

スイスの職業教育訓練制度に学ぶ 人材の「クオリティ戦略」



高橋 誠



毛利一貴



森 健

CONTENTS

- I スイスの人材力と職業教育訓練制度
- II 産業界と連携した講座内容の立案
- III 非常勤講師としての立地企業の現役社員の登用
- IV 生涯教育の機会の提供
- V 日本への示唆

要 約

- 1 スイスは高度人材の育成・誘致など、人材の「クオリティ戦略」に注力している。特に、国民の6割以上が利用する職業教育訓練制度が重要な役割を果たしている。教室での座学と徒弟契約を結んだ企業での実地研修の二重（デュアル）教育が特色である。
- 2 スイスでは「一つのミッション、三つのパートナー」と表現されているように、連邦政府・州政府に加え、産業界が職業訓練に当たって密接に連携することで職業訓練の有用性を高めている。特に資金面やカリキュラム面では、産業界がイニチアチブを発揮してビジネスの最先端への対応、地域産業とのシナジー発揮という効果につなげている。
- 3 スイスの職業訓練校では、当該地域に立地する企業の現役社員が非常勤講師として教鞭をとっており、ビジネスシーンの最前線の知見を授業内容に盛り込むことで、生徒に対して生きた学びを提供している。また職業訓練校の教員を養成する専門の大学（SFUVET）を設置するなど、教員の質の向上を図る仕組みを確立している。
- 4 スイスでは、多くの国民が10代のうちに自らのファーストキャリアを選択するという背景から、社会人からの学び直し（リカレント教育、リスキリング）の需要が高い。その観点からも、P-VETや応用科学大学（UAS）の枠組みが有効活用されている。
- 5 終身雇用制度が崩壊し、転職も増えている日本企業にとって、職業人材の育成を個社に依存していたこれまでの仕組みには限界がある。これからは、就業経験がない若者への職業教育からキャリアアップを目指す社会人に対するリカレント教育まで、スイスのように産業界の強い関与の下、取り組んでいくべきではないか。

I スイスの人材力と 職業教育訓練制度

1 人材の競争力が高いスイス

日本ではあまり知られていないかもしれないが、人口約870万人のスイスは、人材のクオリティ面で世界のトップランナーである。たとえば、人口に占める博士号取得者と修士号取得者の比率を見ると、スイスはそれぞれ3%、19%と、他の欧州諸国およびOECD加盟国平均（1%、12%）よりも圧倒的に高い¹⁾。

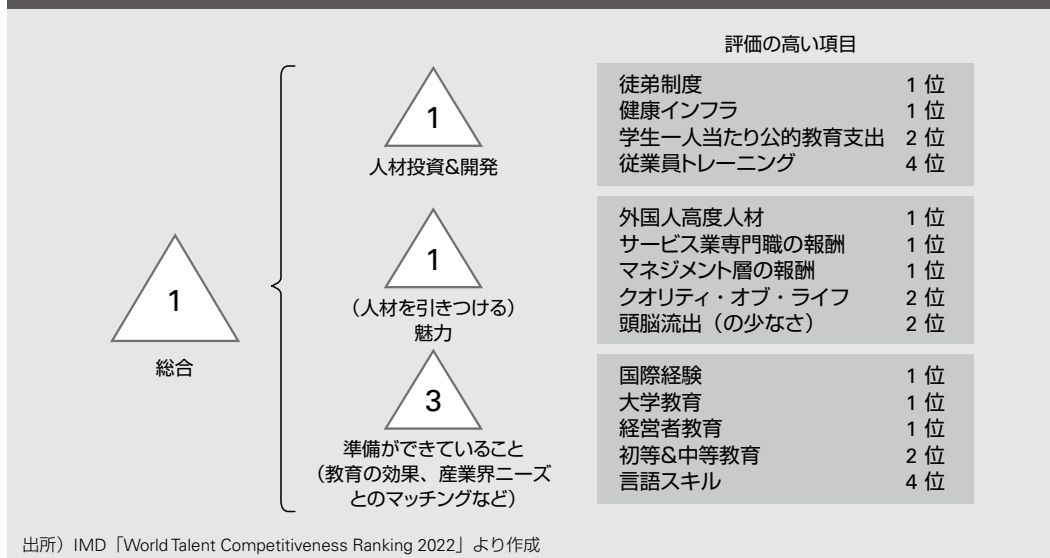
スイスには高く評価されている大学も多い。英『Times Higher Education』誌が発表している大学ランキング（2023年）を見ると、11位にアインシュタインが卒業したことでも有名なスイス連邦工科大学チューリヒ校（ETH）、41位にスイス連邦工科大学ローザンヌ校（EPFL）、82位にチューリヒ大学、94位にベルン大学と、4校が100位以内にランクインしている²⁾。ちなみに日本は39位の東京大学と68位の京都大学の2校だけである。そのほか、特定分野に非常に強い大学も多く、ビジネススクールのIMDや、本稿でも紹介

する、ホスピタリティ教育の世界最高峰であるローザンヌ・ホテル・スクール（EHL）などが存在している。

IMDが公表している世界人材ランキングで、スイスは2013年から2021年にかけて総合1位を守り続けている。IMDの人材ランキングは、「人材投資&開発」「(人材を引きつける)魅力」「準備ができていること（教育の効果、産業界ニーズとのマッチングなど）」の3項目で国を評価しているが、その2番目に挙げているように、外国から人材を引きつける魅力度についても考慮しているのが特徴である。より詳しく見ると、徒弟制度（詳しくは後述）、外国人高度人材、マネジメント層の報酬、国際経験などでスイスが世界1位、高度人材を引きつけるクオリティ・オブ・ライフ、学生一人当たり公的教育支出額などが世界2位と評価が高い（図1）。

世界経済フォーラムの世界競争力ランキングでもスイスの人材は高く評価されている。「人材のスキル」「従業員教育」「職業訓練の質」「卒業生のスキル」といった人材に関する指標に着目すると、スイスの順位はすべて

図1 IMDの人材ランキングに見られるスイスの強さ



第1位となっている。

わが国の成長戦略においても「『人』への投資の強化」が重点テーマの1つに挙げられているが、スイスは高度人材の育成・招致に極めて長けており、本特集のテーマである同国の「クオリティ戦略」を人材面から支えている。そこで本稿では、スイスにおける人材のクオリティ戦略について、スイスで重要な役割を担っている職業教育訓練制度（VET：Vocational Education and Training）を紐解くことによって明らかにしたい。

2 スイスの「職業教育訓練制度」の概要

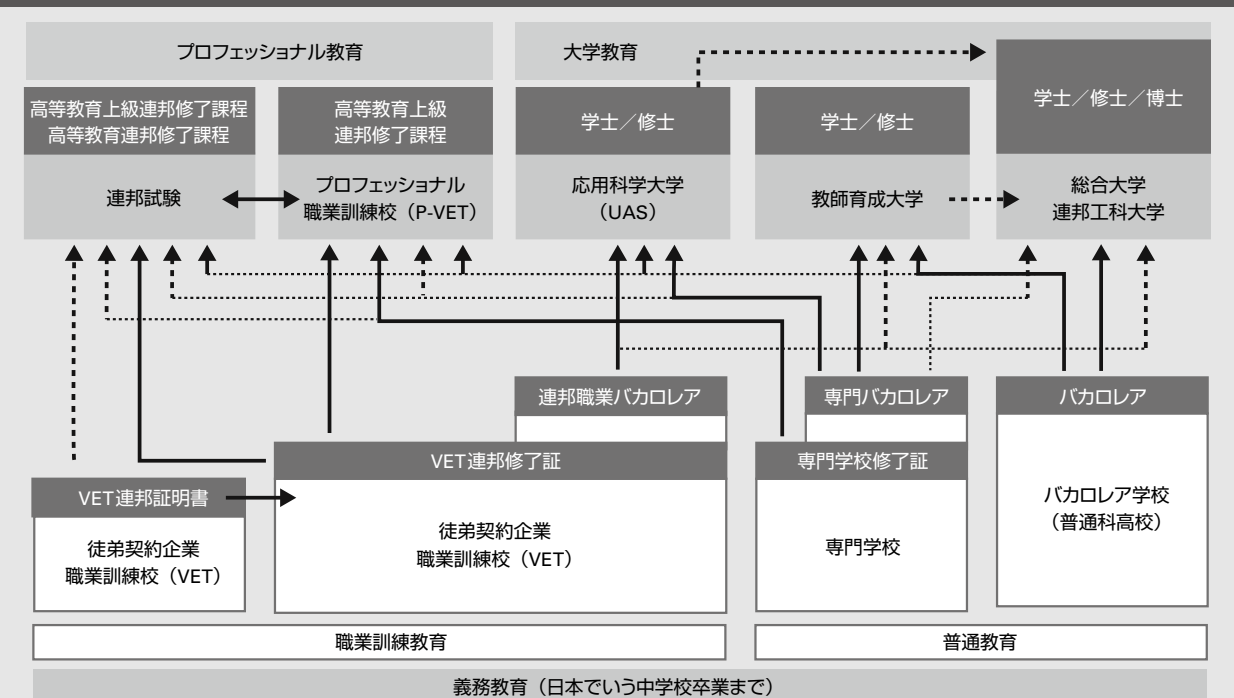
(1) 義務教育修了後の職業訓練校

スイスの中高等教育の全体像を図2に示したが、スイスの教育制度で最も特徴的なのが図2の左側で示されている職業教育訓練制度といっても過言ではない。なぜならスイスで

は、義務教育（日本でいうところの中学校）を修了した生徒の6～7割が、その時点で将来の自らの職業分野（職種）を選択し、それぞれの職種に対応した職業訓練校に入学するからである。その他の生徒は普通高校に進学するが、そうした生徒の多くは、教員や研究者を志望する。スイス人は日本人と比べると、かなり若い段階で自分の職業について両親や先生を交えて熟考することになる。

職業訓練校に進むことを考える生徒は、複数の職種の企業で短期間のインターンを経験するなどして職種を選択した後、特定企業と個人で徒弟契約（アプレンティスシップ）を結ぶ。その契約が州政府に通知され、州政府が各生徒の職種に応じて入学先の職業訓練校を割り振る仕組みとなっている。職業訓練校では3～4年間の職業訓練カリキュラムを受講するが、週のうち何日かは徒弟契約した企業で実地訓練を受けるのが典型的である。修

図2 職業訓練制度を含むスイスの中高等教育全体像



出所) SERI 「Vocational and Professional Education and Training in Switzerland: Facts and Figures 2022」より作成

了後には当該職種の即戦力人材として社会に輩出されていく。

現在、スイスの職業教育訓練制度では約240の職業訓練コースがあり、業界を軸に非常に細かく分かれている。たとえば、世界的に高い競争力を持つ時計産業では、組立や研磨、装飾、仕上げなど、それぞれに特化したコースが整備されている。全国あまねく生徒に職業選択の自由を保証するために、原則として各州にすべての職業訓練コースが整備されている。ただし、人口が少なく財務基盤が弱い州の中には、職業訓練校の運営費削減のために他州と連携協定を結び、複数の州ですべての職業訓練コースをカバーすることで生徒の職業選択の自由を守っている、といったケースもあるという。

職業訓練校は、その職業に必要な基礎知識に関する「座学授業」と、企業での職業訓練を通じた「実践的学習」の機会を生徒に提供している。典型的なケースでは、座学が週1～2日、徒弟契約を結んだ企業での実践的学習が週3～4日である。実践的学習は現場社員に混ざって生産活動に従事するため、企業にとっては貴重な労働力となる。徒弟契約によって、生徒は500フラン（約7万円）から1000フラン（約14万円）の月給がもらえる。スイスの標準的な給与水準から比べればかなり低いですが、それでも生徒にとっては貴重な収入になる。

加えて業界団体が、年に2週間程度ではあるが、全国と同じ職業訓練コースを選択した生徒を集め、最新の技術や業界の動向を教える「業界別コース（ブランチ・コースと呼ばれる）」を開講している。ブランチ・コースの第一の目的は、生徒間のスキル・知識

格差の解消で、たとえばIT系の業界団体であれば、都市部と地方部の職業訓練校で教えているITスキル・知識のギャップの解消などを図っている。

(2) キャリアアップや

キャリアチェンジの機会提供

職業訓練校修了後のキャリアは三つに大別される。具体的には、「①企業への就職」（55%）、「②より高度な専門性を身につけることができるプロフェッショナルVET（P-VET）への進学」（30%）、「③学士資格が取得可能な応用科学大学（UAS：University of Applied Science）への進学」（15%）である。

容易に想像できるように、職業訓練校を卒業して企業に就職した人は即戦力として活躍する。既に実務経験があるからである。もし新入社員だけを対象にした生産性の統計があったら、スイス企業の新入社員は、日本企業の新入社員と比べて格段に高い数値を示しているだろう。

スイス連邦政府で教育を管轄しているスイス連邦教育研究イノベーション庁（SERI）によれば、この中で最も一般的なキャリアは①と②の組み合わせであるという。つまり、職業訓練修了後にまず企業へ就職して社会人経験を積み、数年後に昇進・転職といったキャリアアップを目指すべく、P-VETに通うというケースである。

図2の左上の領域にあるP-VETは、職業訓練校での講義内容をベースに、より実務に近い内容や、マネジメント・財務といった上長に必要なスキルの学習機会を提供している。なお、P-VETは働きながら通学できるよう、平日夜や土曜日に授業を行うなど、カ

リキュラム面での工夫が見られるのが特徴である。ちなみにP-VET修了生の就職率は91%で、総合大学卒業生の就職率86%よりも高く、いかにそこで学んだ人材を産業界が欲しているかが分かる。

図2の上段真ん中に示した応用科学大学(UAS)は、職業訓練校を修了した生徒の社会的地位向上を目的として1990年代に創設された新たな大学である。UASは、スイス連邦工科大学チューリヒ校(ETH)やチューリヒ大学といった総合大学と同様に、学士もしくは修士の資格を取得できる。第二論考で紹介するiPrint研究所があるフリブル大学はUASの一つである。

UASは、理論を中心とした講義を行う総合大学とは異なり、職業訓練で習得された専門性をより磨き上げることに力点が置かれている点が特徴である。入学には、数年間の実務経験を求められることが多いが、職業訓練校を修了した生徒には受験資格がある。他方、普通科高校を卒業した生徒は、一度企業へ就職して社会人経験を積まなければ入学ができない。UASは職業訓練を修了したばかりの生徒はもちろん、キャリアアップや業種をまたいだ転職を志す社会人の学び直しの場合としても機能しているという。

職業訓練校を卒業した人は、オプションとして「連邦職業バカロレア」という準備コースに進むこともできる。このコースを修了してバカロレア(成績証明書)を取得すると、入試なしでUASに進むことができ、またさらなるステップを踏めば、州立大学や総合大学などに進むことも可能である。

前述したように、スイスでは、10代のうちに自らの職業専門性を確立させる仕組み(職

業教育訓練制度)があるが、やり直しや進路変更ができないかという全くそういうことはない。図2でいえば、左半分は職業訓練校に進んだ生徒も、右側の総合大学に進める道筋はあるし、逆に右側の普通高校に進んだ生徒が、総合大学に進まず、職業訓練校(左側)に軌道修正することも十分可能である。また、いったんある職種で働き始めた後に、異業種に転職するために別の職業訓練校に通うことも可能である。職業訓練校も総合大学と同様に、当人のキャリアアップやキャリアチェンジを保証する仕組み(P-VETやUAS)が整備されており、国民が自らのキャリアを自由に選択・設計できるようになっていることが示唆される。

本章ではスイスの職業教育訓練制度について概観した。次章以降では、職業教育訓練制度を通じてなぜ即戦力人材が輩出できるのかについて、「産業界と連携した講座内容の立案」「非常勤講師としての立地企業の現役社員の登用」「生涯教育の機会の提供」の三つの側面から論じたい。

II 産業界と連携した講座内容の立案

1 一つのミッション、三つのパートナー

スイスの職業教育訓練制度の特徴を示す表現として「一つのミッション、三つのパートナー」というものがある。これは、職業訓練という一つのミッションに、連邦政府、州政府、産業界の三者が密接に連携して取り組んでいくことを示しているものである。政府や自治体を中心となって教育にかかわる

ことが一般的な日本とは異なり、スイスでは産業界が連携することによって職業訓練の有用性を高めている。

費用面で見れば、職業教育訓練制度は産業界によって支えられているといっても過言ではない。スイス連邦政府で教育を管轄しているSERIへのインタビューによれば、職業訓練校の運営費用の60%を産業界が負担していて、州政府は30%、連邦政府は10%しか負担していない。ちなみに産業界の費用負担とは、徒弟契約を結んだ生徒への賃金、企業内で生徒を訓練するトレーナーに支払う賃金、また先述したブランチ・コースの運営費用負担などが主で、これらは業界団体もしくは会社が負担している。

しかし産業界はこの投資からプラスの便益を受けているようである。2019年に実施された調査によると、徒弟契約によってスイス企業が負担しているコストは年間50億スイスフラン（約7000億円）だが、これらの生徒が生み出した商品・サービスの価値は56億スイスフラン（約7840億円）に上り、産業界は6億スイスフラン（約840億円）の便益を得ているという³³。前述したように、徒弟契約を結んだ企業は、生徒らに実地トレーニングの場を提供するとともに給与を支払うが、スイスの賃金水準から見れば大幅に低く、「元は十分取れている」ということになる。

スイスの職業教育訓練制度は、市民、企業、社会にとってウィンウィンウィンとなるよう設計されている。市民（生徒）にとっては将来の就職可能性を高めること、企業にとっては必要なスキルを持った従業員を確保できること、そして社会にとっては若年層の低い失業率を達成できることである。EUによ

れば、スイスの25歳未満の失業率は7.3%（2021年）で、欧州内ではドイツ、オランダに次いで最も低い水準にある。

スイスの職業教育訓練制度における産業界の役割は、前述した職業訓練の受入先として機能することはもちろん、新たな職業訓練コースの追加やカリキュラム策定といった教育制度の策定段階においても大きな役割を果たしている。また、企業の現役社員が職業訓練校の教員を兼務していることが多く、あらゆる場面で産業界との連携が窺える点がスイスの職業教育訓練制度の大きな特徴といえよう。

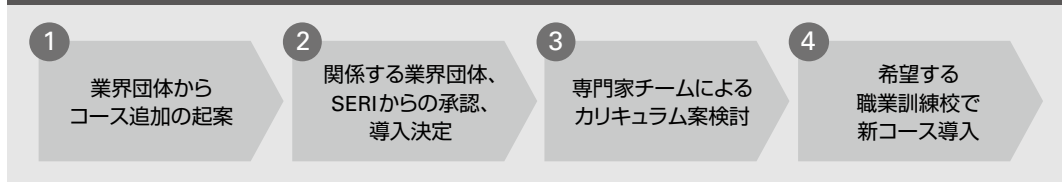
2 タイムリーなニーズに対応するための産業界主導のカリキュラム策定

スイスの職業教育訓練制度の大きな特徴として、カリキュラムの策定・見直しや、新たな職業訓練コースの追加に当たって、産業界からの起案をきっかけとして進めていることが挙げられる。これによって、各業界で最も必要とするスキルや知識について、タイムリーに教えていくことが可能となる。

たとえば、銀行員向けの職業訓練コースであれば、銀行の業界団体がカリキュラム案を作成し、SERIがその審査を行い、正式なカリキュラムとして決定される。カリキュラムは5年ごとに見直されるが、その見直しにおいても同様の流れで行われる。

新たな職業訓練コースの追加についても、業界団体からの要望で検討が始まり、SERIや業界団体、研究者から構成される専門家チームが5～10年後にその職業で必要となるスキルを議論・定義した上で要望の承認を行い、新たな職業訓練コースが追加される（図

図3 新規の職業訓練コースが追加されるまでの流れ



3)。たとえば電気自動車（EV）黎明期において、自動車機械工の職業訓練コースにEVのクラスを追加するようなイメージで、環境変化に迅速に対応できるようにしている。

なお、最近では新たに追加されるコースが複数業界にまたがることが多く、必要なスキルも多岐にわたるため、正式に追加されるまでに時間を要することも多い。たとえば、2021年10月より新たに追加された職業訓練コースは、業界団体の起案から導入まで4年間を要しており、複数の業界団体、SERIとの間で綿密な検討が行われたという。

他方で課題もある。新たなスキルセット教育については業界団体によってその積極度に温度差があり、なかなか進まない面がある。ベルン州の職業訓練校にインタビューしたところ、ITスキルのように業界を問わず重要なスキルを教えるコースの導入について、必要ないということでは否定的な業界団体も存在しているという。企業の現場にとって実践的なスキル教育に注力するあまり、ITや英語、リベラルアーツのような汎用的かつ基礎的なスキルがおざなりになりつつある、という懸念もある。

しかし、このような課題がありつつも、スイスでは（企業ごとではなく）産業界がイニシアチブをもって職業訓練のカリキュラムや新たな職業訓練コース策定・見直しに取り組んでいる点が、時代の変化に対応した教育を

提供する上でカギとなっている。

3 地域の企業立地に応じた 講義内容のカスタマイズ

前述のとおり、スイスの職業訓練校は、その職業に必要な基礎知識に関する「座学授業」と、企業での職業訓練を通じた「実践的学習」の二重（デュアル）の教育機会を生徒に提供している。これらを通じて生徒が身につけるべきスキルセットについては、連邦政府・州政府が規定している。しかしながら、「実践的学習」においてどのような企業群と連携しているか、そして各企業においてどのような職業訓練を実施しているかは、当該地域の企業立地の状況に大きく左右される。こうした状況を踏まえ、「座学授業」の細かな実施内容については、職業訓練校にその設計が委ねられている。このように、職業訓練校での講義内容は、地域の企業立地と大いに関係していることが示唆される。

たとえば、グーグルやシーメンスなど、多くのグローバル企業が立地するチューリヒで技術系の職業訓練コースを提供するチューリヒ技術職業訓練校（TBZ）を見てみよう。この学校は約250人の講師（常勤・非常勤）を抱え、3000人強の学生が、電気、IT、自動車の3学部、27の職業訓練コースで学んでいる。ちなみにスイスの職業訓練校は、各校が職業全体を広くカバーするのではなく、むし

る一つの職業だけを対象にしている方が典型的である。なぜなら産業団体が職業訓練制度を主導しているからであるが、TBZなどいくつかの職業訓練校は複数の産業団体と連携し、複数コースを提供している。

TBZでは全授業を英語で提供するクラスも存在しており、グローバル企業でイノベーションを推進する人材となることを狙って、生徒一人一人が作品制作を行うといった授業を実施している。TBZ自体もイノベティブな職業訓練校になるべく変革を進めており、生徒の創造力を高められるような工夫として、机が同じ方向に並んで黒板を向いているような昔ながらの教室を改修した、開放的な教室での授業を行っている（図4）。一方、政府機関が多く、伝統的な産業が集まっているベルン州の職業訓練校では、同じ職業訓練コースの授業であってもドイツ語で行われており、授業方法も従来型の形式で行われることが多いという。

Ⅲ 非常勤講師としての 立地企業の現役社員の登用

1 企業の現役社員による授業の実施

スイスの職業訓練校のカリキュラムには、学ぶべきスキルや知識、達成水準などが規定されているものの、決まった教材はなく、どのような教育が行われるかについては各校の特色が出る。数学や語学などの基礎科目は職業訓練校の常勤講師が授業を行うことが多い一方、より実務に近い専門科目は企業の現役社員が非常勤講師として特定科目の教鞭を取ることが多い。

現役社員が教えることで、ビジネスシーン

図4 チューリヒ技術職業訓練校の授業風景
(創造力を高めるための授業を行う教室)



の最前線で起きていることや知見を授業内容に盛り込めるので、実践的な学びを提供できる。生徒にとっては、授業で学んだことが実際のビジネスシーンでどのように生きてくるのかを知ることができる。そもそも企業との徒弟契約によって、実地でトレーニングを積める機会があるのに加えて、さらに座学でもビジネスの第一線で働く人から学ぶことができるのである。このような「実用性」「実践性」をとことん追求している点が、スイスの職業教育訓練制度の大きな特徴といえる。

たとえば、グーグルなどグローバル企業が多く立地しているチューリヒの職業訓練校では、それらのグローバル企業で働く社員が教員として教鞭を取っているケースも多い。地域産業のニーズに即したレベルの高い職業訓練を実施し、レベルの高い即戦力人材を輩出することによって当該地域の魅力が高まり、グローバル企業のさらなる進出が進むという正の循環が生まれているという。そのため、自社の社員が職業訓練校で非常勤講師と

して働くことを歓迎する企業も多く、企業によっては非常勤講師として働く従業員に特別手当を支給するケースもあるという。

なお、職業訓練校の講師の給与は基本的に州政府から支払われる。経験年数などで給与は上がっていくが、分野による違いはない(例：美容師の教員とITエンジニアの教員で経験年数が同じであれば給与水準も同じ)。よって、職種によっては講師の給与水準が本業より高いケースもあるし、逆のケースもある。

ベルン州の職業訓練校でのインタビューによると、ベルン州はチューリヒと比べてITエンジニアも少なく、そもそもITエンジニアの給与水準は講師よりも本職の方が高いことから、特にフルタイムの講師を見つけるのが難しいとのことであった。ただしパートタイム(非常勤)であれば、講師の拘束時間は短いため、収入が減っても自分の時間を確保したいという人にとっては、非常勤講師になることが十分よい選択肢になる。

なお、初等の職業訓練校(VET)では基礎科目の授業が多いものの、それでも常勤講師が半数程度の学校も多いという。さらにP-VETではほぼすべてが専門科目の授業であることから、常勤講師はほとんどおらず、非常勤講師が大半を占めている。

また、スイスの職業訓練校では、多くの年次で生徒が自ら課題を設定し、授業で学んだ内容を基に解決策を考えるプロジェクトベースの授業がある。こうした授業では、企業で働く非常勤講師から与えられるビジネス目線での示唆が有効に働く。P-VETは仕事をしながら通う生徒が多く、自分の職場で実際に起きていることを課題に設定して極めて実践的な授業が行われているという。

2 職業訓練校の教員のクオリティ確保

ところで、企業と兼務しながら職業訓練校で教鞭を取る非常勤講師はビジネスのプロである一方、もともと教育のプロではないため、指導方法を習得してもらう必要がある。そこで、スイスでは職業訓練校の教員を養成する専門の大学SFUVET (Swiss Federal University for Vocational Education and Training)を設置するなど、教員の質の向上を図る仕組みを確立している。

職業訓練校で教鞭を取るすべての常勤・非常勤講師は、SFUVETで所定の授業の受講が義務づけられている(常勤講師は1800コマの授業、非常勤講師は900コマの授業)。常勤・非常勤講師は職業訓練校で教鞭を取りながら、週2日程度、SFUVETで職業教育訓練制度の概要や最先端の理論、効果的な授業方法などを学ぶ。教員育成という点においても、SFUVETでの学習と職業訓練校での実践という両輪を重視しており、教育課程においてスイスがいかに実践を重んじているかが示唆される。

IV 生涯教育の機会の提供

1 社会人の学び直しを支援する主な機会

スイスでは多くの国民が10代で自らのファーストキャリアを選択するという背景から、社会人からはリカレント教育やリスキリングなどの需要が高く、初等の職業訓練校(VET: 図2の左下)やプロフェッショナル職業訓練校(P-VET: 図2の左上)を卒業した後も、キャリアアップやキャリアチェンジを目指し

て再度P-VETや応用科学大学（UAS）で学ぶことが一般的である（図2の点線は、多様なパス選択が可能なことを示している）。

P-VETでは多くの人の多様なキャリアメイクを支援するために、企業で働きながらも通えるコースが多く整備されている。先ほど紹介したチューリヒ技術職業訓練校（TBZ）もP-VETのコースを提供している。また、P-VETに通う時間がない人向けに、P-VET修了により得られる資格（高等教育上級連邦課程修了証）を試験で取得できる制度も整備されている（連邦プロフェッショナル試験）。また、VETを卒業した生徒が総合大学に進学できるような制度も国が整備しており、いかにスイスがVETを選択した人を手厚く支援しているかがよく分かる。

P-VETによって得られる資格の領域も幅広く、約470の資格がある。2020年のデータを見ると、P-VETを修了した学生が多いのは、「看護師」「ビジネスマネジメント」「社会教育学」などであった。また前述した連邦プロフェッショナル試験について2020年のデータを見ると、連邦プロフェッショナル試験（レベル1試験）の受験者が多かったのは「人事スペシャリスト」「技術販売スペシャリスト」「警察官」「財務会計スペシャリスト」などで、連邦応用プロフェッショナル試験（レベル2試験）の受験者が多かったのは「監査人」「セールスマネジャー」「電気技師」などであった^{注4}。

2 学び直しの機会を提供する教育機関

(1) TEKOスイス高等職業訓練校

チューリヒやベルンなどスイス国内に5つ

のキャンパスを持つTEKOスイス高等職業訓練校は、20代から30代の若者約2000人が学ぶ私立のP-VETである。同校では電子工学や機械工学、建設工学など、テクノロジー領域で9分野150以上のコースを提供している。同校ではテクノロジー領域における一般的なコースを提供する一方、ゲームデザインコースなど、独自性の高い教育も提供している。

P-VETはVETと異なり、州内に同一のコースを提供する学校を複数設置でき、学校間の競争が生まれている。連邦政府が定めるP-VETのカリキュラムは、そのコースで身につけるべき能力が定められているのみで、どういった授業を行うかは各校に委ねられている。TEKOスイス高等職業訓練校ベルン校が所在するベルン州では、同校と同じテクノロジー領域のコースを提供するP-VETがほかに3校ほどある。同校では州内他校との競争で勝ち残るために、授業内容やどんな若者をターゲットとするかで差別化を図っている。たとえば、VETを卒業し、すぐにP-VETに進学する学生の多くは州立のP-VETに進学する。そのため同校では、VETを卒業したばかりの生徒はあまり受け入れず、キャリアアップやキャリアチェンジを志向する若者に特化した教育を提供している。授業時間にも工夫が見られ、平日の授業は1日を除き夕方以降、土曜日にも授業を行うことで仕事と学び直しを両立させる工夫をしている（表1）。

P-VETの教育はほとんどの授業が専門科目であり、TEKOスイス高等職業訓練校では、生徒が企業で実際に直面している課題を基に、プロジェクトベースの授業が多く行われている。こうした授業は、一定の社会人経験がある若者に特化した同校だからこそでき

表1 TEKOスイス高等職業訓練校ベルン校の学生の1週間のスケジュール

	午前 (8:00 ~ 12:00)	午後 (13:00 ~ 17:00)	夜間 (18:30 ~ 22:00)
月曜日	仕事	仕事	TEKO授業
火曜日	仕事	仕事	
水曜日	仕事	仕事	自習 (課題など)
木曜日	TEKO授業	TEKO授業	
金曜日	仕事	仕事	
土曜日	自習 (課題など)		

出所) TEKOスイス高等職業訓練校ベルン校インタビューより作成

るものといえる。また同校では、卒業生が管理職、専門性に特化した専門職どちらの道にも進むことができるよう、すべてのコースを設計しており、卒業生は在学中にじっくり自らの将来を考えることができる。

VETは学費を連邦政府や州政府、産業界が負担する一方、P-VETは学生が学費の一部を負担する。TEKOスイス高等職業訓練校では、年間の学費1万400スイスフランのうち州政府が5000スイスフラン(約70万円)を負担し、5400スイスフラン(約76万円)は学生が負担する。P-VETでは州立・私立に関係なく学生が学費を支払うため、仕事をしながらでも通える学校が多くなっている。

TEKOスイス高等職業訓練校は約400人の教員を雇用しているが、そのほとんどが現地企業で働きながら授業を担当する非常勤講師である。インタビューを行ったTEKOスイス高等職業訓練校ベルン校のヘス校長も、就任前はシーメンズで勤務しながら同校で非常勤講師として授業を担当していた。前述のとおり、同校では学生がビジネスの現場で経験したことが授業の題材となるため、ビジネスの最前線を知っており、一人一人の生徒の課題と向き合う高いモチベーションを持つ教育を確保することが特に重要である。

同校では、ほかの教員からの紹介によるリファラル採用を積極的に行い、優秀でモチベーションの高い教員の確保に努めている。また州立のP-VETに比べて教員との契約期間を短くすることにより、モチベーションの低い教員の刷新をやすくするなど、教員のモチベーションを高く保つ工夫もしている。

(2) ローザンヌ・ホテル・スクール (EHL)

ホテルをはじめとしたホスピタリティ業界に特化した教育を行うローザンヌ・ホテル・スクール (EHL) は、世界最高水準のマネジメント教育を提供している大学として、国際認証AACSBを取得していると同時に、スイス国内ではUASとしても認証されており、一流のホテルマンを目指す学生が世界中から集まっている。

(2) ローザンヌ・ホテル・スクール (EHL)

ローザンヌにあるメインキャンパスは最近リノベーションしたとのことだが、学校というより高級ホテルの様相を呈している。学生たちの身なりもまるで一流ホテルやレストランの支配人のようで、インタビューした同校のライアン氏によると、キャンパス内で緩んだ服装をしていると先生たちに注意されることがあった。

キャンパス内には高級レストランがいくつかあり、そのうちの一つはミシュランの星付きレストランである。来訪者は普通に利用できるが、基本的に学生たちの授業で使われる。実際われわれがインタビューをしたとき

図5 EHLキャンパス内にあるミシュラン一つ星レストランでの接客の授業



には、そのレストランでウェイター向けの授業が行われていた（図5）。

まさにホスピタリティ教育によってハイクオリティ人材を輩出する学校であり、スイスの「クオリティ戦略」の象徴といってもよい。外国人で4年間の学士プログラム（プラス1年間の準備コース）に入ると、合計で約18万スイスフラン（約2500万円）の学費がかかるが、それ以上の提供価値があると考えられる学生たちがこちらに留学しているわけである。ちなみに、EHLがUASとして提供しているプログラムにスイス人が参加する場合は、年間1000スイスフラン（約14万円）程度で済むという。

EHLは、スイスが人材を引きつける魅力の象徴ともいえる。ライアン氏によれば、およそ3800人の学生が学んでおり、その国籍は127カ国に及ぶという。西欧からの学生が65%と多数を占めてはいるが、アジア（17%）、北米（5.5%）、東欧（6%）、中東・アフリカ（3.4%）、中南米（3.1%）と、まさに全世界

から学生を引きつけている。教員は185人在籍し、うち6割が博士号取得者であり、その国籍は27カ国に及んでいる。

卒業生は全員ホテルやレストラン業界に就職するかというと、必ずしもそうではないらしい。53%がホスピタリティ業界（ホテルやレストラン）に就職するが、不動産やプライベートバンキング、宝飾品業界などに進む人もいる。これらの業界では富裕層の顧客も多く、EHLが提供するホスピタリティ教育、接客術が十二分に発揮できるからである。

近年では、事業の拡大とより幅広い層に教育を提供することを目的に、シンガポールおよびスイス・グラウビュンデン州のパスークにキャンパスを新設した。ローザンヌのメインキャンパスに世界中から学生と教員を引きつけるなど、高い魅力度を発揮するだけでなく、海外も含めてビジネスを拡大する積極性の高さもある。VETやP-VETのコースを提供するほか、MBA（経営学修士）コースや経営幹部向けに特化したエグゼクティブ向け

MBAコースなどを設けている。同校ではこうした取り組みを通じ、質の高い教育を10代から50代を対象とした幅広い年代に提供している。

V 日本への示唆

1 業界団体の強い関与の下、 職業人材を育成する必要性

日本でも産業界が職業人材の育成に携わってきた事例はいくつか存在する。しかしその多くは、個社が自社の人材を育成するために教育現場に進出するケースや、利益度外視で社会貢献的意味合いが強いケースがほとんどであった。

トヨタ自動車が運営するトヨタ自動車大学校（旧日本自動車整備学校）はもともと、自社で自動車整備士を育成するために設立された学校である。現在では、自動車整備士に加え、次世代の自動車技術に対応したエンジニアや板金・塗装に特化したエンジニア、営業スタッフなど、自動車産業にかかわるあらゆる職種の人材を育成・輩出している。卒業生の多くは、トヨタ自動車もしくはそのグループ企業に就職し、即戦力人材として活躍している。

最近では、2022年7月に、NECと独立行政法人国立高等専門学校機構（高専機構）がサイバーセキュリティ分野における人材育成強化を目的とした包括連携協定を締結している。この協定により、全国の高専教職員とNECの専門技術者との情報交換などによる最新動向の共有、学生向けにサイバーセキュリティ演習環境の提供、体系的なセキュリティ知識習得のための教材・カリキュラム作成

などをともに行うこととなった。ビジネスの現場で実際に活用されている演習環境を教育現場で使用し、より質の高い教育が提供可能になり、即戦力人材の育成を図っている。

終身雇用制度が崩壊し、転職が多く見られるようになった昨今において、個社が自社の人材育成を目的として教育現場に多額の投資を行うというモデルは、実効性が低下している。NECの事例のように、社会的要請に沿ってアクションを起こすケースはあるかもしれないが、こうした取り組みができるのは体力がある企業に限られ、一般的になるとは考えづらい。

一方、本格的な人口減少期に突入し、国内の人手不足が深刻化する中で企業間・業界間の人材の奪い合いは激しさを増すことが予想される。こうした時代背景を踏まえると、各業界とも職業人材を育成し、人手確保を図る必要性は今後増していくのではないかと。企業への定着率が低い社会では個社で人材育成を図るメリットが薄れるため、特定企業ではなく、スイスのように業界団体を中心に、業界全体で行っていくことが重要になるだろう。

業界団体主体の職業人材教育は、若手人材だけではなく、キャリアアップや他業界からの転職を目指す社会人も対象としていくべきだろう。昨今、日本でもリカレント教育への注目度が上がってきているが、社会人の教育はまだまだ企業に依存しているのが現状である。スイスのように、業界団体が社会人のキャリアメイクを積極的に支援することにより、業界全体の競争力向上が期待できる。

スイスは社会人教育も含めて教育サービスの公的性、経済学でいうところのスピルオーバー（外部への染み出し）を重視している。

SERIへのインタビューからは、特定の民間企業（典型的にはその業界を主導する大企業）によって教育の方向性や範囲が決まることを忌避しているのを感じた。教育の果実が1社に閉じてしまうからである。もちろんリーダー的企業が社外に研修を開放する、という方策もあるかもしれないが、教える内容はその特定企業が求めているスキル学習に偏ることが想定される。

スイスでは、大企業だけでなく中小企業の人材ニーズにも応えること（公的性）、またリーダー的企業が求めるようなスキルについても、誰でも学習できる（スピルオーバー）ことを重視している。前述したブランチ・コースもこの精神にのっっている。たとえば、IT企業が集積しているチューリヒでは、グーグルの社員が非常勤講師を務めるなど、最先端のITについて学ぶ機会も多いが、地方の職業訓練校ではそうもいかない。このギャップを埋めるために、全国で同じ職業訓練を受けている生徒が集まる、業界団体主催のブランチ・コースが提供されているのである。

2 主に就職前の若者を対象とした職業人材教育への業界団体のかわり方

ここまで業界団体主導による職業人材育成の必要性について論じてきたが、日本でもIT業界の業界団体などは資格試験を設け、職業人材のレベル向上に努めている。しかしこの資格も、基礎知識習得には役立つものの、ビジネスの現場では新たな知識の習得が求められるため、その資格を持っているから即戦力になれるというわけではない。就業経

験がある社会人であれば、資格取得の過程で学んだことがビジネスに活かせることもあるだろうが、就業経験がない10代後半から20代前半の若者はそうはいかないだろう。彼らに対しては、スイスのような徒弟契約（アプレンティシップ）導入やビジネスの現場で活躍する社員を教員として活用するなど、ビジネスとの接点を増やす取り組みが必要だろう。

(1) 高専、商業高校課程における

産業界・業界団体の教育へのかわり方

日本にも、VETやP-VETと似た機能を持ち、職業人材の育成を行う高等専門学校（高専）や、高等学校の中でも職業人材の育成を目的としている商業高校が存在する。これらの学校では、近年地元企業でのインターンを実施するケースが増えている。

しかし、実施されているインターンは短期間の就業体験で終わってしまうものが多い。職業人材の育成という点において短期間のインターンはあまり有用とはいえず、業界団体、学校、行政が連携し、アプレンティシップのような長期インターン制度を導入していくべきではないか。長期インターン制度を導入することにより、学生が地元への愛着を持ち、卒業後の都市圏への流出を防げる可能性もある。導入段階では業界団体や地元企業の負担が大きくなることが想定されるため、人材不足が深刻な地方部を中心に、腰を据えた取り組みが求められるだろう。

長期インターン制度の導入と並行し、ビジネスに明るい教員の確保も職業人材の育成には欠かせないだろう。高専や商業高校では座学の授業も多く行われるが、現状では授業を行う教員にはビジネスよりも研究分野での経

験が求められている。そのような教員の授業では、授業内容とビジネスをつなげることはなかなか難しいだろう。高専や商業高校のように、卒業とともに社会の即戦力人材として活躍することを期待される教育機関では、企業で働く現役社員を積極的に教員として活用し、ビジネスの現場で起きていることを教育に盛り込むべきだろう。業界団体には、教員を務める現役社員の教育や、実践的な授業のカリキュラム作成などが求められる。

(2) 大学課程における産業界・業界団体の教育へのかかわり方

日本の大学では、学生が学ぶ内容とビジネスとの接点が弱く、文系学生を中心に、多くの学生が就職と同時にほとんど専門性がない職業につくケースも多い。企業の寄附講座や現役社員が授業を担当するケースはあるが、開講数が少なく、学生とビジネスの接点は決して十分とはいえない。大学においては寄附講座や現役社員による科目の大規模な増設により、学生とビジネスとの接点拡大を図るべきだろう。また、企業との長期インターンを行い、一定の成果を出した学生には単位取得を認める制度の導入なども考えられる。

業界団体は、長期インターンによる単位取得の制度化などを大学と調整する役割や、企業に対する寄附講座開講の促進などが期待される。

3 外国の高度人材を引きつける「尖った」専門学校の存在

国内での高度人材育成に加えて、国外から潜在的な高度人材を引きつける力の強化も必要である。前述したEHLは、ホスピタリテ

ィ教育で世界最高峰といわれており、一流ホテル／レストランのマネジャーになりたい学生が世界中から集まっている。学生は座学だけでなく、スイスのほかの職業訓練校と同様に、協賛する五つ星ホテルなどでの実地訓練も同時に行う。

実際、卒業生の多くが、これらの一流ホテル／レストランに就職し、世界のホスピタリティ業界を牽引する人材になるわけだが、それだけでなく、ローザンヌという場所に愛着を持つ卒業生からの寄付金などにより、キャンパスがリノベーションされている。

日本にも外国人人材を引きつける強力な学校はある。ゲーム、CG、アニメなどのデジタルコンテンツ制作を学べる専門学校や、日本料理を学べる調理師学校などである。こういった学校は世界的にも競争力があるが、スイスから学ぶとすれば、これらの分野の世界最高峰の企業／職場でのアプレンティスシップ・プログラム（インターンのような短期ではなく、長期間継続して実地訓練を受けるもの）と組み合わせることで、さらに外国人の高度人材を引きつけることができるはずである。以上のように、人材のクオリティ戦略を進めることで、日本という場で高度人材が育ち、さらに海外からも引きつけられること、それこそが日本の未来のあるべき姿であると考えられる。

注

- 1 経済開発協力機構「OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016」などを基に計算。IMDとNRIの共同研究「How can Japan learn from the Swiss performance」2022年8月より
- 2 「The Times Higher Education World Universi-

ty Rankings 2023」(<https://www.timeshigher-education.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>)より

- 3 SERIプレゼン資料より。2019年にSFIVETという政府の教育研究機関が行った研究結果
- 4 SERI「Vocational and Professional Education and Training in Switzerland: Facts and Figures 2022」

著者

高橋 誠 (たかはしまこと)

野村総合研究所 (NRI) 社会システムコンサルティング部コンサルタント

専門は地域産業政策

毛利一貴 (もうりかずたか)

野村総合研究所 (NRI) 社会システムコンサルティング部チーフコンサルタント

専門は国土・都市・産業にかかわるデジタル・新技術実装、スマートシティなどの政策検討

森 健 (もりたけし)

野村総合研究所 (NRI) 未来創発センターグローバル産業・経営研究室長

専門はグローバリゼーションやデジタル化などの事業環境変化分析