

「4つのアクション」で見たミネルバ大学の運営

出典/「世界のエリートが今一番入りたい大学ミネルバ」(山本秀樹著、ダイヤモンド社)

大学運営の構成要素	アクション			
	捨てる	減らす	増やす	加える
教授法	講義 テスト	教員の発言量	学生の発言機会 個別学生へのフィードバック頻度	アクティブ・ラーニングフォーラム*3
職員	教員の終身雇用権 研究専門職	施設管理スタッフ	海外スタッフ ITエンジニア	プロフェッショナル・ ディベロップメント・エージェンシー*4
学生・入試制度	優先枠 審査科 外部テスト評価	授業料	多様性、インターン機会、 給付型奨学金	優先審査制度 合格者の体験会
キャンパス	校舎、スポーツ施設、庭園ほか	娯楽・飲食施設	世界7か国に滞在できる学生寮	市民パートナー
カリキュラム	基礎知識科目 語学	授業数	学外プロジェクト 個人研究期間	思考習慣 基礎コンセプト*5
プロモーション活動	紙媒体のPR資料	広告宣伝費	SNSマーケティング 外部団体との連携	教職協働による講演活動

*3 ミネルバ大学が採用した少人数・セミナー形式授業向け教育プラットフォーム。非同期でも議論(学び合い)が可能、学生の参加状況をモニタリングし、どこで悩んでいるのかも把握することができる
*4 学生の技能を伸ばすインターン、学外プロジェクトを支援するキャリア・サポート組織 *5 ミネルバ大学の独自開発による思考・コミュニケーション技法を約115項目に体系化したもの

特別インタビュー

社会から乖離かいりした大学教育を
情報技術を使って変革する

教える、教育、から
学び育つ、学育の時代へ

2015年、「AIやロボットが生活に浸透していく21世紀の子どもたちにとって、必要な教育とは何か」をテーマにしたドキュメンタリー映画『Most Likely To Succeed』がアメリカで公開され、日本でも一部の教育関係者の間で話題になりました。実際、アメリカでは経済成長が続いているにもかかわらず、中流階級の収入は90

年代後半から伸び悩み、「国が豊かになる」市民も豊かになる」構造が崩れています。

背景にあるのはテクノロジーの進化による産業や雇用の変化です。もはや学校で教えられた知識を基に定型の仕事をする世界はなくなりつつあり、財務諸表分析でさえも、AIが行うようになってきました。近い将来、批判的思考力や高度なコミュニケーション能力、何らかの創造性を必要としない仕事はほとんどAIが行うよう

になるでしょう。

今後、人間に求められるのは、「まだ認識されていない課題を発見し、それを周囲と協働して解決すること」。つまり、問題発見のための批判的思考力や、高度なコミュニケーション能力、解決策を見つけるための創造的思考力といったソフトスキルの獲得が重要になります。こういった能力は、「知識」ではないため、教えることはできず、学生自身が「学ぶ」ことでしか得られないものです。大学教育を変化した社会に出る準備教育として捉えらると、これからは教員が教える「教育」ではなく、学生が学ぶ「学育」に転換することが求められるのでは

ないでしょうか。

このような人材育成はアメリカにおいても実現できてはいませんが、雇用主の92%が、技術系スキルと同じくらい前述のようなソフトスキルが大事だと答える一方で、89%が「ソフトスキルを持ち合わせた人は、どの年齢層においてもほとんどいない」と答えています。日本の大学も現実社会に目を向け、自学の教育が、社会の状況とかけ離れていないか、見つめ直す必要があるでしょう。

自学が理想とする教育を
情報技術により実現する

ミネルバ大学は、前述のような課題を乗り越えようと、教育界では無名の起業家を作った大学です。「世界中にいるトップクラスの才能ある若者を対象に、社会で活躍するための学びを適切な学費で提供する」がコンセプト。2014年の設立以来、世界中から多くの志願者を集めるとともに、CLA+では全米で1位の成績を収めています。校舎を持たず全寮制、授業は全てオンライン、世界7か国を巡り、企業や自治体と学んだことを実践するプロジェクト活動をしています。授業は反転

ミネルバ大学から学ぶ大学のDX

教育、入試広報、マーケティングまで

校舎を持たず、入試も授業も全てオンライン。世界各国を巡り、現地でPBL¹：常識を覆す、まさにDXを体現した大学として、世界中から注目を集めるミネルバ大学。元日本連絡事務所代表の山本秀樹氏に大学のDXの課題について聞く。



元ミネルバ大学 日本連絡事務所代表

山本秀樹

やまもとひでき ●1997年慶應義塾大学経済学部卒業、2008年ケンブリッジ大学経営管理修士(MBA)。東レ、3M Japanを経て独立。AMS合同会社代表。2015～2017年ミネルバ大学日本連絡事務所代表。2017年よりDream Project Schoolを主催し最新の教育事例研究を発信。清泉女子大学地球市民学科、第一学院高等学校の顧問、ビジネスブレイクスルー大学などで講師を務めている。

授業で、教員の役割は投げた質問に対する学生同士の議論のファシリテート。

この教育を可能にしたのが、デジタル技術です。独自開発のアクティブ・ラーニングフォーラムに記録されたデータを分析し、毎週授業改善を行い、学生に対しては発言データを根拠に評価や習熟度別のフィードバックを行っています。またLMSとも連動させ、各学生のキャリア志向や習熟度のデータにのっとり、卒業までにすべき経験や学ぶべきことをサポートするキャリア支援も行っています。

SNSマーケティングを
駆使した広報活動

広報はSNSマーケティングと外部団体との協働が基本です。その生徒がどの団体経由でミネルバ大にアクセスしたかで、情報の出し分けをします。例えば、全米公立高校教職員組合経由の場合は、「優秀な若者が学費を心配せずに、トップクラスの教育を受けられる環境」の情報を、インターナショナルスクール経由だと、「グローバル教育」が強調されたコンテンツを提供するなど、アクセス履歴

を基にした効果的なマーケティング活動により、欲しい学生の獲得に成功しています。

入試も*6フルオンライン・プラットフォームでの実施により、世界中から2万人以上が受験するにもかかわらず、スタッフは片手に余る数で対応できます。

DXでめざすべきは
一貫したキャリア構築支援

このようなミネルバ大学の成功から考えると、大学のDXとは「理想とする教育を、情報技術を活用して実現すること」と言い換えられます。したがって、まずDXに向けてやるべきことは、「これから社会に向けて自分たちはどんな人物を育てたいのか？」を明確にすること。そのうえで、「そのために必要な経験や学びは何か？」、「どうしたらそれを提供できるのか？」、「その学びで伸びるのはどのような学生か？」、「そういった学生を集めるための最適な入試広報は？」を逆算して考えることでしよう。例えば「地域を支援する中間層を育てる」という方針を決めたのであれば、今ならデジタル技術の活用により、それを実現するための最適な教育手法や入

試広報活動が可能なのです。

2番目に大切なのが、「その学生が卒業までにどのような経験を積み、希望するキャリアを構築できるのか」を一貫貫して取り組むこと。それには、学生の成長やキャリア志向をデータ化するキャリア構築システムをつくる必要があります。これは教育、入試、キャリアなどの各部門がサイロ化してはできません。そこをつなげるのがテクノロジーではないでしょうか。これが実現できれば、卒業生に対して、「あなたに今必要な学び直しはこれではないか」と、データに基づいた提案が可能になり、卒業生向けのリカレント教育のしくみが構築できます。

日本でも設立されたフランス発のプログラミンクスールの「[re]work」には、多くの伝統的な企業がサポートしています。社会、企業は新しい時代に必要人材教育を求めています。企業の採用が新卒重視からジョブ型へ移行していくにつれ、企業にとって価値があるのは「学位証明書」より、「学修履歴データ」がある人になることでしよう。デジタル技術が進化した今、ミネルバ大のように本気で教育をやりたい大学や人は、いい時代です。

*6 受験料無料、学校成績、課外活動実績、思考・表現力テスト(録音形式)のみ。合否ライン上の受験生には追加質問を実施し締め切り後も受け付けると、絶対的基準は高いが、落とすための入試ではない
*7 日本人合格者は、2015年:1名、2016年:3名、2017年:1名、2018年:5名、2019年:5名 *8 学歴・職業不問、学費完全無料の、フランスのエンジニア養成機関「42」の東京校。社会との接続を意識した「問題解決型学習」「ピアラーニング」などが特徴

*1 2018年「ウォール・ストリート・ジャーナル」調べ *2 Collegiate Learning Assessment Plus. Council for Aid to Educationが開発した大学生の思考力習熟度を測るテスト

取材・文/本間学