

第1章 ジョブリハーサルの改良の背景と視点

1 ジョブリハーサルとは

ジョブリハーサルは、休職者が職場に戻って勤務することを想定し、実際の職場に近い模擬的な職場環境のなかで、チームで協力し合いながら負荷のある作業課題に取り組み、それらを通じて職場復帰のために必要な知識や対処スキルを実践することを目的とする技法です。

作業課題には、職場で生じることが予想されるさまざまな負荷（ノルマや納期、予定の変更、交渉・調整、役割に応じた責任など）を設定します。

受講者は、これらの負荷に対応しながら、自らの行動の特徴や思考の癖を振り返り、自らの支援課題に対して、学んだストレス対処法やアサーションなどの知識や対処スキルを使って対応します。

障害者職業総合センター職業センター（以下「職業センター」という。）では、気分障害等で休職中の方々を対象とした職場復帰支援プログラム（以下「JDSP」という。）を実施しています。

平成26年度からJDSPにおける取り組みをもとにジョブリハーサルを開発し、平成28年度に支援マニュアルNo.16「気分障害等の精神疾患で休職中の方のためのジョブリハーサル¹⁾（以下「旧支援マニュアル」という。）」に取りまとめました。

その後、ジョブリハーサルは、職業センターおよび全国の地域障害者職業センター（以下「地域センター」という。）のリワーク支援において、さまざまな工夫を加えながら実施されています。

（以下、JDSPおよび地域センターのリワーク支援を「リワーク支援等」と記載します。）

ジョブリハーサルの概要について、旧支援マニュアルには次のとおり示しています。

<ジョブリハーサルの特徴>

- | |
|--|
| ① 受講者は、チームを形成し職務遂行に取り組む。 |
| ② 受講者は、役割に応じた責務を負う。 |
| ③ 受講者の職務は、精神的・身体的に負荷を感じる程度の質・量を設定する。 |
| ④ 受講者自らが、作業遂行上の課題（集中力、持続力など）を把握し、その対処方法を検討して実践する。 |
| ⑤ 受講者自らが、職場でのコミュニケーション上の課題（情報交換、意思疎通など）を把握し、その対処方法を検討して実践する。 |
| ⑥ 受講者は、JDSPで習得したスキルの実践、練習を反復し、実用性を高める。 |
| ⑦ 受講者と支援スタッフは、ジョブリハーサルで確認された課題を共有する。 |

図1 ジョブリハーサルの特徴

<チーム構成と役割>

ジョブリハーサルにおけるチームは、上司(1～2名)、リーダー(1名)、メンバー(複数名)で構成し、上司は支援スタッフ、リーダーおよびメンバーは受講者がその役割を担います。

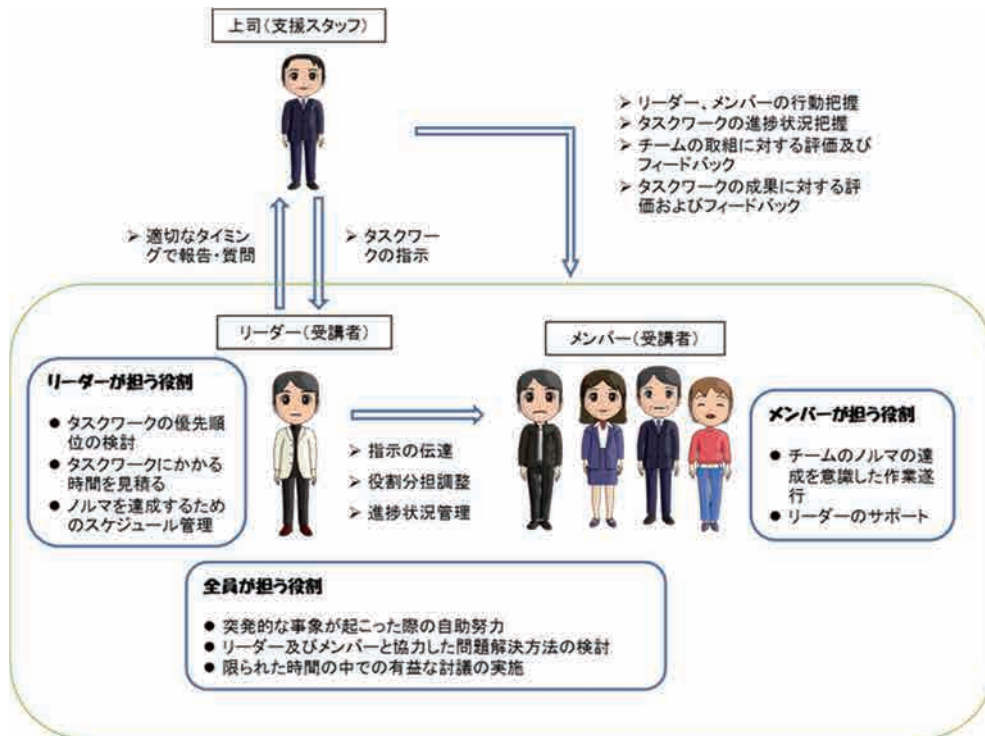


図2 チーム構成と役割

<タスクワークの概要>

ジョブリハーサルにおける作業課題は「タスクワーク」と呼びます。タスクワークは、受講者ごとに振り分けられる個人タスクと、受講者が協力して行うチームタスクから構成されます。タスクワークの内容は受講者の特性や適性に依じて調整します。

受講者は上司から指示されたタスクワークをジョブリハーサル当日中に完了させ、ノルマの達成を目指します。

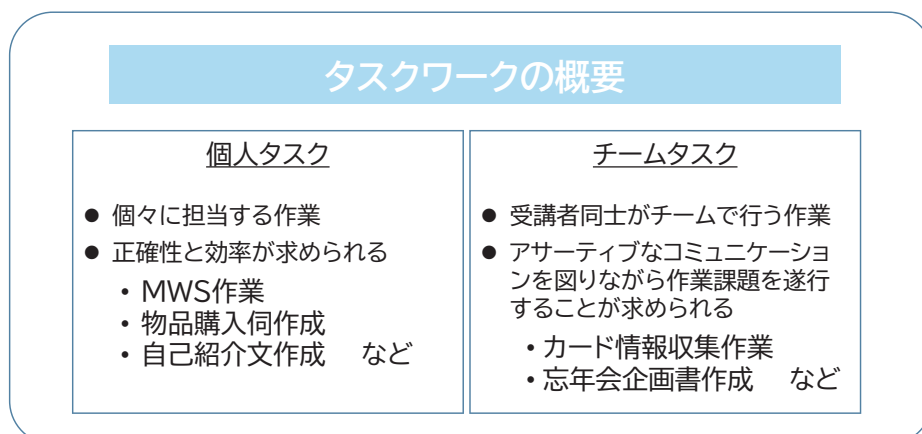


図3 個人タスクとチームタスク

ジョブリハーサルを利用したJDS P受講者からは、「リーダーシップや交渉、プレゼンテーションなど、職場で必要となるスキルの訓練ができて役立った」、「ジョブリハーサルの疲労が翌日まで残る経験をしたことで、疲労の度合いに応じた対処が必要だと理解した」、「ストレス場面で、ストレス対処講習で学んだセルフトークを実践し効果を感じた」といった感想が挙げられています。ジョブリハーサルは、体調管理からコミュニケーション、問題解決能力を含む総合的な知識やスキルの確認や習得に有効な技法であると考えられます。

2 改良の背景

障害者職業総合センター研究部門が令和元(2019)年に実施した「社員のメンタルヘルス不調と休職・復職に関する調査²⁾」では、企業が医療機関における職場復帰支援などの事業場外資源に期待する事項のうち、地域センターのリワーク支援に対しては、「休職者の業務遂行能力の回復」を最も期待しているとの結果が示されました。また、「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査³⁾」では、約6割の企業が復職時にどの程度仕事ができるかわからないことが問題と考えており、業務遂行力の回復に関する問題にもっとも関心が高いとの報告がされています。この調査では、「メンタルヘルスの問題が生産性の低下と関係する」とした企業が約9割あったという報告もあります。これらのことから、企業が抱える問題の解決のために、業務遂行能力の回復に着目した技法の充実を図ることが重要と考えました。

また、上記をふまえ、令和2年度に全国の地域センターに対してジョブリハーサルの実施状況に関するヒアリング調査を行った結果、次のような意見・要望を確認しました。

【チーム構成や役割】

- ・職位ごとに求められる役割を設定した実施パターンがほしい
- ・職場環境や職務、負荷など、より実際の職場に近い形の設定がほしい

【タスクワーク】

- ・幅広い対象者に実施できるようにタスクワークを拡充してほしい
- ・職場環境や職務、負荷など、より実際の職場に近い形の設定がほしい(前掲)
- ・参加人数や対象者の多様な障害特性に合わせた柔軟な実施パターンがほしい

【その他・全般的なこと】

- ・感染症予防対策を行いながら実施する方法が知りたい
- ・具体的な実施例を共有してほしい
- ・活用しやすいオリエンテーション資料や記録用紙類を整備してほしい
- ・支援スタッフの具体的な関わり方(評価やフィードバックの方法など)が知りたい

これらの研究成果から把握された企業の支援ニーズや地域センターからの意見・要望をふまえ、ジョブリハーサルを改良することとしました。

3 ジョブリハーサル改良のポイント

(1) 目標設定の手続きの明確化

改良版ジョブリハーサルでは、受講者がこれまでの働き方を振り返り、リワーク支援等において学んだ知識や対処スキルをふまえて目標設定ができるように、「ジョブリハーサル 目標設定のための自己チェックリスト（以下「目標チェックリスト」という。）」

（資料1）を新たに作成し、目標設定の手続きを明確にしました。これは、支援スタッフの評価やフィードバックの方法を知りたいという地域センターからの意見・要望をふまえたものです。

「目標チェックリスト」の評価の視点は、リワーク支援等におけるテーマにあわせ、大項目を「生活習慣・体調管理」、「ストレス対処」、「コミュニケーション」、「仕事の取り組み方・働き方」の4つとし、小項目はそのなかで学ぶ知識やスキルを反映した内容としています。

また、ジョブリハーサル実施後に作成する「ジョブリハーサル振り返りシート（以下「振り返りシート」という。）」（資料2）と目標チェックリストの項目を連動させています。

なお、JDS Pでは、明確な目的意識をもってジョブリハーサルに臨めるように、ジョブリハーサルを開始する前に、目標設定の考え方や方法についての説明を行います。

(2) 業務遂行力に関する評価項目の導入

企業においては職場復帰時の業務遂行力の回復に対する関心が強いという調査結果をふまえ、「目標チェックリスト」の大項目「仕事の取り組み方・働き方」の評価項目に経済産業省が提唱する社会人基礎力の能力要素を加えました（社会人基礎力については、6ページで紹介しています）。

社会人基礎力は、仕事をしていくために必要な基礎的な力であり、社会人基礎力の能力要素は、職業、職種、業種、職位などを問わない横断的な指標とされています。そこで、これらを業務遂行力と同等のものであると定義し、業務遂行力に関わる指標としてジョブリハーサルの目標設定の項目に含めることとしました。

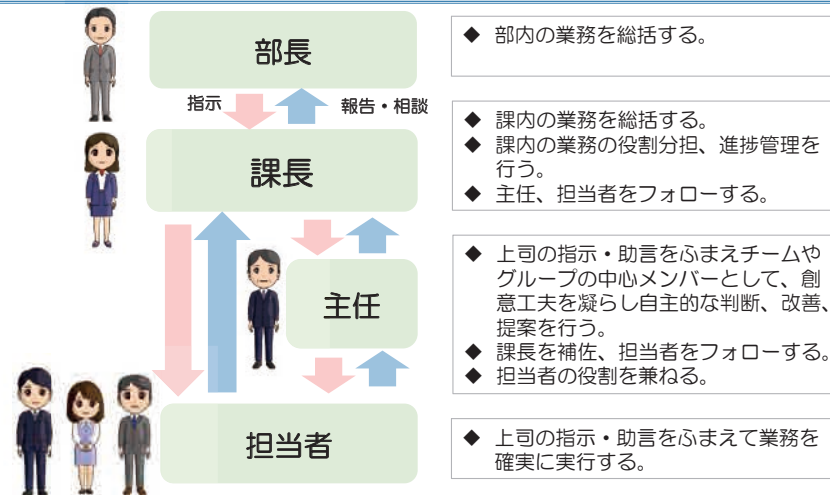
(3) チーム構成における職位や役割の設定

従来のチーム構成では、タスクワークを遂行する役割を「リーダー」と「メンバー」としていました。一方、地域センターからの意見・要望では、職位ごとに求められる役割を設定した実施パターンがほしいとの声もありました。実際の職場では「部長」や「課長」、「主任」といった職位に応じて求められる役割があり、負荷の内容も異なります。改良版ジョブリハーサルでは、実際の職場の職位をできるだけ反映させたチーム構成としました。

受講者は、組織における職位に応じた役割や周囲からの期待をふまえて、自らの行動の特徴や思考の癖を振り返り、対処スキルを実践できるようにします。例えば、課長職を担うことで、チーム内の業務の総括、進捗管理、主任のフォロー、職位上位者との調整といったマネジメントを体験し、そのなかで自らのキャリアに関する課題やそれに対する対処策を検証します（図4）。

職位に応じた役割とは

職場では、職位によって求められる役割が決まります。
 ジョブリハーサルでは、職位を設定し、チーム内で期待される役割を担います。



参考：厚生労働省：キャリアマップ、職業能力評価シート導入・活用マニュアル
 「事務系職種の人材育成のために（経営戦略、情報システム、営業・マーケティング・広告）」（2018）

図4 チームの職位と役割

(4)タスクワークの拡充

タスクワークは従来 15 種類を提示していましたが、45 種類に拡充しました。

拡充にあたっては、地域センターからの意見・要望をふまえ、負荷が低く比較的簡易な実務作業や事務作業からなるタスクワークを加えました。また、職場で求められる企画立案・問題分析・合意形成が必要なタスクワーク、ディスカッションや交渉・調整などのコミュニケーションが必要なタスクワークの種類を増やしました。さらに、リワーク支援等で学んだ知識やスキルの復習が行えるタスクワークも加えました。これらのタスクワークを作業の内容に応じて、「実務作業」「事務作業」「文書作成」「企画立案・問題分析・合意形成」「復職関連」「その他」の6領域に分類し、別冊「タスクワーク集」に取りまとめました。

そのほか、チームで実施するパターンや単独で実施するパターン、1日で実施するパターンや長期にわたり実施するパターンなど、さまざまな実施パターンを提示しました。

社会人基礎力とは

「社会人基礎力」とは、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経済産業省が2006年に提唱したものです。

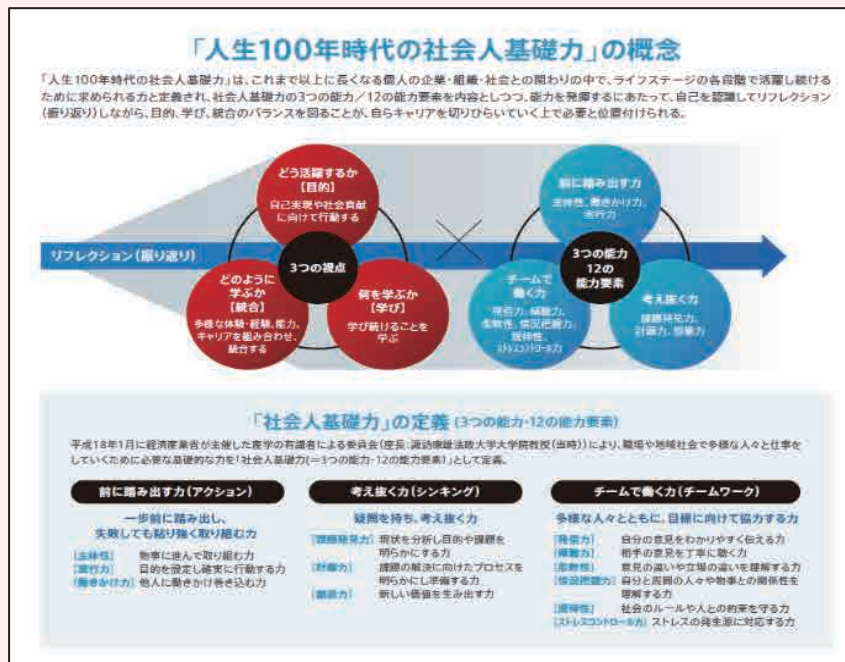
また、2017年に開催された「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」では、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力を「人生100年時代の社会人基礎力」としています。

社会人基礎力は、「前に踏み出す力（アクション）」、「考え抜く力（シンキング）」、「チームで働く力（チームワーク）」の3つの能力と12の能力要素から構成されています。

「前に踏み出す力（アクション）」の能力要素は、**主体性**・**働きかけ力**・**実行力**であり、指示待ちにならず、一人称で物事をとらえ、自ら行動できるようになる力のことです。「考え抜く力（シンキング）」の能力要素は、**課題発見力**・**計画力**・**創造力**であり、自ら課題提起し、解決のために自律的に考え抜く力のことです。

「チームで働く力（チームワーク）」の能力要素は、**発信力**・**傾聴力**・**柔軟性**・**情況把握力**・**規律性**・**ストレスコントロール力**であり、多様な人々との繋がりや協働を生み出す力のことです。

一般社団法人 社会人基礎力協議会は、「社会人基礎力はBasic（基礎の、最低レベル）ではなく、Fundamental（根本的な、基本的な）であり、年齢や立場に関係なく誰にでも必要不可欠なもの」としています。



島田⁴⁾は、「社会人基礎力は、職業、職種、業種、職位などを問わず横断的に適用が可能なものであり、個々の状況によって必要な能力要素の多寡はあるが、どのような状況の職業人も自分の現状を評価する指標として活用することができる」としています。

また、「社会人が、必ずしも12項目すべてに秀でている必要はなく、誰しも得意・不得意分野があり、大切なのは、これらの能力要素を『ものさし』のように、自らを測定する道具として用いることができるかどうかであり、自分の得意な力や持ち味は何か、今の組織は自分にどの力を求めているのか、今後どの力を伸ばしていきたいのか、これから自分のやりたい仕事にはどの力が必要なのかなどについて、折に触れて振り返ることができる簡便で便利なツールとしてとらえることができる」ともしています。

今までの「社会人基礎力」とは

経済産業省が主催した有識者会議により、**職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力を「社会人基礎力(= 3つの能力・12の能力要素)」**として定義。

前に踏み出す力 (アクション)

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



主体性
物事に進んで取り組む力

働きかけ力
他人に働きかけ巻き込む力

実行力
目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力 (シンキング)

～疑問を持ち、考え抜く力～



課題発見力
現状を分析し目的や課題を明らかにする力

計画力
課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力

創造力
新しい価値を生み出す力

チームで働く力 (チームワーク)

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



発信力
自分の意見をわかりやすく伝える力

傾聴力
相手の意見を丁寧に聴く力

柔軟性
意見の違いや立場の違いを理解する力

状況把握力
自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

規律性
社会のルールや人との約束を守る力

ストレスコントロール力
ストレスの発生源に対応する力

1

「人生100年時代の社会人基礎力」の「気づき」の設定

個々人がキャリアオーナーシップにもとづき、自らが持つ・持たざる能力や体験をリフレクション（振り返り）するため、**ライフステージの各段階で意識することが求められる“問い”**を示すことが有用。

	就学前教育 幼稚園教育要領 保育所保育指針	初等中等教育 学習指導要領	高等教育 大学設置基準等	教育と社会との関係の接続 (これまでの重点)	新人 社会人 社会人基礎力 (2006)	中堅 社会人	中高年 社会人
何を学ぶか【学び】	・学びに向かう力が ついているか	・主体的に自己を 発揮しながら学 びに向かう態度 はついているか	・どんな専門分野 を修めて社会で 活躍するための 礎とするか		・自らが付加価値 を生み出すため の学びはなにか ・学びの広さや深 さを得られるか	・強みを伸ばし、 弱みを克服する 学びはなにか ・社会や技術の 変化に対応す るための学びは なにか	・持続的に活躍し 続けるために必要 な学びはなにか ・経験等を引き継 ぐための学びはな にか
どのように学ぶか【統合】	・大人との触れ合 いは十分か ・他者との関わりは 十分か	・学校種間の連携 や交流は十分か ・共に尊重し合 いながら協働して 生活していく態度 はついているか	・年代、地域、文 化などを超えた多 様な人と関わっ ているか		・多様な人と出 会い、視野を広く 持ち、多様な機 会を得ているか	・多様な人との関 係性を構築し、 価値の創出に 向けて組み合わ せているか	・多様な人との関 係性を活用し、 活躍の場や活動 の領域をこれまで より広げているか
どう活躍するか【目的】	・よりよい生活を営 もうとしているか	・自分のよさや可 能性を認識して いるか	・得手不得手を踏 まえて、企業・社 会とどのように関 わりたいか		・組織や家庭との 関係でどんな自 分でありたいか	・自己実現するた めどのような行 動が必要か	・これまでの経験 を踏まえ自らが 社会に提供できる 価値はなにか
3つの能力 12の能力要素	リフレクション（振り返り）				リフレクション（振り返り）		
	・主体的・対話的で深い学び ・キャリア教育の充実				・多様な経験の積み重ね ・リフレクションと多様なフィードバックの積み重ね		
	教育や体験活動を通じた育成／育成の支援				仕事や地域での実践を通じた深化／研鑽環境の整備		

【出典】 経済産業省ホームページ： <https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html>

【参考文献】

- 1) 障害者職業総合センター職業センター：支援マニュアル No.16「ジョブデザイン・サポートプログラム 気分障害等で休職中の方のためのジョブリハーサル」、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2017)
- 2) 障害者職業総合センター：調査研究報告書 No.156「職場復帰支援の実態等に関する調査研究」、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構(2021)、P104
- 3) 独立行政法人労働政策研究・研修機構：JILPT 調査シリーズ No.10「職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査」、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2012)、P22-45
- 4) 島田恭子編著：「わかる社会人基礎力ー人生100年時代を生き抜く力」、誠信書房(2020)