



OFF-JTの有効活用 ～OJTの効果をさらに高める育成シ ステム～

人材育成にOJTがよく実施されていますが、OJTをうまく使いこなせていない可能性は考えたことはありますか？厚生労働省の「能力開発基本調査」によると「人材育成に何らかの問題がある」と回答している事業所は76.8%であり、「問題がある」と回答した事業所のうち、問題点の内訳は、「指導する人材が不足している」(54.4%)が最も高く、「人材を育成しても辞めてしまう」(53.5%)、「人材育成を行う時間がない」(47.8%)と続いています。

そこでOFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて学ぶ機会)に焦点をあて、人材育成システムを見つめ直してはいかがでしょうか。実はOFF-JTは多くの企業では実施されているのですが、その一端しか活用されていないことが調査の結果わかりました。そもそもOFF-JTとは何なのか、何故必要なのか、導入による効果などを紹介し、OFF-JTをフル活用することで人材不足に悩む企業への手助けになるのではないか、と考え執筆致します。

目次

1. OFF-JTとは
2. OFF-JTをフル活用するために①
3. OFF-JTをフル活用するために②
4. まとめ
5. APPENDIX

1. OFF-JTとは

2. OFF-JTをフル活用するために①

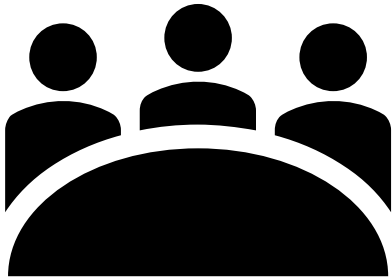
3. OFF-JTをフル活用するために②

4. まとめ

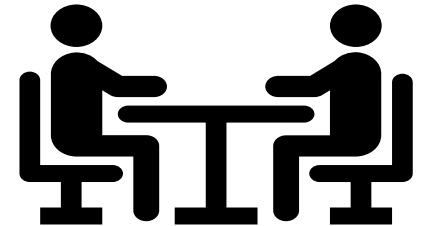
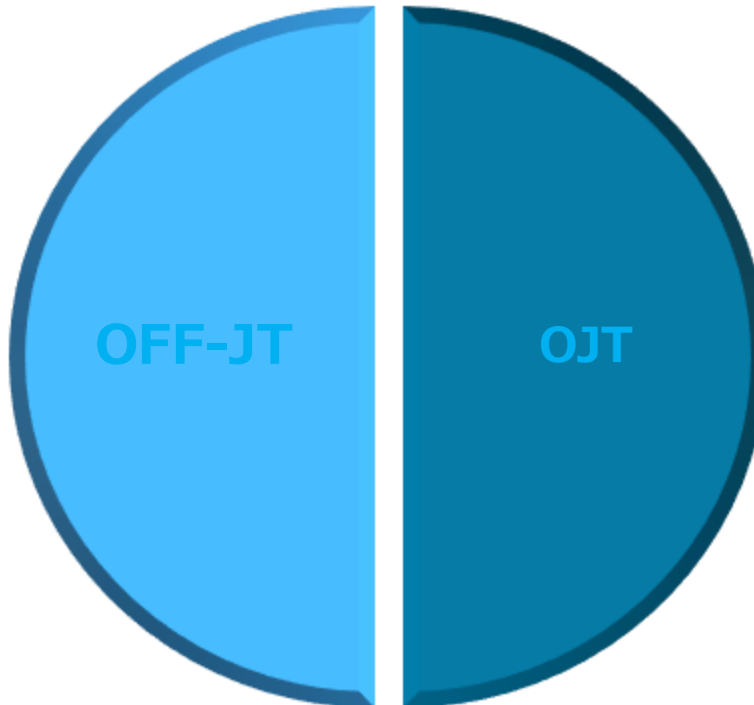
5. APPENDIX

OFF-JTとOJT

社員教育で良く行われているのがOFF-JTとOJTです。OFF-JTは、主に集団で訓練や研修として実施されており、OJTは社員が通常業務を上司や先輩から指導を受けながらこなす形で実施されていきます。



- ✓ 新人向け研修
- ✓ 座学やグループワーク
- ✓ 管理職向けマネジメント研修
- ✓ 外部講師による研修
- ✓ ロープレ研修



- ✓ 先輩や上司からの直接指導
- ✓ 実践型の研修
- ✓ 個人で学ぶ機会
- ✓ 日常業務での職場内訓練

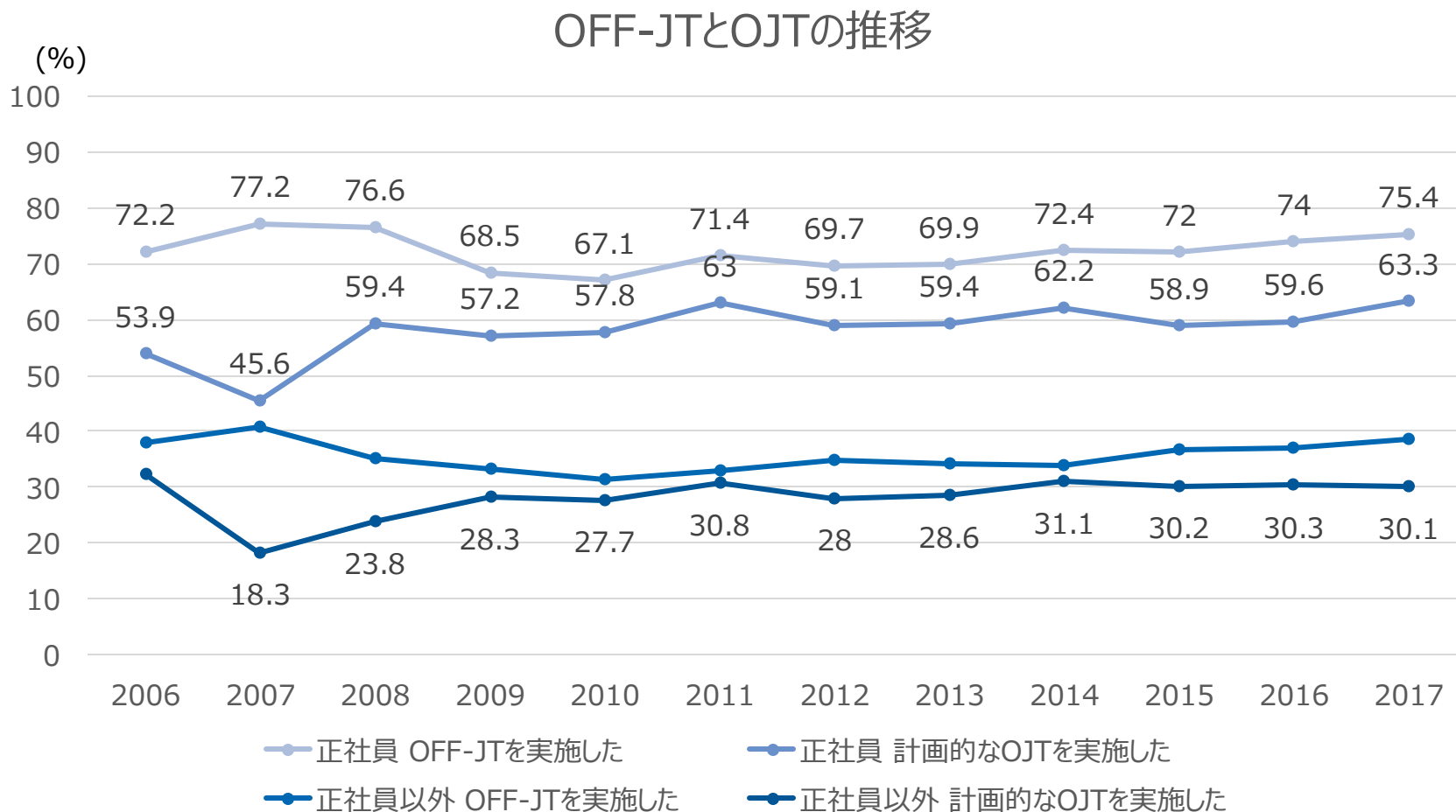
OFF-JTとは

OFF-JTとは、Off The Job Trainingの略で「業務命令に基づき通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修」のことであり、実際の業務から離れて社員教育をしていくことです。主に集合研修で行われています。



OFF-JTの日本の状況 1/2

OFF-JTは「職場外研修」とよく言われますが、正しくは「通常業務の外」という意味になります。つまり、会社で考えたプログラムを会社内で行う職場内研修もOFF-JTなのです。日本のOFF-JTの実施状況は以下の通りで、2017年でのOFF-JT実施率は正社員で75.4%、正社員以外では63.3%となっています。



出展元：厚生労働省「能力開発基本調査」

URL) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>

OFF-JTの日本の状況 2/2

一見するとOFF-JTの実施率は高く充実しているようですが、実際は一部のみでしか活用されていないのが現実です。厚生労働省の「能力開発基本調査」によると企業へのアンケートから以下の事実が判明します。

①OFF-JTの実施は自社で行われることが多く、新人向けの研修として扱われている

✓OFF-JTを実施した教育機関は「自社」(正社員:76.2%、正社員以外:83.2%)が最も多い

✓OFF-JTの内容は「新規採用者など初任層を対象とする研修」(76.8%)が最も多い

→**自社で研修担当官から研修の場まで用意している**

費用コストは削減出来ているかもしれないが指導者などの負担が大きい

②日本の社会ではOJTを重視する

✓企業の「OJTを重視する」または「それに近い」という回答が正社員:73.6%、正社員以外:76.8%

✓企業の「OFF-JTを重視する」または「それに近い」という回答が正社員:24.5%、正社員以外:20.0%

→**社員の成長はOJTで行う考えが主流となっている**

OFF-JTはあくまで新人向けの研修

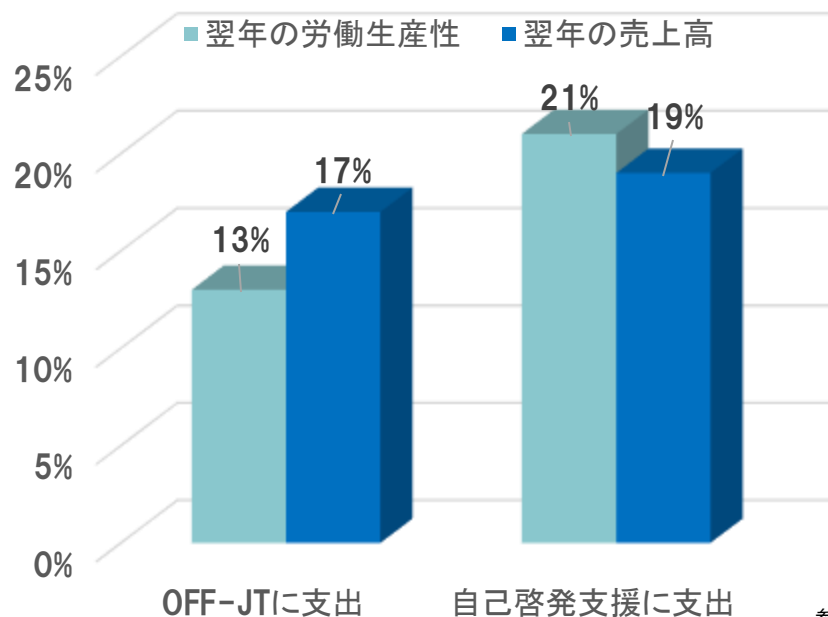
OFF-JTを導入している企業とそうでない企業の差

現状、OFF-JTの導入には消極的な姿勢が多くみられますが、「労働経済の分析」では、OFF-JTの積極的導入や費用の捻出を行っている企業とそうでない企業に差があると掲載されています。

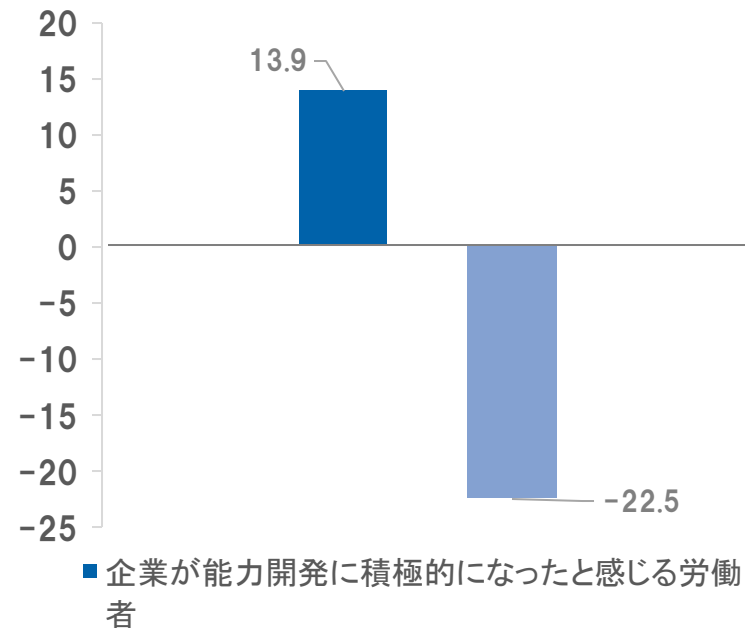
■ OFF-JTや自己啓発支援への費用を支出した企業では、翌年の労働生産性等が向上

■ 能力開発に積極的な企業では、労働者の仕事に対するモチベーションが向上する傾向

能力開発への費用の支出が翌年の企業のパフォーマンスに与える効果(限界効果)



企業の能力開発に対する評価別にみた仕事に対するモチベーションのD.I.



参照：厚生労働省「能力開発基本調査」(左図)、
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>
経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」(左図)、
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/index.html>
(独)労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年) (右図)
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20180911.pdf>
(注) 左図の限界効果とは、被説明変数に対する説明変数の影響度合いを示しており、例えば、「OFF-JTに支出」した企業は、そうでない企業と比べて翌年の労働生産性を13%、売上高を17%上昇させる効果があることを示している。

なぜOFF-JTが重視されないのか

今の日本のOFF-JTの状況から、OFF-JTがそのような扱いになっている理由に関して調査をしてみると大きな要因として考えられるのは以下の2点です。

①実施の仕方によってはコスト(費用・時間)がかかる

✓ 研修費用の捻出が難しいため、自社で実施することでローコストに抑えられる

→ **人材開発助成金を利用するとコスト(の一部)をカバーできる**

②OFF-JTは実務には向いていないと判断されている

✓ 研修内容次第では実務に繋がりにくいケースがあり、敬遠される

→ **OJTの補完が可能であり、実践向けの研修も実施できる**

次項からOFF-JTの導入補助や事例を紹介し、企業の人材育成への導入の検討に役に立てればと思います。

1. OFF-JTとは

2. OFF-JTをフル活用するために①

3. OFF-JTをフル活用するために②

4. まとめ

5. APPENDIX

OFF-JTをフル活用するために利用できる制度

■人材開発支援助成金

労働者のキャリア形成を促進するために厚生労働省が設けた制度です。主に「**特定訓練コース**」「**一般訓練コース**」「**教育訓練休暇付加コース**」などがあります。「**職業能力開発推進者**」を社内に設置し、「**事業内職業能力開発計画**」を立案、審査後に認められると助成金を受け取ることができ、また、特定の生産性要件を満たすと割り増しで助成金を受け取ることが可能です。

人材開発支援助成金

・若手社員の研修費用を捻出したい・・・

・管理職向けのマネジメント研修を外注したい・・・

**「人材開発支援助成金」を活用することで
研修費用や賃金の助成を受けることができる**

・外部講師に研修依頼をしたい・・・

・実践型の研修を組みたい・・・

OFF-JTを支える制度

■ 人材開発支援助成金

「特定訓練コース」「一般訓練コース」「教育訓練休暇付加コース」の支払い対象、対象、助成内容、助成率・助成額をまとめたものが以下の表です。

支給対象となる 訓練	対象	助成内容	助成率・助成額	助成率・助成額 (生産性要件を満たす場合)
特定訓練コース	・中小企業以外 ・中小企業 ・事業主団体等	・労働生産性の向上に直結する訓練 ・若年労働者への訓練 ・技術承継等の訓練 ・グローバル人材育成の訓練 ・雇用型訓練	・OFF-JT 経費助成45(30)% 【60(45)%(*1)】 賃金助成:760(380)円/時・人 ・OJT<雇用型訓練に限る> 実施助成665(380)円/時・人	・OFF-JT 経費助成60(45)% 【75(60)%(*1)】 賃金助成:960(480)円/時・人 ・OJT<雇用型訓練に限る> 実施助成840(480)円/時・人
一般訓練コース	・中小企業 ・事業主団体等	・他の訓練コース以外の訓練	・OFF-JT 経費助成30% 賃金助成:380円/時・人	・OFF-JT 経費助成45% 賃金助成:480円/時・人
教育訓練 休暇付与コース	・中小企業	・有給教育訓練休暇制度を導入し、労働者が当該休暇を取得して訓練を受けた場合に助成	・定額助成:30万円	・定額助成:30万円

() 内は中小企業以外の助成額・助成率

※1 雇用型訓練において、建設業、製造業、情報通信業の分野(特定分野)の場合
若者雇用促進法に基づく認定事業主又はセルフ・キャリアドック制度導入企業の場合

出典: 厚生労働省「人材開発支援助成金のご案内」

URL) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

人材開発支援助成金を使ったOFF-JTの例

「特定訓練コース」「一般訓練コース」を使用した場合の例が以下の内容です。企業や事業所ごとの背景に応じて申請をし、認可されると以下のようにOFF-JTにかかるコストをサポートすることが可能です。(APPENDIXにて詳細を載せております。)

資格取得のための訓練(一般訓練コース/外部教育訓練機関)

- ✓背景：社員への訓練取得の支援、定着率の改善
- ✓受講コース：介護福祉士実務者研修
- ✓結果：介護福祉士の取得率・会社への定着率増加



<OFF-JT>

①経費助成:43,700円(受講料×45%)

②賃金助成:21,800円(45.5h×480円)

支給総額：65,500円 ※百円未満切捨

機械加工や生産技術を学ぶ研修(特定訓練コース/外部教育訓練機関)

- ✓背景：新入社員へのキャリア形成、離職率の改善
- ✓受講コース：機械加工(塗装)・生産技術人材養成コース
- ✓結果：スキルの取得・社員のキャリア形成の具体化
離職率の低下



<OFF-JT>

①経費助成:225,000円(受講料×75%)

②賃金助成:230,400円(240h×960円)

<OJT>

③実施助成:571,200円(680h×840円)

支給総額：1,026,600円

ITプロジェクトリーダー研修(特定訓練コース/外部教育訓練機関)

- ✓背景：組織力強化のためにマネジメントスキル取得を支援
- ✓受講コース：ITプロジェクトリーダー研修
- ✓結果：組織力強化(目標達成、提案、協力体制の向上)



<OFF-JT>

①経費助成:31,800円(謝金等×60%)

②賃金助成:26,800円(28h×960円)

支給総額：58,600円

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

人材育成助成金を使ったOFF-JTの位置づけ

人材開発支援助成金を使いOFF-JTを利用した例は以下のように、新人向けの研修だけでなく、外部委託の研修を行ったり、社員が職種に応じて適切な研修を受け、スキルアップをすることができる。



1. OFF-JTとは

2. OFF-JTをフル活用するために①

3. OFF-JTをフル活用するために②

4. まとめ

5. APPENDIX

OFF-JTをフル活用するために知っておくこと

■OFF-JTができること

OFF-JTはOJTのデメリットを補完することが可能となるため、OJTを積極的に実施すると同時にOFF-JTによって人材育成にプラスアルファの効果を狙うことができます。

OJTのメリット

- ・業務に直結した指導ができるため、実践力を養うことができる
- ・上司や先輩も、教えることで自己成長や自己啓発の機会となる
- ・社内での育成のため、外部コストが不要になる

OJTのデメリット

- ・指導者の負担が大きく、指導者の意識やスキルに依存する部分があり、指導者側に問題がある場合、修正が難しい
- ・現場によって育成計画や育成内容に差があり、配属された部署によって社員が伸びるスピードに差が出ることもある
- ・業務の延長のため、都度の指導となり、指導内容の振り返りの実施など体系化しにくい→結果的に形骸化しやすい

OFF-JTにできること

OFF-JTによって補完できる

- ①OJTの事前の準備やOJT後の振り返りに役立てる(体系化できる)
- ②一斉に共通条件の対象者を集めて実施するため、効率が良く指導すべき内容の進捗に差が生まれにくい(実践的な学習も不平等なく行える)
- ③人事部や外部講師など指導の専門者が担当につける

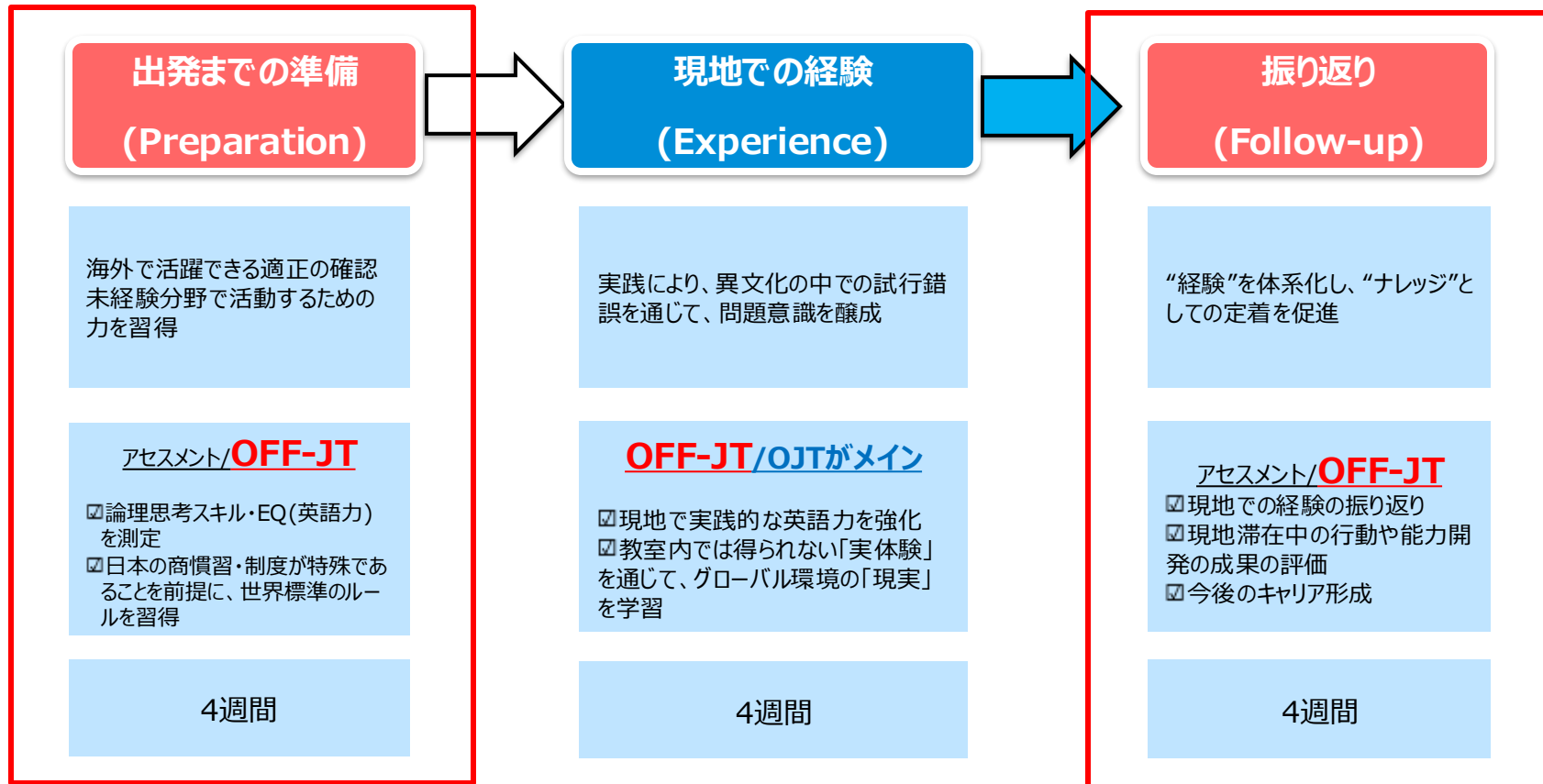
OFF-JTによるOJTの補完1/2

例：※アクションラーニング型プログラムによる海外研修におけるOFF-JTとOJTの併用

海外研修の前後にOFF-JTを導入し研修前にスキルの測定やルール確認の研修→実践→フォローアップでOJTの復習をする。
(現地での実践学習でもOFF-JTの役割はある)

①OJTの事前の準備やOJT後の振り返りに役立てる

②一斉に共通条件の対象者を集めて実施するため、効率が良く指導すべき内容の進捗に差が生まれにくい



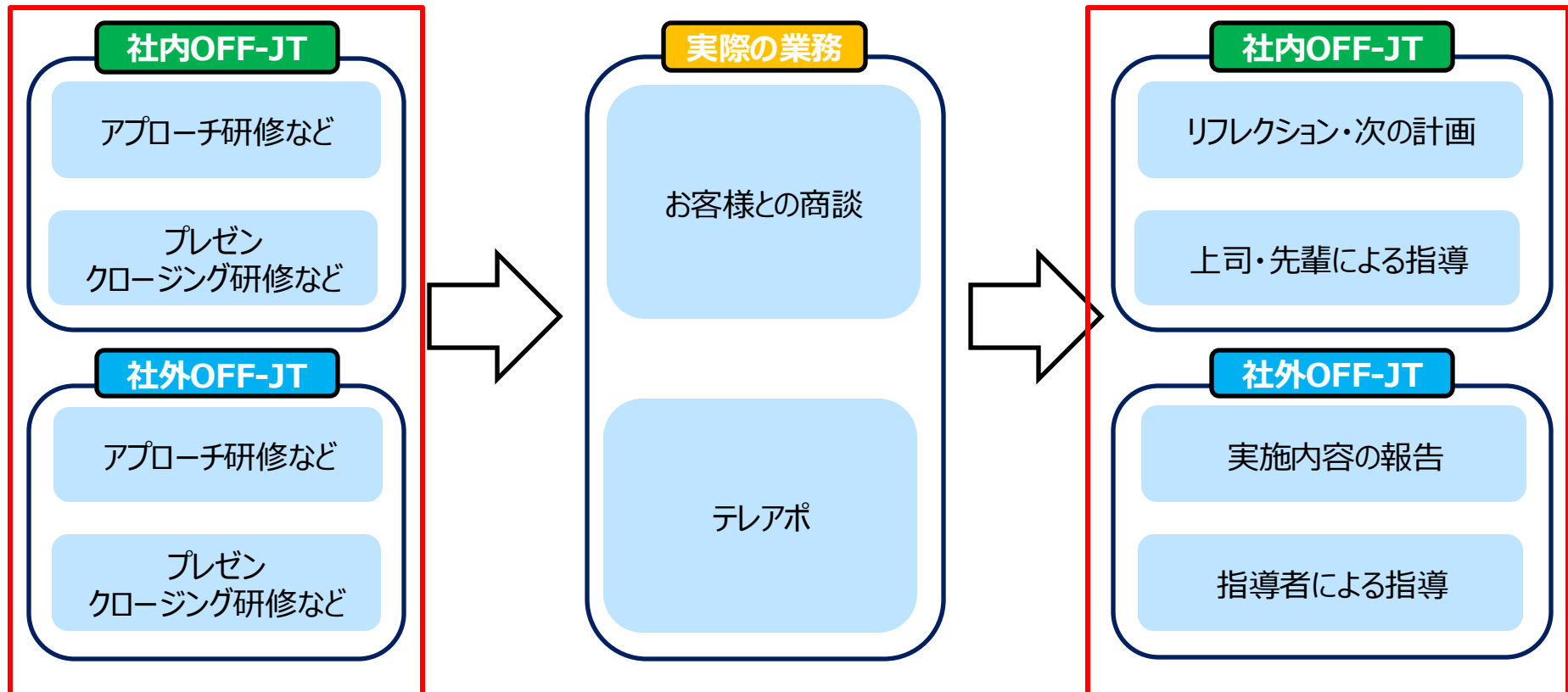
※アクションラーニングとは、グループで現実の問題に対処し、その解決策を立案・実施していく過程で生じる、実際の行動とそのリフレクション（振り返り）を通じて、個人、そしてグループ・組織の学習する力を養成するチーム学習法

OFF-JTによるOJTの補完2/2

例：営業活動におけるOFF-JTとOJTの併用

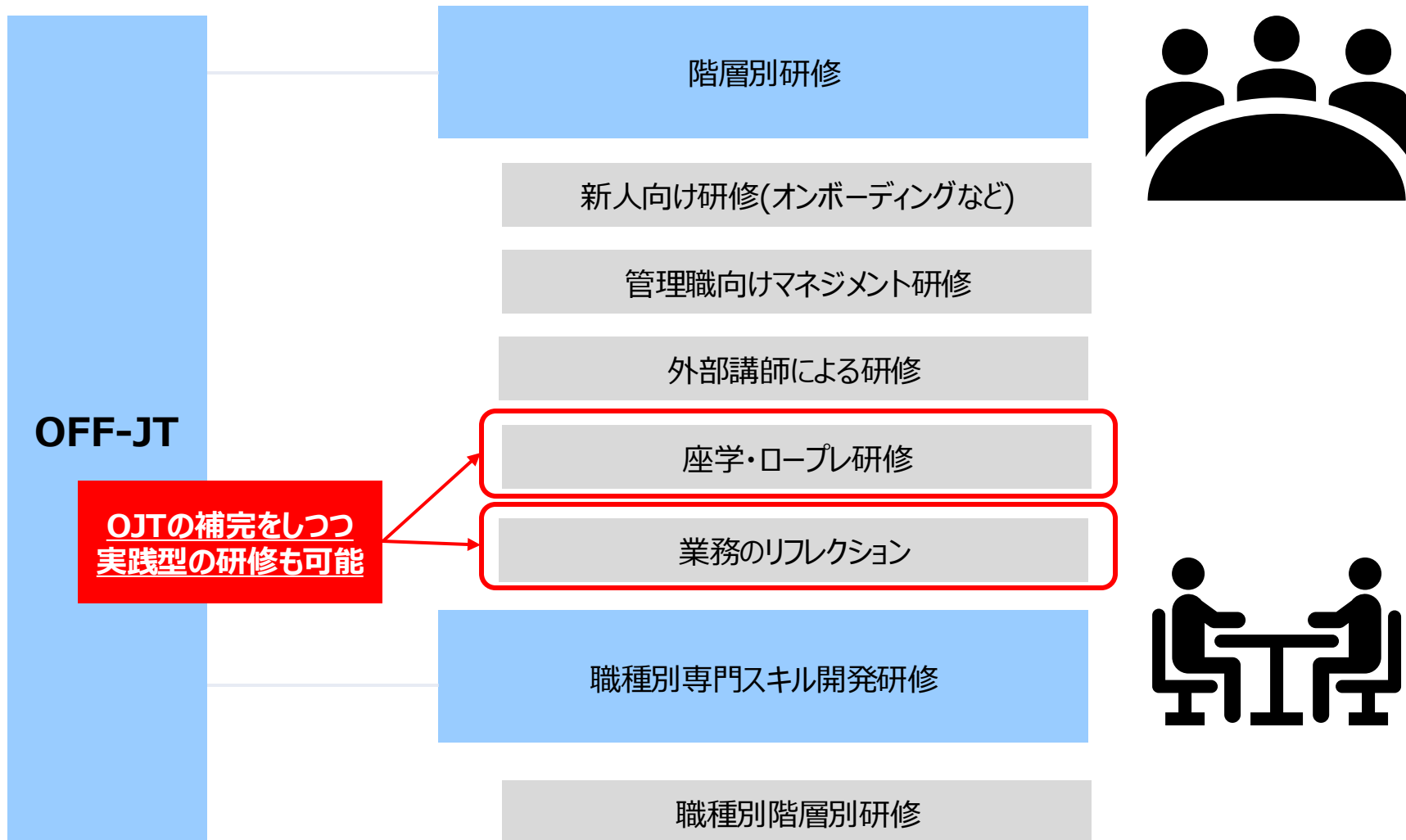
営業活動(商談・テレアポ)の前後をOFF-JTとして体系化し、学習・ロープレ→実践→フォローアップのサイクルで効果測定を行う。特にOJTでは実際の業務のあとが形骸化しやすいというデメリットがあるため、そこを補完することもできる。

- ①OJTの事前の準備やOJT後の振り返りに役立てる
- ②一斉に共通条件の対象者を集めて実施するため、効率が良く指導すべき内容の進捗に差が生まれにくい
- ③人事部や外部講師など指導の専門者が担当につける



OJTの補完をするOFF-JTの位置づけ

先ほどのスライドで紹介したOFF-JTの例は以下のように、外部委託の研修を行ったり、ロープレにより実践向けの学びを受けたりすることでスキルアップに繋げることができる。



1. OFF-JTとは

2. OFF-JTをフル活用するために①

3. OFF-JTをフル活用するために②

4. まとめ

5. APPENDIX

まとめ

OJTのみを実行するのではなく、社外研修や実践前後のOFF-JTの有効活用は、企業の人材育成により大きなプラスの効果を発揮すると考えられます。OFF-JTは学習だけでなく、業務の準備や振り返りなどに活用することで、企業の人材育成システムの強化とそれに伴う業績UPなどのパフォーマンス向上を促す効果を期待できるはずです。

今回は助成金の制度やOFF-JTの活用のアウトラインを記載いたしました。今後、人材育成や能力開発において、自社にとって最適な形をどう実現するかを検討し、OFF-JTとOJTで教育内容を住み分けをしたり、両者のバランスを考えて様々な形で取り組むことをお勧めしたいと思います。

1. OFF-JTとは

2. OFF-JTをフル活用するために①

3. OFF-JTをフル活用するために②

4. まとめ

5. APPENDIX

人材開発支援助成金の導入事例1-1

株式会社
A

中小企業(福祉業)
従業員数：130名
事業内容：福祉用具の販売
介護施設の運営

都道府県職業能力開発サービスセンターのサポート

- ・事業内職業能力開発計画の作成に関する助言
- ・介護福祉士育成のため必要となる国家資格取得に向けて外部の教育訓練機関の訓練コースの紹介

・助成金を活用するに至った背景事情

介護職員の離職を防止するため、段階ごとのスキルアップのための訓練を行う必要があった。人材不足や早期離職を防止するため人材育成を図り、人材確保につなげていく必要があった。

・人材育成上の課題

従業員が業務を離れ、訓練を受講するにあたり、人員配置基準を下回らないよう運営する必要がある。
従業員同士で訓練受講中の業務負担を相互配慮できるような風土を整えることが課題だった。

人材開発支援助成金の活用

教育訓練の内容

- ✓教育訓練機関：外部教育訓練機関
- ✓受講コース：介護福祉士実務者研修
- ✓訓練目標：介護福祉士国家資格を受験
- ✓訓練時間：1人あたり45.5時間
- ✓受講料など：1人あたり97,200円

定期的なキャリアコンサルティングも併せて活用

助成金のコース

一般訓練コース

- ✓コースの概要：特定訓練コース以外の訓練を実施した場合に、助成が受けられるコース。定期的なキャリアコンサルティングをすることが必要となる。
- ※中小企業のみ対象
- ✓助成率・助成額(生産性要件を満たしている場合)

<OFF-JT>

経費助成 45%

賃金助成 480円/h

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

人材開発支援助成金の導入事例1-2

人材開発支援助成金の活用によって

助成金の額(1人あたり)

✓ 助成金の対象となる経費、賃金および実施助成

- ① 介護福祉士実務者研修受講料等：97,200円
- ② 訓練時間に対する賃金助成(中小企業 480円/h)

支給額

<OFF-JT>

- ① 経費助成: 43,700円(受講料×45%)
- ② 賃金助成: 21,800円(45.5h×480円)

支給総額：65,500円 ※百円未満切捨て

訓練の効果

訓練受講の支援を積極的に行うことで職員が資格を取得しやすくなり、それに伴って会社への愛着心も芽生えた。定着率が高くなり、離職を防ぐことに繋がった。

今後の展開

今後は介護の資格にとどまらず、介護事業に必要な安全衛生や、介護者を送迎するために必要な大型自動車免許資格取得のための訓練なども行っていく予定。

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

人材開発支援助成金の導入事例2-1

株式会社
B

中小企業(製造業)
従業員数：160名
事業内容：金属製品製造業
(金属部品の設計・板金・塗装・組み立て)



・助成金を活用するに至った背景事情

職務の幅が広がってきていることから、新入社員に対して、製造業全般の総理解および職務に特化した知識・技能の基本を習得させることが必要となった。

・人材育成上の課題

研修期間中に離職してしまうケースも多いことから、知識や技術の取得のみならず、仕事の魅力や技術者としての心構え等、将来のキャリアプランが描けるような訓練とする必要がある。

人材開発支援助成金の活用

教育訓練の内容

- ✓教育訓練機関：外部教育訓練機関
- ✓受講コース：機械加工(塗装)・生産技術人材養成コース
- ✓訓練目標：社会人としてのマナー
機械加工の基礎知識・技術の習得
- ✓訓練時間：1人あたり920時間
<OFF-JT>240時間<OJT>680時間
- ✓受講料など：1人あたり300,000円

助成金のコース

特定訓練コース (特定分野認定実習併用職業訓練)

✓コースの概要：建設業、製造業、情報通信業に関する認定実習併用職業訓練を実施した場合に、助成が受けられる訓練メニュー

✓助成率・助成額(生産性要件を満たしている場合)

<OFF-JT>	<OJT>
経費助成 75%(60%)	実施助成 840円(480円)/h
賃金助成 960円(480円)/h	【上限680h】

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

人材開発支援助成金の導入事例2-2

人材開発支援助成金の活用によって

助成金の額(1人あたり)

✓助成金の対象となる経費、賃金および実施助成

- ①機械加工・生産技術人材養成コース(塗装)
受講料等：300,000円
- ②訓練時間に対する賃金助成(中小企業 960円/h)
- ③訓練時間に対する実施助成(中小企業 840円/h)

支給額

<OFF-JT>

- ①経費助成:225,000円(受講料×75%)
- ②賃金助成:230,400円(240h×960円)

<OJT>

- ③実施助成:571,200円(680h×840円)

支給総額：1,026,600円

訓練の効果

新入社員が必ず行う研修としており、この研修を通して、業務に必要な基礎的知識および技能を習得することができた。
また、この研修を通してどのような技術者になりたいかイメージできるようになり、研修中の離職者も低下傾向にある。

今後の展開

今後はベテラン技術者の指導力向上のための訓練の検討を予定。

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

人材開発支援助成金の導入事例3-1



中小企業(IT業)
従業員数：20名
事業内容：企業向けシステム開発サポート、官公庁への機器導入、社内支援ソフトの開発

・助成金を活用するに至った背景事情

今まではスキルの習得はそれぞれ自己学習が基本であったが、組織力強化のためにマネジメントスキルの習得を目指すようになった。

・人材育成上の課題

国際的に活躍できる人材が必要であり、10年後活躍できる人材を育てることが課題である。IT人材は、分業制で仕事をすることが多く、コミュニケーションが不得意な人材が比較的多い。

人材開発支援助成金の活用

教育訓練の内容

- ✓教育訓練機関：外部講師を招いての事業主が主催する訓練(事業内訓練)
- ✓受講コース：ITプロジェクトリーダー研修
- ✓訓練目標：プロジェクトリーダーとしてチームビルディングを行い、マネジメントをしていくうえで必要な知識と技術を学ぶ
- ✓訓練時間：1人あたり28時間
- ✓外部講師の謝金・旅費など：1人あたり50,000円
- ✓教科書代：1人あたり3,000円

助成金のコース

- ✓コースの概要：(若年人材育成訓練)訓練開始日において雇用契約締結後5年以内で35歳未満の若年労働者に対する訓練を実施した場合に、助成が受けられる訓練メニュー
- ✓助成率・助成額(生産性要件を満たしている場合)

特定訓練コース

＜OFF-JT＞ ※ () 内は中小企業以外の額
経費助成 60%(45%)
賃金助成 960円(480円)/h

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

人材開発支援助成金の導入事例3-2

人材開発支援助成金の活用によって

助成金の額(1人あたり)

✓ 助成金の対象となる経費、賃金および実施助成

- ① 若手職員のための技術者養成コース受講料等
: 64,800円
- ② 訓練時間に対する賃金助成(中小企業 480円/h)

支給額

<OFF-JT>

- ① 経費助成: 29,100円(受講料×45%)
- ② 賃金助成: 14,400円(30h×480円)

支給総額: 43,500円 ※百円未満切捨て

訓練の効果

最低限必要な技術・知識を訓練により身に着けることで、中途採用者全体の能力の底上げに役に立った。

今後の展開

今後は中途採用者にとどまらず、勤務年数の浅い従業員も訓練受講対象者として検討を予定。

出典：厚生労働省「人材開発支援助成金活用事例集」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

INTLOOPについて

さまざまな経営課題の解決を支援するコンサルティング事業を主軸に、テクノロジーを駆使しビジネスモデルの変革を目指すデジタルトランスフォーメーション事業、システムの開発・導入を支援するテクノロジーソリューション事業、専門性の高い人材をご紹介する人材ソリューション事業の4事業を柱に事業を展開。

常にお客様の視点に立つことを第一義に考え、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し続けています。

お問合せ

下記フォームよりお問合せください。

<https://www.intloop.com/contact/general/>

記載の企業ロゴデザインについて

記載している企業のロゴ、商標は企業が提示しているガイドラインを確認したうえで記載しています。
デザイン、商標についての著作権は、それぞれの企業に帰属しています。

免責事項

この文書に記載されている情報は一般的なものであり、特定の個人や組織に対するアドバイスを提供するものではありません。掲載情報の正確さについてできる限りの努力をしていますが、その正確性や適切性を保証するものではありません。

何らかの行動をとられる場合は、本資料の情報のみを根拠とせず、専門家による適切な分析・アドバイスをもとにご判断ください。当資料を用いて行う一切の行為、被った損害・損失に対しては当社は一切の責任を負いかねます。予めご了承ください。

当資料の著作権は当社にあります。当資料の転載、流用、転売など、ダウンロードされたご本人様以外のご利用は固くお断りさせていただきます。