメージできる工夫

新人は経験が少なく、危険をイメージするのが難しい。だからこそ、工夫が必要だ。そんな時は、災害事例を教材にして指導して欲しい。

イラスト入りの事例や事故事例の動画を見せて、なるべくリアルに近い体験ができれば、イメージしやすくなる。ここでも重要なことは、イメージしたことを言葉にすることだ。「どこが危ないとと思った？」「自分ならどうする？」と質問し、考えさせアウトプットさせることでイメージの鮮明化につながる。

さらに職長や先輩が新人に現場で声掛けすることで災害事例が自分のことのように思えてくる。例えば、新人が危なそうな作業をしているとき「このままやるとどうなるか？」「この前の災害事例ではこういうときが危なかったのでは？」と問い合わせすることで、危険に意識が向き、安全意識の向上につながる。

新人が現場で作業しながら「ここは危ないかも」と意識できる体験を積ませることが重要だ。

#### 5.6 まとめ

行動の質を高めるとは、命令で動かすのではなく、質問で危険を意識させ、自ら安全な行動を選ばせることである。4ステップKYはその最適な実践の場だ。

発表や対話を通じて、危険をイメージし、言葉にし、仲間と共有する。

その積み重ねが、事故を減らし、チームの一体感を育て、現場全体の成果につながっていく。

## 6. 結果の質を高める：進捗確認と小さな成功体験の積み重ね

第5項では、質問型のKYによって「考える」「行動する」流れをつくる方法を紹介した。

しかし、せっかく考えて行動しても、その結果が確認されず放置されれば、作業員のやる気は続かない。

逆に、小さな行動であっても、その行動が認められ、さらに改善のヒントをもらえると、作業員は「やってよかったです」と感じ、次の挑戦につながる。

現場リーダーが進捗を確認し、フォローアップを重ねることで作業員は小さな成功を体験できる。

その積み重ねこそが、事故を防ぎ、結果の質を高める最大の鍵なのである。

### 6.1 小さな成功体験に導く質問型の声掛け

進捗確認の場面でも、「指示」から「質問」への転換が大きな効果を生む。

例えば、リーダーが「危ないから止めろ！」と指示すると、作業員は「わかってるよ！」「お前に言われなくても…」と不貞腐れた態度を取ることがある。結果として、ただ作業を止めるだけで「なぜ止めるのか」を考えず、危険に気づけないままになってしまう。

一方で、「ここ、どう思う？」「ここは危なくないかな？」と質問すれば、作業員は「そうだ、ここ危ないね」「あ、直すよ」と危険に気づき、素直に改善できる。

質問されることで作業員は自分で気づき、主体的に修正する。これが「注意されてやる」から「自分で気づいてやる」への転換であり、小さな成功体験の第一歩となる。

さらに、改善できたことに「いいね。ありがとう」と一言添えれば、作業員は有能感を感じ、「また安全に取り組もう」と前向きな姿勢を持続できる。

### 6.2 加点主義の声掛けでやる気を引き出す

できていない点ばかりを指摘すると、作業員は否定された気持ちになり、自己防衛反応を起こす。

一方で、できている点に気づき、認め、改善点を「伸びしろ」として伝えると、安心感と有能感を感じてやる気が高まる。

例えば、「整理整頓ができているね」「工具の点検も済んでいるね」とできている点に気づいてあげると、作業員は有能感を感じて続けたくなる。

できていることに気づけない場合は「普段どんなことに注意しているのかな？」と尋ねて、作業員が普段気をつけていることを引き出していく。その答えの中から「そうか、そういうことに注意しているんだね。いいですね」と承認につなげる。

もう少し注意してほしい点があれば、「ここをもう少し工夫できればもっと良くなるね。どう思う？」と問いかける。考えるきっかけをつくることで改善行動につながる。さらに現場リーダーが「そのために私にできる協力は何か？」とフォローアップすることで信頼感を高めることができる。

ここで注意すべきは、現場リーダーがすべてをやってしまわないこと。作業員自身がやることと、リーダーが協力することを分けて進めることで、自律性が育ち、小さな成功体験が本人のものになる。

### 6.3 ヒヤリ・ハットと「先取りハット」

安全活動を定着させるには、報告しやすい仕組みづくりが欠かせない。

ヒヤリ・ハット活動は、失敗や危なかった経験を報告するものである。

しかし、「叱られるかも」「恥ずかしい」「何度も同じことを報告したくない」といった心理から、次第に発言が減り、活動が停滞してしまうことが多い。結果として危険な状態が放置され、事故につながる恐れがある。

そこで有効なのが、先取りハット活動である。

「ヒヤリ」とは予期しない出来事で驚いた経験を表すが、「ハット」は「気づき」を意味する。

つまり「先取りハット」とは、危険に気づいた段階で改善した行動を発表し、全員で共有する活動である。

例えば、「昨日、足場に上がる前に手袋が破れているのに気づいて交換しました」「資材置き場が散らかっていたので整理しました」という前向きな報告は認められやすく、有能感を感じられる。さらに、先取りハットを通じて「危険を気づいた段階で改善する」という意識が育ち、結果的にヒヤリ・ハットも隠されず報告されやすくなる。

ヒヤリ・ハット（失敗から学ぶ）と先取りハット（気づきを共有する）を組み合わせて実践することで、リスク低減効果は格段に高まるのである。

### 6.4 成功も失敗も一緒に向き合う姿勢

進捗確認や振り返りの中で出てきた結果に対して、現場リーダーがどう向き合うかで結果が左右される。

朝礼やKYの場で「○○さん、昨日のあの安全行動は良かったですね」と共有することで「やって良かった」と実感できる。作業員にとって、この「やって良かった」という実感が次の成功体験につながり、事故を無くすことができる。

一方、現場では良い結果が起きるばかりではない。悪い結果が起きることもある。受け入れがたい問題が起きたとき、リーダーが誰かを責めたり逃げたりすれば、作業員は二度と耳を貸さなくなる。大切なのは、悪い結果から学び、次につなげることだ。

現場監督は現場全体で、職長はチーム全体で解決を目指す。解決できない時は、職長は現場監督に、監督は責任者に助けを求める。

良い結果も悪い結果も「一緒に向き合う」姿勢を示すことで、現場に安心感と一体感が生まれ、グッドサイクルが力強く回り出す。

### 6.5 まとめ

現場リーダーが進捗を確認し、フォローアップを重ねることで作業員は小さな成功を体験できる。

その積み重ねこそが、事故が無くなるという結果の質を高める最大の鍵なのである。

リーダーが共に喜び、共に課題に向き合い、できている点を承認し、改善点を「伸びしろ」として伝える。

その一つひとつの関わりが、作業員の自律性や有能感を満たし、主体的な安全行動を生み出す。

小さな成功体験を重ねる現場は、必ず大きな成果につながる。

さらに、「ヒヤリ・ハット」と「先取りハット」を組み合わせて学びと気づきを共有すれば、失敗も成功も次につ

ながる財産になる。

それは「安全で効率的な現場」という結果だけでなく、現場全体が一体感を持ち、グッドサイクルを回す組織文化へと発展していくのである。

## 7. 多様な人材と共に働く：少子高齢化時代の現場リーダーの役割

第6項までに、信頼関係の構築、ゴールの共有、KY活動による危険への意識づけ、進捗確認とフォローアップを通じて、グッドサイクルを回し事故を防ぐ方法を確認した。

一方、社会全体に目を移すと、少子高齢化の進展により、外国人作業員や年上・ベテランの作業員がますます増えている。さらに、パートタイムなど多様な働き方を選ぶ人も増えている。こうした変化に戸惑う現場リーダーも少なくない。しかし、その中でも事故を防ぎ、現場を安全に運営することが現場リーダーの役割である。本項では、多様性の時代において現場リーダーが事故を防ぐための具体的な関わり方を示す。

### 7.1 外国人作業員との関わり方

文化や言葉の壁により、相手の真意が分からず誤解やトラブルが生まれることがある。外国人作業員を信頼できなければ、リーダーは強制的に動かそうとして指示命令に頼りがちになる。一方で、信頼されていないと感じた外国人作業員は消極的になり、結果的に事故のリスクは高まる。

最も大切なことは、彼らを「一人の人間、同じ仲間」と認識することである。文化や言葉が違っても、人としての尊重は変わらない。その上で、具体的にどんな壁があるのかを見極め、その壁を取り除く工夫をしていく必要がある。

例えば、言葉の壁を取り除くために、挨拶や感謝を相手の母国語で一言伝えると、心の距離が縮まり喜ばれる。外国人作業員に日本語を習得してもらう一方で、リーダーも簡単な対話ができるように相手の母国語を学ぶ姿勢が重要である。

文化の壁を乗り越えるために、相手の文化や風習を「教えてもらう」姿勢を持つ。取り入れられることは実践し、できないことは理由を丁寧に説明する。その誠実さが信頼につながる。

技術の壁を取り除くために、本人の役割を明確にしたうえで作業手順をできるだけ具体的にする。そのために、図や実演を交えると理解が深まる。さらに現場での丁寧な進捗の確認とフォローアップを合わせて行うことで結果を出すことができる。このような対応をすることで、外国人作業員は大事にされていることを感じ作業に集中することができる。

この関わり方を、ダニエル・キム教授の「成功循環モデル」に当てはめると以下のようになる。

関係の質：挨拶や笑い、感謝を伝えることで仲間意識を育む。

思考の質：目的やルールを相手の理解レベルに合わせて伝える。

行動の質：役割や作業を一緒に確認し、困ったときは「何があった？どうしたい？」と共に考える。

結果の質：成果が出れば一緒に喜び、うまくいかなければ一緒に悩む。この「共に」が信頼を深める。

外国人作業員も「仲間として役に立ちたい」という思いは同じである。文化や言葉の違いを壁ではなく、つながりのチャンスと受け止めると、現場に一体感が生まれ、自然とグッドサイクルが回り始める。

## 7.2 年上・ベテラン作業員との関わり方

若いリーダーにとって、年上・ベテラン作業員との関わりは大きな課題である。経験豊富な分、若手を「まだまだだ」と見ることもある。しかし、ベテランの経験は現場にとって大きな財産であり、それを引き出せるかどうかは現場リーダーの関わり方次第である。

まず大切なのは、相手に関心を持つことである。人は自分に関心を示してくれる人に、自然と関心を返す。住んでいる場所や出身地、好きな食べ物や趣味といった話題を、雑談の中で少しづつ聞き出していくことが関心を示す第一歩となる。こうした何気ないやり取りを通じて「この若手は自分に興味を持っている」とベテランは感じ、心を開きやすくなる。

特にコミュニケーションが苦手な若手現場リーダーにとって、まずは簡単な一問一答から始めるのが効果的である。

例えば「どこから来ているのですか?」「そうなんですか。どのくらい時間が掛かるんですか?」といった気軽な質問で十分である。会話が苦手でも、関心を持って聞く姿勢さえあれば関係は深まる。大切なのは完璧に話すことではなく、「知りたい」「聞きたい」という気持ちを伝えることである。少し慣れてくれば、「休みの日は何をされていますか?」「この近くで美味しいお店を知っていますか?」とプライベートのことを聞いてみる。

共通の話題を見つけたとき、ベテランは無意識につながりを感じ、自然と協力的な姿勢に変わっていく。

次に必要なのが「学ばせてもらう姿勢」である。例えば「この作業は、すごいですね。どんな工夫をしたんですか?」「〇〇さんの経験から見ると、この場面で気をつけることは何でしょうか?」と声掛けしてみる。

すると、ベテランは自分の経験が尊重されると存在価値を感じ、協力的になる。さらに効果的なのは、ベテラン自身の仕事人生のストーリーを聞くことである。若い頃に苦労したこと、失敗から学んだこと、工夫して乗り越えたことなどを聞き出すと、ベテランは「自分の歩んできた道のりを理解してもらえた」と感じる。そこから自然と心の距離が縮まり、現場リーダーへの信頼感が生まれる。

さらに大切なのは、ベテランの経験や強みをリーダーが言葉にして伝えることである。「〇〇さんの段取りは無駄がなくて助かります」「危ない時にすぐ声をかけてくれるので安心です」と具体的に伝える。ベテランは『自分は役に立っている』と再認識し、誇りを持って現場に貢献するようになる。

話し掛けにくそうなベテランも、尊重して耳を傾け、共通の体験や思いを見つけることで親近感が生まれる。親しくなれば、「このリーダーのためなら協力しよう」という気持ちに変わっていく。これこそが、信頼関係を築き、グッドサイクルを回すための第一歩である。

## 7.3 共通する現場リーダーの姿勢

外国人、ベテラン、パートタイム勤務者など、立場は違っても根底にある気持ちは同じである。「わかってほしい」「認めてほしい」という人間の普遍的な欲求である。

だからこそリーダーに求められるのは、繰り返しになるが、挨拶・労いと感謝・共感を大切にすること、質問で考

えを引き出し、承認で小さな成功を積ませること、相手の立場や背景に合わせた「伝わる工夫」をすることである。

#### 7.4 多様な働き方を認める

これからは、フルタイムだけでなく、パートタイムや短時間勤務など、多様な働き方が増えていく。従来の常識で見れば「中途半端」「戦力にならない」と否定したくなるかもしれない。しかし、まずは現状を認め、相手を認めることが出発点である。

「この人はどこで力を発揮できるか？」

「どうすれば仲間として役割を果たしてもらえるか？」

この視点で関わることで、多様な働き方をする人の可能性が引き出され、現場全体の力に変わる。

#### 7.5 まとめ

少子高齢化社会の建設現場は、ますます多様な人材で構成されるようになる。

現場リーダーの役割は、違いを壁にするのではなく、違いを受け入れ調和しチームの力に変えることである。

外国人も、ベテランも、パートタイムの仲間も、それぞれが「自分の役割を果たしたい。果たしている」と感じられる関わりをつくることが重要だ。

そのために、まず現状を受け入れ、相手を活かす視点を持つ。そして質問と共に、承認を交えた対話を通じて小さな成功体験を積ませることが欠かせない。

この積み重ねが、現場に安心感と一体感を生み、グッドサイクルを加速させる。

結果として「安全で効率的な現場」と「多様性を強みにした組織文化」が生まれていくのである。

### 8. 幹部層の役割：現場リーダー育成の要となる関わり方

ここまで確認してきたように、現場の安全文化を根づかせるためには、若手現場リーダーの成長が欠かせない。しかし、彼らが自ら成長していくのをただ待っているだけでは、事故を防ぐことはできない。

現場リーダーを育てることは、幹部層の大きな責任である。

#### 8.1 若手リーダー育成を現場任せにしていないか

多くの組織で見られるのは「育成は現場任せ」という姿勢である。しかし、それでは若手リーダーは日々の忙しさに追われ、考える余裕を失い、十分に成長できない。幹部層が関わるべきは、「育成の仕組みをつくり、時間を確保すること」である。事故やトラブルが起きると「緊急な対応」に時間を奪われるが、その多くは「教育という重要なことを後回しにしてきた結果」である。

若手リーダーの育成は、緊急ではないが極めて重要なことである。ここに時間を投資すれば、長い目で見て緊急対応に追われない現場をつくることができる。一度事故が起きれば、対応だけで丸一日（約480分）が失われ、後処理を含めればさらに膨大な時間が奪われるのである。

そうした無駄を避けるためにも、一日10分、あるいは週30分でもよい。

現場リーダーと一对一のミーティング（1on1）を定期的に行い、進捗を確認し、課題を共有する習慣をつくることが大切だ。

1on1 では、共感と質問を交えた対話が効果的である。

調子がよさそうなとき

「今、どんなことに手応えを感じている？」  
「○○に手応えを感じているのか。いいね」  
「次はどんなことに挑戦してみたい？」

調子が悪そうなとき

「最近、困っていることはある？」  
「そうか、□□が上手くいかないのか」  
「どうしたい？」  
「私が協力できることは何か？」

この流れはデイビッド・コルブ氏が提唱する経験学習サイクル（経験→内省→教訓→新たな行動）に直結する。幹部が経験学習サイクルを回す支援をすることで、若手リーダーは失敗も成功も振り返り、次の行動に活かせる。

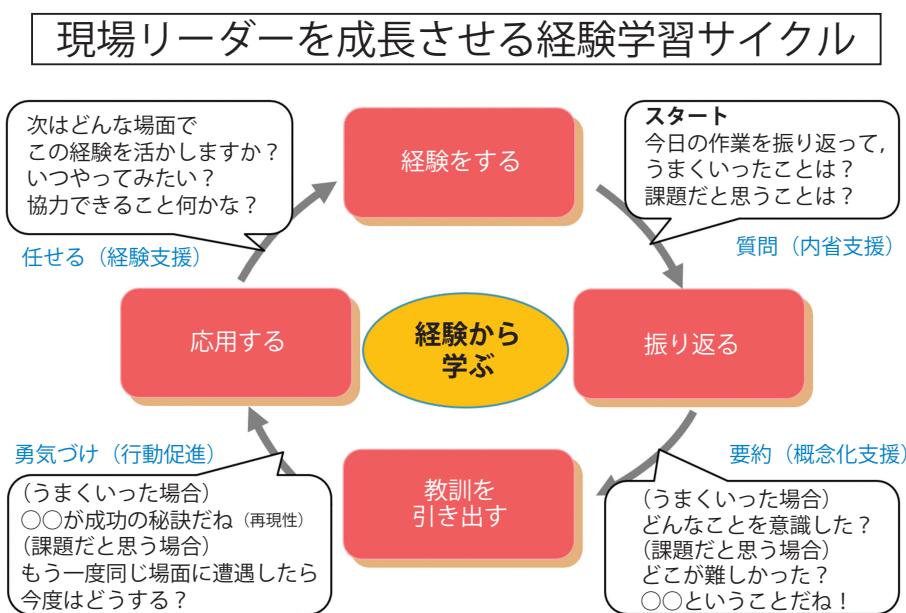


図 8 経験学習サイクル

特に失敗経験は、無能感を伴いやる気を失わせやすい。

しかし、経験学習サイクルを回すことで「失敗からも学べる」と気づき、再び挑戦する力になる。

幹部は失敗を責めるのではなく、「そこから何を学ぶか」という意欲と知見を引き出すことが重要だ。

## 8.2 幹部自身の姿勢がグッドサイクルの出発点

若手リーダーは、幹部層の言葉以上に「姿勢」を見ている。

幹部自身が現場で挨拶をし、感謝を伝え、安全の声掛けを欠かさなければ、それを見たリーダーは自然と真似をする。

逆に、幹部が「忙しいから」と安全や育成を軽視すれば、その姿勢も現場に伝わり、グッドサイクルは決して回らない。

現場で幹部が実践できる声掛け例を紹介する。

つながりを深める声掛け

「いつもお疲れ様です」

「現場も順調なようでなによりだ」

安全意識を高める声掛け

「この作業、どこが一番危ないと思う？」

「今日一番注意すべきことは何だろう？」

承認を伝える声掛け

「今の声掛け、よかったね」

「整理整頓ができて安心したよ」

協力を促す声掛け

「この場面で私にできることはある？」

「一緒にやってみようか」

幹部自身が共感や質問を交えた対話を実践することが、「現場の安全と人材育成を両立させる姿勢」を体現することであり、グッドサイクルの出発点となる。

### 8.3 事故防止と人材育成を両立する幹部の関わり方

幹部層に求められるのは、「事故を防ぐ」という短期的な成果と、「人材を育てる」という長期的な投資を両立させる姿勢である。

事故や問題が起きたとき、結果だけを責めるのではなく、まずリーダーが問題に向き合ったことを認める。

その上で一緒に原因を探り、改善策を考える。

原因を突き止め、改善策を自ら考え実行する主体性を育てることが重要だ。

そのために幹部は、まず見本を見せ、次に任せ、成功すれば「よくやった」と承認し、小さな成功を次の挑戦へとつなげる。

失敗したときも「ここから何を学べるか」と問い合わせ、学びを共有する。

具体的なフォローアップの声掛け例は以下の通りである。

成果を確認するとき

「この一週間で一番うまくいったことは何だった？」

「やってみて、どんな変化を感じた？」

改善を促すとき

「次にもっと良くするために、何を工夫できそう？」

「もし同じ場面があったら、どう対応する？」

支援を伝えるとき

「そのために、私にできることはある？」

「一緒に考えてみようか」

こうしたフォローアップは、結果を追及するのではなく、経験からの学びを次の行動につなげる対話である。幹部がこの姿勢を示すことで、若手リーダーは安心して挑戦し、小さな成功体験を積み重ねることができる。

#### 8.4 まとめ

若手リーダーの育成は、本人の努力だけでは成し遂げられない。

幹部層が時間を確保し、仕組みを整え、共に歩む姿勢を示すことで初めて、現場リーダーは育つ。

「育成は現場任せではなく、幹部自らが率先して取り組むこと」

その覚悟と、日々の具体的な声掛けの実践が、安全で活気ある現場をつくり出し、組織全体をグッドサイクルへと導くのである。

おわりに

私はこれまで、現場監督・現場責任者として、また現場を支援する立場として、40年間建設の世界に携わってきた。数多くの失敗と成功を重ね、その経験をもとに2020年に拙著『部下が変わる本当の叱り方』を上梓した。本節は、その後も建設現場の事故防止や人材育成に取り組み続けて得られた知見をまとめたものである。私の経験と研究の成果をぜひ現場で活かし、一つでも多くの現場で事故を防いでほしい。

タイトルにあるように、事故は現場で起きる。現場が「危険見える化し、事故をなくそう」と主体的に取り組まなければ、事故はなくなる。だからこそ、幹部の皆さんには本節を手引きとして活用してほしいと願っている。

本節で扱ってきたのは、グッドサイクルを回すためのリーダー育成の全体像である。「信頼関係を築く」「ゴールを目指す思考を共有する」「ゴールを達成する行動の質を高める」「進捗の確認とフォローアップで小さな成功体験を積ませる」「多様な人材と協働する」この一連の流れがつながってこそ、安全で活気ある現場は実現する。

幹部の姿勢は現場に必ず伝わる。だからこそ、幹部は「安全と人材育成を経営の最優先課題」として明確に位置づける必要がある。「短期の成果だけを追う組織」から「人材育成と安全を両立する組織文化」への転換を後押しするのは幹部の役割である。その最も強いメッセージは、幹部自らが現場に足を運び、リーダーに声をかけ、共に考える姿勢を見せることである。

少子高齢化、多様な働き方、外国人材の増加といった社会の大きな変化の中でも、事故を防ぎ、安全で効率的な現場を築くことは可能である。その鍵は「人を活かすリーダーシップ」と「育成に時間を投じる経営判断」にある。「人と組織を活かす」という視点を持てば、安全は義務やルールではなく、誰もが誇りを持てる文化へと変わる。

確かに今は厳しい時代である。だが、その状況にあっても「働きがいのある現場」「事故のない現場」を実現するためには、幹部が覚悟を持ち、その覚悟を日々の実践に変えることが欠かせない。時間がないからと後回しにせず、「人を育てる」という未来への投資を続けていただきたい。幹部の一つひとつの関わりが、現場を変え、組織を変え、建設業の未来を切り拓いていく。その歩みに、私は心からのエールを送りたい。

## 文 献

- 吉田裕児「部下が変わる本当の叱り方」明日香出版社 (301 ページ)
- 松尾睦「部下の強みを引き出す経験学習リーダーシップ」ダイヤモンド社 (271 ページ)
- 星友啓『スタンフォード・オンラインハイスクール校長が教える子どもの「考える力を伸ばす」教科書』大和書房 (261 ページ)
- スティーブン・R・コヴィー「7つの習慣」キングベア出版 (481 ページ)
- 篠原信「自分の頭で考えて動く部下の育て方」株式会社文響社 (287 ページ)
- 本間浩輔「ヤフーの 1on1 ~部下を成長させるコミュニケーションの技法」ダイヤモンド社 (240 ページ)
- 中野一政「気づきを重視した先取りハット活動」安全スタッフ, 16 ページ (2008)