

現場観察を伴う安全活動に関する一考察

A study on safety activities conducted with on-site observations

松井 裕子*1

要約 本稿では、現場観察を伴う安全活動について、代表的な現場パトロール、対話型パトロール、マネジメントオブザベーション（MO）を概説するとともに、実際に産業界で行われている活動事例の目的と実施方法を整理した。その結果、現場観察を伴う安全活動の目的が、リスク検出や作業改善、信頼関係の構築、組織的な課題の発見、教育訓練や学習など多岐にわたるため、目的に応じた実施方法の選択が必要であることを指摘した。特に継続的な改善や組織的な改善を重視する場合、信頼関係と相互尊重に基づく観察が安全文化にとっても労働災害防止にとっても重要であると考えられる。

キーワード 安全パトロール、マネジメントオブザベーション、行動観察

Abstract This paper provides an overview of safety activities involving on-site observation, addressing representative practices such as site patrols, dialogic patrols, and management observations (MOs). It also organizes the objectives and implementation methods of actual activities conducted in industry. The analysis shows that the purposes of safety activities incorporating on-site observation are diverse, encompassing the detection of on-site risks, improvement of working environments, building of trust relationships, identification of organizational challenges, training in risk detection, and learning best practices. Accordingly, it is argued that selecting implementation methods based on the intended objectives is essential when conducting on-site observation.

Keywords Safety patrol, management observation, behavioral observation

1. はじめに

現場パトロールをはじめ、現場観察を伴う安全活動は多くの職場で導入されている。しかし、その目的や効果、実施方法は多様であり、活動目的が不明確であったり、目的に合わない方法で実施されると、活動の実施自体が目的化して形式的になったり、現場の作業者との信頼関係を損なうなど、望ましくない効果にもつながる可能性がある。

本稿では、現場観察を伴う安全活動について、目的に応じた活動方法の選択に向けて、その目的や実施方法について整理する。

2. 現場観察を伴う安全活動

現場観察を伴う安全活動の代表的な例として、最も一般的と思われる現場パトロール、近年増えつつある対話型パトロール、また原子力産業界で推奨されているマネジメ

ントオブザベーション（以下、MO と記載する）を取り上げ、概説する。

2.1 現場パトロール

現場観察を伴う安全活動の典型は、現場パトロールであろう。安全パトロールや安全巡視等とも呼ばれる。

現場パトロールは、化学工業界向けに書かれた安全衛生マニュアル（厚生労働省、2011）によれば、「主に目で見てわかる不安全要素について、現場に存在する顕在化した、或いは潜在化している災害の芽をチェックリストを用いて確認し、探し、潰すこと」が役割であり、①現場に災害の危険がないかを確認する、②安全衛生会議や朝礼などで指示された事が現場で実際に行われているかを確認する、③現場作業にあたり適度な緊張感や集中力を維持する、といった効果を期待されている。あわせて、現場との「よい関係」を築くこと、パトロール実施者が服装や態度などについて作業者の模範となること、厳しい目での視察の一

* 1 （株）原子力安全システム研究所 社会システム研究所

方で、特に組織の上位者はよい事例をほめることも勧められている。チェックすべき点は①作業の不具合、②設備・機械の不具合、③規則、ルールの遵守状況とされる（厚生労働省，2011）。

これらのことから、一般的な現場パトロールでは、主に現場における作業手順や作業環境、設備、作業者の行動など、比較的、即時的あるいは短期的な改善を目的とする場合が多いと考えられる。

また、誰が実施者となるかという観点から、①工場長パトロール、②工事責任者パトロール、③熟練者や専門家によるパトロール、④化学会社、協力会^{*2}の合同パトロール、⑤協力会パトロールなどの種類があり、それぞれの役職や技能に応じた目で現場を見ることが期待されている。

2.2 対話型パトロール

近年は、従来の一方的な指導や指摘のような「取締り型」（西坂，2017）のパトロールから、対話を通じて作業者自身に考えてもらい納得して行動してもらうことを目指した対話型パトロールを行う事業所も増えてきている。

例えば JFE プラントエンジニア（株）では、パトロールの中に、「当事者の良いところをほめる」「観察者が心配な点を伝える」「当事者から改善案を話してもらう」「当事者から改善案の実施を約束してもらう」というステップが組み込まれ、作業者自身に改善案を考えてもらうことによって、より効果的に作業者の行動変容につなげようとしている（西坂，2017）。

また、（株）レゾナック彦根川事業所で行われている対話型安全巡視では、管理者側が「いつも安全作業ありがとう」（安全作業の推奨）、「困っていることがあればお手伝いしますよ」（奉仕の気持ち）、「良いところは参考にしたい」（学びの精神）という気持ちで作業者に接することを重視している。このような関わり方を通じて信頼関係を築き、現場の実情をより深く知ること、管理者側と作業者側の双方が納得できる対策をうつことができると考えられている（株式会社レゾナック 彦根川事業所，2024）。

これらの対話型パトロールでは、作業観察を行う側のスキルや知識も重視される。上述の事例でも、パトロールの実施者は「作業者との対話技術」（西坂，2017）を「対話パトロールマニュアル」などで学んだ上で実践を通じて対話パトロールの実践能力の向上を図ったり（西坂，2017）、納得できる対話のために、現場を観察する視点や過去事例、対話の内容（行動の背景、良い行動はほめる）等の講習を受け、資格を取得する仕組みとなっている（株式会社レゾナック 彦根川事業所，2024）。

このように対話型パトロールでは、パトロールの実施者である管理者と作業者の信頼関係を土台として、双方が納得できる実効性のある対策を実行していこうとするところに特徴があると言える。また、そのために管理者側にもスキルや知識が求められている。

2.3 マネジメントオブザベーション（MO）

米国原子力産業界では、現場での行動観察は組織の潜在的弱点を発見するためのマネジメントツールの一つとして位置づけられる。組織的弱点とは、現場作業における作業者のエラーを誘発したり、エラーや不安全行動の結果の重大さを軽減できないような作業環境や作業条件を生み出す組織プロセスや組織の価値観である。現場での行動観察は、このような組織としての仕事のプロセスや価値観の欠陥を発見する機会であると考えられている。

例えば米国エネルギー省（DOE）が発行した”Human Performance Improvement Handbook Volume2: Human Performance Tools For Individuals, Work Teams, And Management”（DOE-HDBK-1028-2009）には、マネジメント側が行う行動観察の目的について、以下のように述べられている：「個人の作業パフォーマンスを現場で観察することは、組織が現場の作業をどの程度支援しているかについての情報を得るのに適した方法である」「マネジメントによる行動観察の目的は、作業準備、作業慣行、作業パフォーマンスの質と有効性をレビューすることである。人を批判したり、評価したりすることが目的ではない。したがって、このような観察の主な目的は、作業を行う個人をモニタリングしながら、組織的な仕事のやり方（作業環境、ツールなど）を改善する機会を特定することである」。そして、観察対象として、「作業者の慣行や注意力」だけでなく、「仕事全体」「現場の背景事情、潜在的なハザード、作業活動に関連する管理など」を挙げている。

このように、MO では作業者個人を観察対象とするが、観察された好ましくない行為は、組織のサポートが十分でなかったり、組織の価値観が実態として安全を重視するものになっていない可能性を示すサインとみなされる。現場での期待事項にそぐわない行為の是正ももちろん行われるが、MO は、現場作業をより安全で高品質にするためにマネジメント層ができることを見つける機会としての意味合いが強いものと言える。

3. 現場観察の多様な目的

上述の現場観察を伴う安全活動の代表例だけを見ても、

^{*2} 化学会社の構内に事業場を構える関係請負人が主として参加する自主組織であり、労働災害防止の教育や各種情報交換を行っている（厚生労働省，2011）。

主に現場の問題に注意を向けるものからマネジメント側の課題に注目するものまで存在することがわかる。実際に産業界で行われている活動では、更に多様な目的が設定されている可能性があるため、ここでは実際の産業界の事例に基づき、目的の多様性について検討する。

3.1 産業界の活動事例に見る目的

実際に産業界では現場観察を伴う活動がどのような目的で行われているのかを知るために、2023、2024年の全国産業安全衛生大会で発表された活動を調査した。2回分の発表のうち、本文中に「パト」「巡視」「巡回」「観察」の単語を含む発表69件から、行動観察を伴う安全活動で目的が読み取れる37件を抽出した。

記述された目的を内容の類似性で分類したところ、以下の11種類に整理された（括弧内の数字は件数を表す*³）：①リスク検出能力の向上(10)、②作業方法や作業環境を改善する(7)、③管理者と現場で認識を共有する(5)、④ルールを遵守させる(5)、⑤他職場の良好事例を学習する(4)、⑥作業実態を把握する(3)、⑦管理者の姿勢を示す(2)、⑧過去の対策が維持されているか確認する(2)、⑨管理者が現場の状況を知る(2)、⑩投資すべき安全衛生課題を見出す(1)、⑪安全衛生活動の年間計画の進捗を確認する(1)。

これらのうち、②④⑥は一般的な現場パトロールの改善対象、③⑨は対話型パトロールで重視される事項、⑦⑩⑪はマネジメント側の課題抽出と関係すると考えられる。また、①⑤⑧からは、教育訓練や組織学習の観点からも現場観察を伴う活動を行う場合が少なからずあることがうかがえる。

3.2 観察の目的となり得る事柄

このように、実際に行われている現場観察を伴う活動の目的は多岐にわたる。前述した現場パトロール、対話型パトロール、MOの特徴もふまえると、現場観察を伴う活動の目的になり得る事項は、以下のように大別することができる。

(1) 現場のリスクの発見と是正

現場パトロールの役割として挙げられている現場作業におけるリスクの発見と是正は、現場観察を伴う活動の最も一般的で根幹となる目的といえる。目に見える現場の不安全要素の検出および作業手順やルールの遵守状況の確認は、事象や災害につながるリスクに対処するための直接的な手段である。これにより当該の現場が一定水準の安全な状態に保たれることを期待できる。

(2) 作業環境や手順の継続的改善

対話型パトロールの目指す納得感のある改善は、作業者に考えさせることによって、その後の自発的で継続的な改善を目指すものと言える。また、3.1に見られた管理者と現場の認識の共有(③)、作業実態を把握する(⑥)は、現場での指摘や是正を超えて、観察や対話を通じてより本質的な改善の継続を目指すものといえる。また他職場の良好事例の学習(⑤)も、組織的学習を通じてより安全な職場を目指すことにつながる。このような、その場限りでない継続的な改善へ向かう努力は、現場全体の安全文化醸成の要件の一つでもある。

(3) 管理者と作業者の認識共有および信頼関係構築

前項(2)で述べた本質的で継続的な改善においては、特に管理者と作業者の間の対話を通じて、管理者層が現場の実情を理解した上で課題を共有すること(③⑥⑨)、現場の安全を重視する姿勢を示すこと(⑦)も合わせて達成すべき目的となり得る。管理者が現場の実情を理解しようとする態度は、作業者にとっては自分たちが尊重されていると認識することにもつながり、問題提起や改善提案をしやすくなり、前項(2)で述べたような自発的で継続的なリスク低減に対する動機付けを高めることが期待できる。

(4) 組織的な課題抽出とマネジメント層の意識改革

MOのように、個々の作業者の行動観察を通じて組織の潜在的な弱点や安全文化の問題点を明らかにし、管理層の行動変容や方針改善を促すことも作業観察を伴う安全活動の重要な目的の一つである。3.1で示された投資すべき安全衛生課題の発見(⑩)、年間計画の進捗確認(⑪)も含まれるといえる。現場では解決できない問題や組織的な課題の解決は、安全管理システム全体の最適化を通じて広範囲により影響を与えることが期待できる。

(5) 教育訓練と組織学習の促進

産業界での活動には、リスク検出能力の向上(①)や他職場の良好事例の学習(⑤)を目的としたものも多く見られた。多くの現場作業を観察することは、机上の知識と現場の状況を関連付けて不安全な要素や変化に気づきやすくなることにつながる。また、多様な良好事例を知ることによって、パトロール実施者が現場の作業者の相談に応えやすくなり、現場からの問題提起やよりよい課題解決を可能にするだろう。

以上のように、現場観察を伴う安全活動の目的は、現場作業の状況の把握から、組織学習に至るまで多面的である。これらの目的は排他的でなく互いに関係してはいるが、現場観察を計画する際には優先する目的を明確にし、それに応じて実施方法を選択、設計することが重要となると考える。

*3 複数の目的が記述された活動もあるため、カッコ内の数値の合計値は全件数とは一致しない。

4. 設計要素としての実施方法

現場観察を伴うパトロールや MO の実施方法については、複数の検討すべき要素があると考えられる。パトロールの詳細な実施方法についての公開された資料は少ないが、ここでは、予告の有無、集団か／個別か、観察時間の長短、対話の有無を取り上げて考察する。

4.1 予告の有無

予告の有無については、しばしば、予告するといつもより入念に準備をしたり、都合の悪い作業は避けるなど、実態を見ることが難しくなるという予告によるデメリットが指摘される。抜き打ちでは、事前準備ができないため、より実態に近い姿を見ることができるかもしれない。一方で、予告されてしっかり準備することで、普段からできていないところに作業者自身が気づいたり、納得して指摘や承認を受け止めることができるという考え方の事業所もある（徳川，2024）。この事業所では、抜き打ちのデメリットとして、指摘事項に納得ができなかったり、その場だけの是正にとどまってしまう可能性を懸念している。

普段の作業実態を目に見える形で把握し、その場で是正したい場合には、予告せずに観察の方がよいと思われる。しかし、作業者の気づきを促したり納得感を高めたい場合には、予告することが有効な場合も多いと考える。例えば、いつもより入念に準備したりする中で「本来はこうあるべき」に気づく機会となる可能性がある。特に経験の浅い作業者にとっては「本来どうあるべきか」を実体験する機会は重要と思われる。また、予告に備えて取り繕うことができる場所よりも、取り繕ってもできないところや取り繕うべきなのにそのように認識されていないところがあれば、それも重大な問題であるように思われる。きちんとやってみると案外効率もよいことを実感する機会になる場合もあるかもしれない。

4.2 集団か個別か

現場観察を集団で行うか個人で行うかも、実施方法として検討する対象となり得る。集団で実施する場合、参加者のスケジュール調整が難しくなったり、大掛かりになってイベント感が強くなる可能性がある。一方で組織的な取り組みとして認識されやすくなるので、会社の姿勢を表したり、多忙な管理者が現場へ行く時間を確保するという観点からは利点があるように思われる。個別で実施する場合は、スケジュール調整が不要な分、実施しやすくなり、全体としては頻度が高くなることが期待できる。その反面、人によるばらつきが生じやすくなったり、観察対象が偏る

可能性が高くなりやすいため、実績管理が必要になったり、観察目的の共有、観察者のスキルの向上の重要性が増すかもしれない。また、個別のパトロールでは、現場で作業者と会話しやすくなる傾向にあるという事例もあり、作業者との関係性を築くには有利といえる。

4.3 観察時間の長さ

現場を観察する時間の長さには、気軽に短時間立ち寄る程度のものから、数時間にわたって行われるものまである。観察時間が短い場合、観察する側、される側双方の負担感は少なくなると考えられる。その分、高頻度で観察できる場合には、観察されることに慣れる可能性が高まったり、様々な状況を観察可能になることが期待できる。しかし、特に観察者の知識や経験が不十分な場合、観察時間が短いと一時的な状況や整理整頓など目につきやすい状況に目が向きやすくなり、本質的なリスクの検出が難しくなる可能性がある。一方、観察時間が長い場合、観察自体は、回数を重ね信頼関係が構築されれば、慣れて意識されにくくなると思われるが、「指摘される」「指導される」と思われていると緊張や負担感が大きく、継続すると考えられる。そのような観点からは、単純な観察時間の長さよりも、観察中の対話や観察後のフィードバックが非常に重要になると言える。対話型パトロールが目指すような、観察が相互の気づきや納得感につながる、現場の作業のしやすさが向上する、という実感が得られるようなコミュニケーションやフィードバックが必要になるだろう。

4.4 対話の有無

対話を行うかどうか、どのタイミングでどの程度の深さの対話を行うかも、検討の対象となる。重要な作業や短時間の観察では、作業者の作業の手を止めないように、その場では声をかけずに後で気づきをレポートの形でフィードバックする形態もある。作業者の気づきを促す場合、現場との関係構築を目的とする場合や現場で観察された状況や行動の背景を知りたい場合には、作業がひと段落したときに対話を行うことになる。より深い背景事情を知りたい場合には、日時や場を改めてインタビューを行う場合もあり得る。また、このような対話を行う場合には、対話型パトロールで求められるような対話のスキルや相手を尊重する態度を習得していることが望ましいであろう。

この他にも観察方法はあり得るが、上述したように観察方法にはそれぞれ一長一短があるため、目的に応じて方法を選択する、あるいは方法の異なる複数の観察を組み合わせることによって、より広く現場のリスク低減につなげ

ることができるものとする。

5. おわりに

本稿では、現場観察を伴う安全活動について、目的と実施方法に注目して整理した。産業界では、現場のリスク低減から組織的な課題抽出、教育や組織学習まで、多様な目的で現場観察が行われていることが示された。また、実施方法にも一長一短があり、観察の目的に応じて適切な実施方法を選択し、活動を設計する必要があると考えられた。

特に管理者と作業者の関係性について、近年は、当該現場での即時的な改善を目指す「指摘」や「指導」を中心とした活動から、作業者の気づきを促すことによる継続的な改善や、組織が現場を十分サポートできているかというマネジメントの課題を見出す活動へと移行する企業が増えてきている。このような活動では、観察する側とされる側の関係性を「指導する側」「指導される側」から、寄り添い同じ目的に向かって「一緒に取り組む仲間」に変えていくとする働きかけが行われている(株式会社レゾナック 彦根川瀬事業所, 2024 ; 中島, 2024)。このような働きかけの背景には、現場の作業や状況を一番知っているのは現場の作業者であるという尊重の気持ちも含まれているように感じられる。

デュポン社の示すブラッドリーカーブでは、安全文化の最も発展した形は「相互啓発型」であり、お互いにとって安全な環境を形成しようとする意識を持つことで労働災害が防止できると考えられている(リスク対策.com, 2015)。ここでの「お互い」には、自分自身だけでなく職場の全ての人が含まれる。相互尊重を伴う観察する側とされる側の関係性への変更は、安全文化の発展を通じて広く労働災害の防止に寄与すると考えられる。

引用文献

Department of Energy (2009). "Human Performance Improvement Handbook: Human Performance Tools For Individuals, Work Teams, And Management" (DOE-HDBK-1028-2009)

株式会社レゾナック 彦根川瀬事業所 (2024). (株)レゾナック 彦根川瀬事業所 安全活動について 日本化学工業協会 2024 年安全シンポジウム Retrieved August 17, 2025, from <https://www.nikkakyo.org/sites/default/files/2024-10/%E2%91%A0%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%83%AC%E3%82%BE%E3%83%8A%E3%83%83>

[%E3%82%AF%20%E5%BD%A6%E6%A0%B9%E5%B7%9D%E7%80%AC%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E6%89%80.pdf](https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/110404-1.html)

厚生労働省 (2011). 第 7 章 安全衛生教育, パトロール 化学工業における元方事業者・関係請負人の安全衛生マニュアル Retrieved August 3, 2025, from <https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/110404-1.html>

厚生労働省 (2011). 第 8 章 協力会社の評価 化学工業における元方事業者・関係請負人の安全衛生マニュアル Retrieved August 17, 2025, from <https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/110404-1.html>

中島健一 (2024). 東京電力パワーグリッド (株)「安全マイスターによる安全活動支援～工事会社のみなさまと一体でゼロ災に挑戦～」第 83 回全国産業安全衛生大会 (2024 年 11 月 13～15 日)

西坂明比古 (2017). 創り育てる安全文化: 安全行動が自然にできる職場を目指す 中央労働災害防止協会 リスク対策.com (2015). 何故, 決められたルールを守れないのか? Retrieved August 3, 2025, from <https://www.risktaisaku.com/articles/-/1041>

徳川博亮 (2024). 労働災害防止のために, 人間の行動特性を考える, 第 59 回電気関係事業安全セミナー「“ヒューマン”はこれからどこへ向かうのか! ? ～エラーもするがそれだけではない...はずだ!～」(2024 年 8 月 15 日)