

中央教育審議会大学分科会
質向上・質保証システム部会(第3回)

2025.7.14

ミネルバ大学のイノベーション
—汎用的能力の育成を中心に—

松下 佳代

京都大学大学院教育学研究科



Kyoto University Graduate School of Education
Higher Education Studies Course

汎用的能力は育成可能か

汎用的能力とは

- 汎用的能力 (generic competences, generic skills, transferable skills)
＝分野や場面を問わず、広い適用性をもつ能力
 - 代表的なものに、4Cs (critical thinking, creativity, communication, collaboration)
- 20世紀末頃から、教育政策において目標化
 - 初等中等教育
 - 「21世紀型スキル」「21世紀型能力」
 - (「資質・能力の3つの柱」での)「思考力・判断力・表現力」
 - 高等教育
 - 経産省「社会人基礎力」、文科省「学士力」(特に「汎用的技能」)
 - 日本学術会議 分野別参照基準「ジェネリックスキル」

⇩

 - ジェネリックスキルを測定する標準テストの普及
 - ディプロマ・ポリシーにも記載(73.2%)(杉谷, 2019)

汎用的能力の育成をめぐる

汎用的能力は育成可能か？

- 否定的な見方

- 汎用的能力は存在しているのか？
(R. Barnett, 1994)
- 汎用性を支える転移は可能か？
- 汎用的能力の育成・評価は可能なのか？

【例】

「教育可能性の極めて低い目標」を立て、大学教育を「ごっこ」遊びに変えてしまっている (鈴木, 2017)

- 肯定的な見方

- 遠い転移を規定する要因の分析と育成可能性
(Barnett & Ceci, 2002)



- ミネルバ大学の挑戦

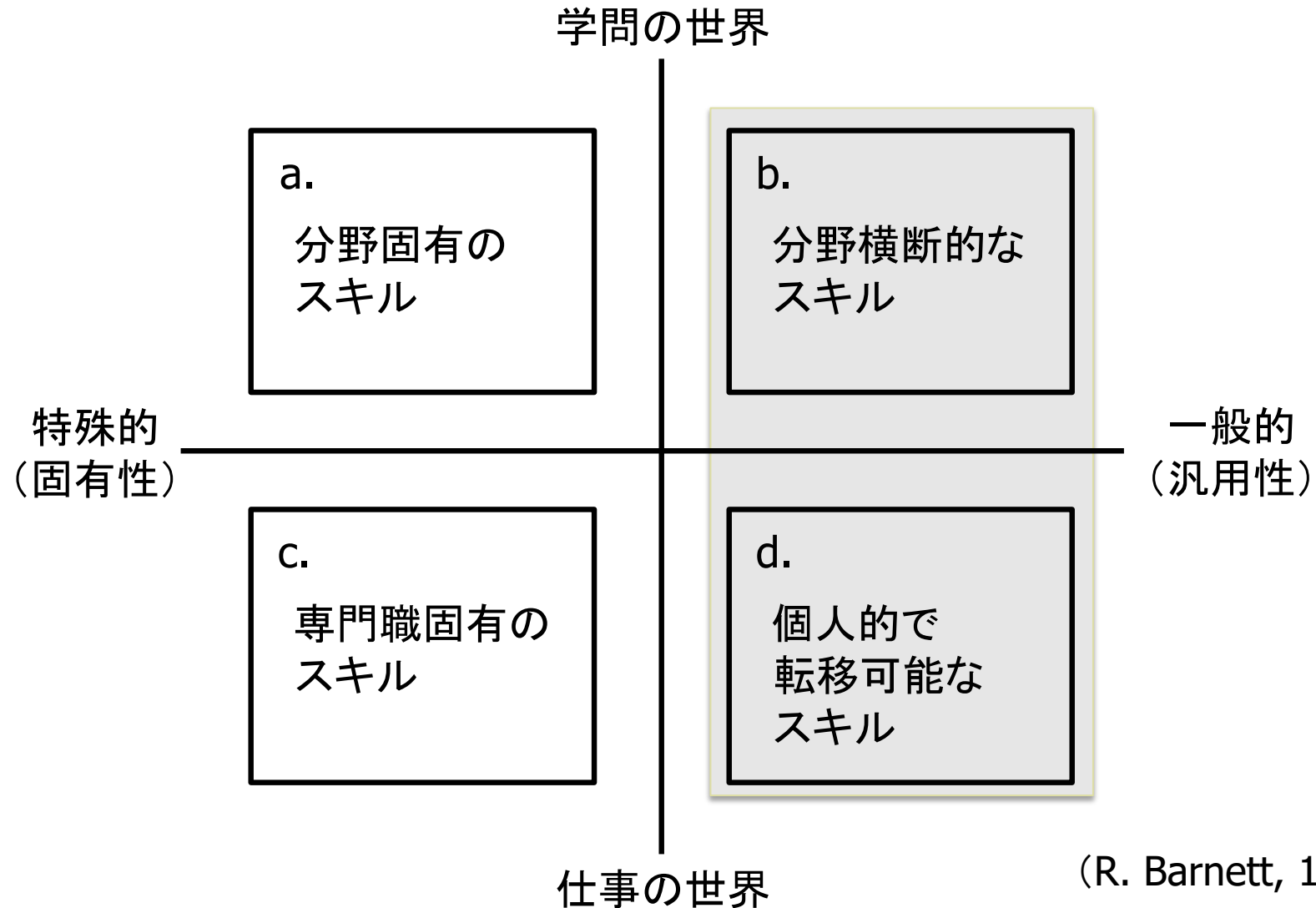
- どうやって育成しようとしているか？
- それは成功しているのか？

□ 鈴木宏昭 (2017) 「教育ごっこを超える可能性はあるのか？—身体化された知の可能性を求めて—」『大学教育学会誌』39(1), 12–16.

□ Barnett, R. (1994). *The limits of competence: Knowledge, higher education and society*. The Society for Research into Higher Education & Open University.

□ Barnett, S. M., & Ceci, S. J. (2002). When and where do we apply what we learn? A taxonomy for far transfer. *Psychological Bulletin*, 128 (4), 612–637.

【参考】大学教育で育成される能力



(R. Barnett, 1994)



Kyoto University Graduate School of Education
Higher Education Studies Course

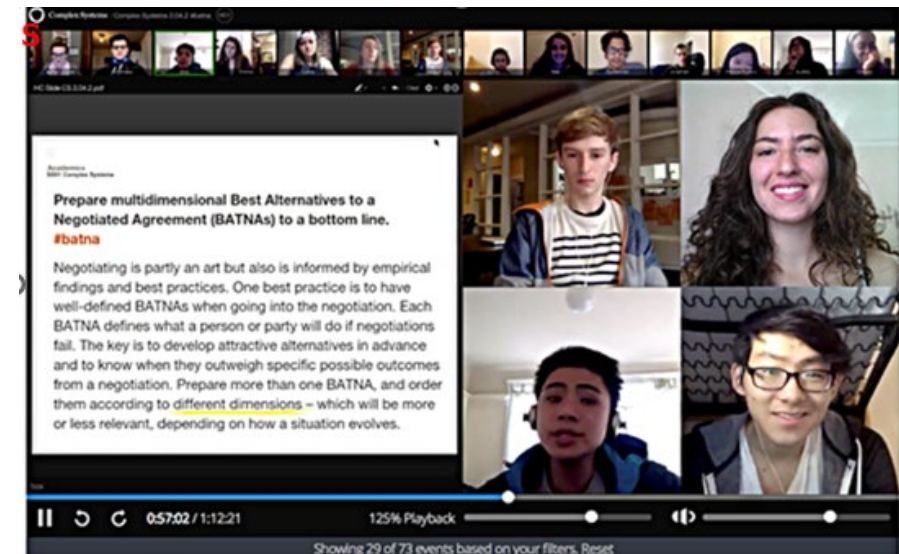
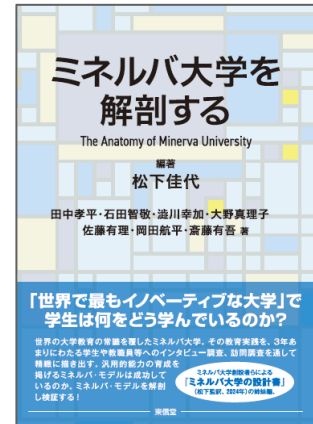
ミネルバ大学のイノベーション

【事例】ミネルバ大学(Minerva University)

● ミネルバ大学(2012年設立)

● 「世界で最もイノベーティブな大学」(2022~2024)

- アメリカの小規模**リベラルアーツ**大学
 - 1学年150名程度
- **世界の7都市**を移動しながら学習
 - SF→ソウル・ハイデラバード→ベルリン・ブエノスアイレス→ロンドン・台北
 - * 2025年度からは、SFと東京を含む4都市がコア都市に
 - 滞在都市での寮生活(100カ国近い国々の学生)
- **都市をキャンパス**にした活動
 - Project-BL、Community-BL、インターンシップなど
- **フルオンライン**での少人数アクティブラーニング
 - 1クラス20名前後の少人数／徹底した反転授業
- 学びの成果と軌跡を可視化する**評価**
- 世界中に散在する**教員**、現地に居住する**職員**
- ユニークな**アウトリーチ活動**による学生獲得



©2021-Ari Bader-Natal (<https://aribadernatal.com/projects/Minerva/>)

ミネルバ大学設立の意図

● アメリカの高等教育の抱える問題

- ①大学が、卒業後の社会や生活に対して準備できた状態にまで学生を育てられていないこと
- ②大学教育があまりに高額になり、ほとんどの学生が負債を抱えて卒業していること
- ③半数以上の学生が卒業できておらず、卒業できたとしても十分、授業に関与できていないこと
- ④入学者選抜において、国籍、人種、社会経済的地位、レガシー（卒業生の近親者）など、本人の能力以外の要因で定員枠が設けられていること

ミネルバ大学は、
これらの問題を解決し、世界のリーダーを育成するために、
自分たちの設定した原理・原則にしたがって、**意図的に**、
ゼロから立ち上げた大学

大学のミッション

- ミッション
 - 「**世界のために批判的な知恵** (critical wisdom) を涵養する」
- 最上位の目標
 - **実践知** (practical knowledge) の育成
- 目標とカリキュラム・学習活動
 - 正課教育（オンライン授業）
 -  準正課・課外活動（経験学習）

ハイブリッド学習

汎用的／分野横断的能力の階層化・構造化

- 一般教育(1年次)

- 4つの**コア・コンピテンシー**(1年次の「コーナーストーン科目」で習得)
 - ・批判的思考、創造的思考、効果的コミュニケーション、効果的インタラクション



- 約80の**HCS**(habits of mind & foundational concepts: 知の習慣と基本的概念)に具体化
【例】#audience(文脈や相手にあわせて口頭や文書での表現の仕方を変える)



- 専門教育(2～4年次)

- **5専攻**に分かれる(人文学、社会科学、自然科学、コンピュータ科学、ビジネス)
 - * **ダブルメジャー、メジャー・マイナーを推奨**
- 専門分野の知識・スキル(**LOs**)を学ぶ + 並行して、**HCS**を使う
- 3・4年次の「**キャップストーン・プロジェクト**」で、LOsとHCSを統合

HCsのリストと例

Personal		
Thinking Critically (批判的思考)	Evaluating Claims (主張の評価)	#interpretivelens #context #critique #plausibility #testability #estimation
	Evaluating Justification (正当化の評価)	#evidencebased #sourcequality #deduction #induction #fallacies
	Analizing Data (データの分析)	#descriptivestats #probability #distributions #confidenceintervals #correlation #regression #significance
	Analizing Decisions (決定の分析)	#psychologicalexplanation #purpose #utility #biasidentification #biasmitigation #expectedutility #decisiontrees
	Analizing Problems (問題の分析)	#rightproblem #breakitdown #gapanalysis #variables #gametheory
Thinking Creatively (創造的思考)	Facilitating Discovery (発見の促進)	#hypothesisdevelopment #dataviz #modeling
	Applying Research Methods (研究方法の適用)	#observationalstudy #interventionalstudy #casestudy #interviewstudy #studyreplication #controlgroups #sampling
	Solving Problems (問題の解決)	#scienceoflearning #analogies #constraints #heuristics #algorithms #optimization #designthinking

Interpersonal		
Communicating Effectively (効果的コミュニケーション)	Using Language (言語の使用)	#professionalism #thesis #organization #composition #connotation #audience
	Using Nonverbal Communication (非言語コミュニケーションの使用)	#medium #expression #communicationdesign #multimedia
Interacting Effectively (効果的インタラクション)	Interaction Within Complex Systems (複雑系の中でのインタラクション)	#multipleagents #levelsofanalysis #emergentproperties #multiplecauses #networks #systemdynamics
	Negotiating and Persuading (交渉と説得)	#negotiate #nudge #carrotandstick #cognitivepersuasion #emotionalpersuasion #confidence
	Working with Others (他者との協働)	#leadprinciples #powerdynamics #srategies #differences #comformity #selfawareness #emotionaliq #responsibility
	Resolving Ethical Problems (倫理的問題の解決)	#ethicalframing #ethicalconflicts

- #correlation (相関関係と因果関係を区別する)
- #gapanalysis (創造的な解決がどこで必要とされるのかを明らかにするギャップを特定する)
- #algorithms (現実世界の問題を解決するためにアルゴリズム的な方略を適用する)
- #audience (文脈や相手にあわせて口頭や文書での表現の仕方を変える)
- #nudge (他者の決定を「ナッジ」する)

HCsとなるための要件

1. **4つのコア・コンピテンシー**（批判的思考、創造的思考、効果的コミュニケーション、効果的インタラクション）のうち1つの中のある側面から導き出されたものであること。
2. 学生が、**卒業後の日常生活**において何か役立つことを行うことができるようにするものであること。
3. 広く適用可能であり、そのことが、**ミネルバの専攻のうち少なくとも2つ**で提供される科目で用いられるという事実によって示されること。
4. 実証的な知見、証明、確立したベスト・プラクティス（とくに、**グローバルな文脈において、倫理的に活動する**ことを支えてくれるもの）のいずれかによって正当化されていること。
5. **ルーブリックで評価が可能**な特定の振る舞いにつながること。HCs は、システムティックに、また信頼性をもって評価することができないような 一般的なものでも曖昧なものでもありえない。

学生の声：HCs(汎用的能力)

- ミネルバでの共通言語になっている

他のミネルヴァの学生と一緒に何をするにしても、何をする必要があるかを説明するのではなく、HCsの名前を伝えるだけで、どのようなステップを踏む必要があるのか、何に焦点を合わせるべきなのかを誰もが知ることができます。

- 使いやすさに違いがある

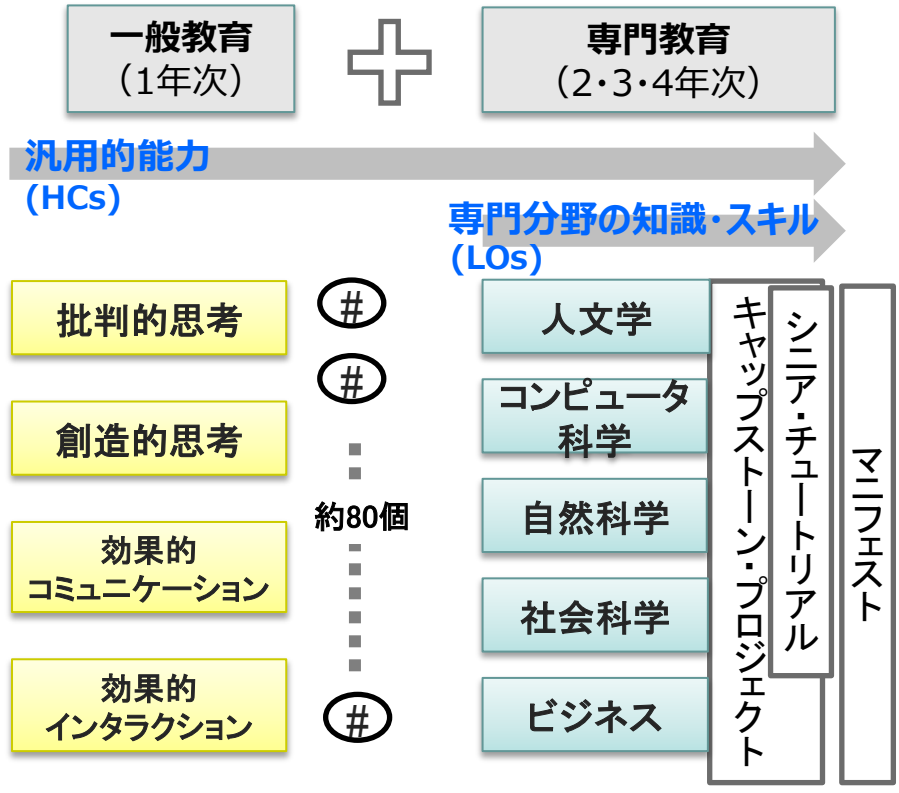
いくつかのHCsは、ある特定のことを、どのように行うかを説明しているだけのものなので、そのようなHCsは授業で本当に適用しやすいです。データ収集の方法やデータ分析の一般的な方法を説明したHCsがありますが、これは非常に適用しやすく、実行するためのステップを教えてくれるものです。ですが、HCsの中にはとても一般的で、とても意図的に実際に適用しようと思わない限り、専攻コア科目に適用するのが難しいものもあります。

- 汎用的とはいえ、専攻(専門分野)との相性もある

私の場合、例えばAH[＝人文学]のHCはすごく使いやすく、例えば初対面の人と話すときになって、このオーディエンス(#audience)は誰だろうとか、私は何を伝えたいのだろうとか、実際に本当に使えるHCもたくさんあるのですが、CS[＝コンピュータ科学]の専攻でないので、#algorithmsなどはすごく使いにくくて…

HCs(汎用的／分野横断的能力)の育成：正課と正課外

【正課教育】



【準正課活動・課外活動】

- 世界の7都市を移動しながら、多国籍の学生たちと寮生活
- 正課の授業で習得したコア・コンピテンシーとHCsを、正課の授業だけでなく、滞在都市での多様な他者との協働による準正課活動の中でも活用していく

* **HCs** = habits of mind & foundational concepts
(知の習慣と基本的概念)

正課教育での育成：一般教育と専門教育の関係

【正課教育】

一般教育
(1年次)



専門教育
(2・3・4年次)

汎用的能力
(HCs)

批判的思考

#

創造的思考

#

約80個

効果的
コミュニケーション

効果的
インタラクション

#

専門分野の知識・スキル
(LOs)

人文学

コンピュータ
科学

自然科学

社会科学

ビジネス

キャップストーン・プロジェクト

シニア・チュートリアル

マニフェスト

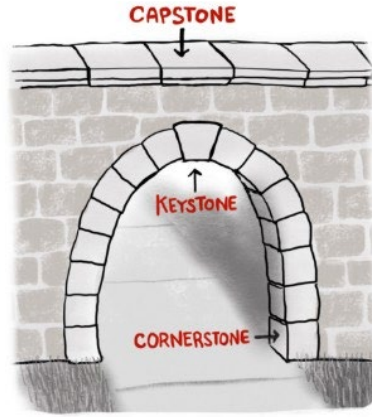


イラスト (<https://www.buffaloseminary.org/academics/curriculum/senior-capstone>)

● 汎用的能力

- 分野を越えた共通部分
- 1年次に土台(コーナーストーン科目:必修)として構築
+ 2・3・4年次の専門科目でも適用し続ける

● 分野横断的能力

- 専攻の複数選択の推奨
(ダブルメジャー、メジャー・マイナー)
- キャップストーン・プロジェクトで統合

学生の声：キャップストーン・プロジェクト

私の研究テーマは、ナイジェリアで繰り返し起こるラッサ熱の蔓延に寄与している**生物学的・心理学的要因**を探ることです。…ミネルバが重視しているのは、「**ギャップ**」を見つけることです[#gapanalysis]。研究、ウェブサイト、ビジネスなど、どんなものであれ、その分野のギャップに到達しなければなりません。私は、ラッサ熱の生物学的要因と心理学的要因を探究するリソースが国内にはあまりないことに気づきました。**私はダブルメジャーなので、2つの専攻を取り入れる必要がありました。**

私の**キャップストーン・アドバイザー**は生物学的な側面に重点を置き生物学的な経験が豊富な教授で、加えて、心理学や社会科学的な側面で多くの経験を積んでいる**セカンド・リーダー**もいるのです。

私は当初、**研究論文とポッドキャストの両方を成果物**として提出することを考えていました。ポッドキャストを作ったことはありませんが、健康ドキュメンタリーを見たり、病気や病気の広がり、その背景にあるバランスについての資料を読んだりするのが好きなんです。でも、その過程で、このプロセスは単に私がプロジェクトを作るのではなく、私が新しいスキルを身につけ、何かに挑戦し、**ミネルバで学んだこと、あるいはトピックの中での経験という点で得たものを発展させること**なのだと知りました。

（自然科学と社会科学のダブルメジャーの学生）

評価(学習評価)

● 評価の原則

1. Implement learning outcomes ([意図された]学習成果を実施する)
2. Grade consistently (一貫性をもって成績評価を行う)
3. Provide feedback in context (文脈の中でフィードバックを提供する)
4. Aggregate meaningfully (意味のあるやり方で集約する)
5. Show (and share) progress (進捗を表示・共有する)
6. Supplement with external measures (外的尺度で補完する)

(Kosslyn & Nelson, 2017, p. 240)

● ルーブリック

(原則2: 一貫性をもって成績評価を行う)

(原則5: 進捗を表示・共有する)

* ルーブリック・テンプレート

- ・理解の正確さ・深さ／適用の適切さ・斬新さで5段階を設定
- ・すべてのHCs・LOsにこれをカスタマイズしたルーブリックがあり、学生と共有されている

ルーブリック得点	記述語
1. 知識の欠如	促されても、学習成果を再生・使用しない。あるいは、再生・使用したとしても、ほとんど・まったく不正確である。
2. 浅い知識	部分的に引用・言い換え・要約・概説・適用することによって、ある程度正確に学習成果を再生・使用している。あるいは、スキルや概念を再生・使用しているものの、関連する問題や目標に取り組むことはできていない。
3. 知識	学習成果を正確に再生・使用・言い換え・要約・概説し、あるいはその標準的・直接的な例示を行い、関連する問題や目標に取り組んでいる。
4. 深い知識	学習成果を説明する、使用して洗練された標準以上の例示を行う、構成要素を識別する、重要な区別を応用する、構成要素間の関係を分析する、といったことによって、学習成果をより深く理解していることを示している。
5. 深遠な (profound) 知識	学習成果を、斬新な（つまり授業の教材の中にはない、あるいは関連文献にも簡単に見つからないような）視点に依拠して創造的・効果的な方法で使用している。それによって、既存の問題解決技法を改善したり、より効果的な手法を発案したりしている、あるいは、標準よりもエレガントで美しい解決策を考案している、あるいは、きわめて巧妙で効果的な応用を生み出している。

● レポート評価

(原則3: 文脈の中でフィードバックする)
(原則2: 一貫性をもって成績評価を行う)

● HCsの評価(4年間を通して行われる)

=「タイムトラベル・グレード」

↔ LOs(専門科目の学習成果)は科目ごと

- 活用すべきHCsが教師から指示される
+ 学生も申告できる
- 学生は、どんなHCsをどう活用したかを、脚注で示す
- HCsごとに、ルーブリック得点(1~5)とコメントがフィードバックされる

* レポート以外の課題の評価

(例: 映像制作、ソフトウェア)

- レポート評価と同じ原則
- 課題の種類にあわせて評価とその根拠を紐付け

評価・返却された課題レポートのイメージ

What are the drawbacks of method (1)? Two drawbacks can be pointed out. Firstly, the student will probably be able to make a quick judgement at a glance, for example, that all the pieces are of the highest quality, or that pieces A to E are clearly different. Such a situation does not demand much of the student to judge the quality carefully. In some cases, it may not be good assessment practice. Secondly, this activity is bound by the teacher's qualitative judgements and values, as the teacher's deliberate choices will strongly reflect the teacher's "norms". Thus, it is possible to overlook qualities and values that the teacher did not notice.⁴³ Next, we consider the relative benefits and drawbacks of (2) random selection. At first glance, random selection may seem to be a strange act. Are there benefits to random choice? If so, what are the benefits? This essay claims that it can be found in the fact that it gives students the possibility of discovering new qualities, values and goodness that the teacher has not intended. In random selection, as it is meant to be, the teacher's intention is not included. This experience will therefore be new for the teacher too. Perhaps the students will also guess that these are randomly selected. The assessment in this situation is, therefore, more 'authentic' in the sense that it is natural, without the intervention of the teacher. This advantage is the other side of the disadvantage of method (1).⁴⁴ The disadvantage of random selection arises, quite literally, from the fact that the selection is random. This means that no deliberate choice can be made, and therefore no deliberate design of experience can take place. Also, this activity is likely to be a little high level. This activity can also be a bit high level because it is usually difficult to evaluate when there are many quality works of a similar level.⁴⁵ In Conclusion, the relative benefit of method (1) is that the students' experience could be planned and designed according to the teacher's intentions and aims. On the other hand, its disadvantage was that the activities were tied to the teacher's intentions and in some cases the activities became monotonous. The relative benefit of method (2) is that it allows for activities that go beyond the teacher's intentions and may provide a more natural and authentic assessment experience. On the other hand, its disadvantage is that it does not allow for a deliberate design of teaching and is often more difficult. The relative benefits and drawbacks of these two methods are "two sides of the same coin". Therefore, in the light of these pros and cons, it is necessary to consider which of the two methods (1) or (2) is required for the educational needs. ⁴⁶	石田 智敬
--	--------------

汎用的能力の評価の方法

● タイムトラベル・グレード ("time-traveling" grades)

(原則4: 意味のあるやり方で集約する)
(原則5: 進捗を表示・共有する)

- HCsは、1年次終了時(一般教育)にいったんすべて習得、合否判定される
- だが、それは仮の評価であり、その後も、専門教育のあらゆる場面で活用され(= **遠い転移**)、そのつど評価される
- 学生は、ダッシュボードでいつでも自分のHCsの現在の評価を確認できる
- 特に、3・4年次に行う**キャップストーン・プロジェクト**は一般教育・専門教育の統合として行われる総仕上げの課題であり、数多くの**HCs**、**LOs**(専門科目の学習成果)が活用され、大きなウェイトが与えられる
- 最終評価は卒業時に行われる

一般教育(HCs)	専門教育(LOs)
・1年次で習得 ・その後も適用し続ける(=遠い転移)	・2～4年次で習得
・4年間のプログラム全体で評価(=タイムトラベル・グレード)	・科目ごとに評価

学生の声：評価

- HCsやLOsの適用に焦点がある

ミネルバのシステム、評価にはユニークな特徴があって、特定の課題でどれだけの情報を網羅できるかということではなくて、その文脈の中でLOやHCをどのように適用するかということに関心が向けられます。そのため、少なくとも私が課題を行う際には、そのように焦点のシフトが生じます。

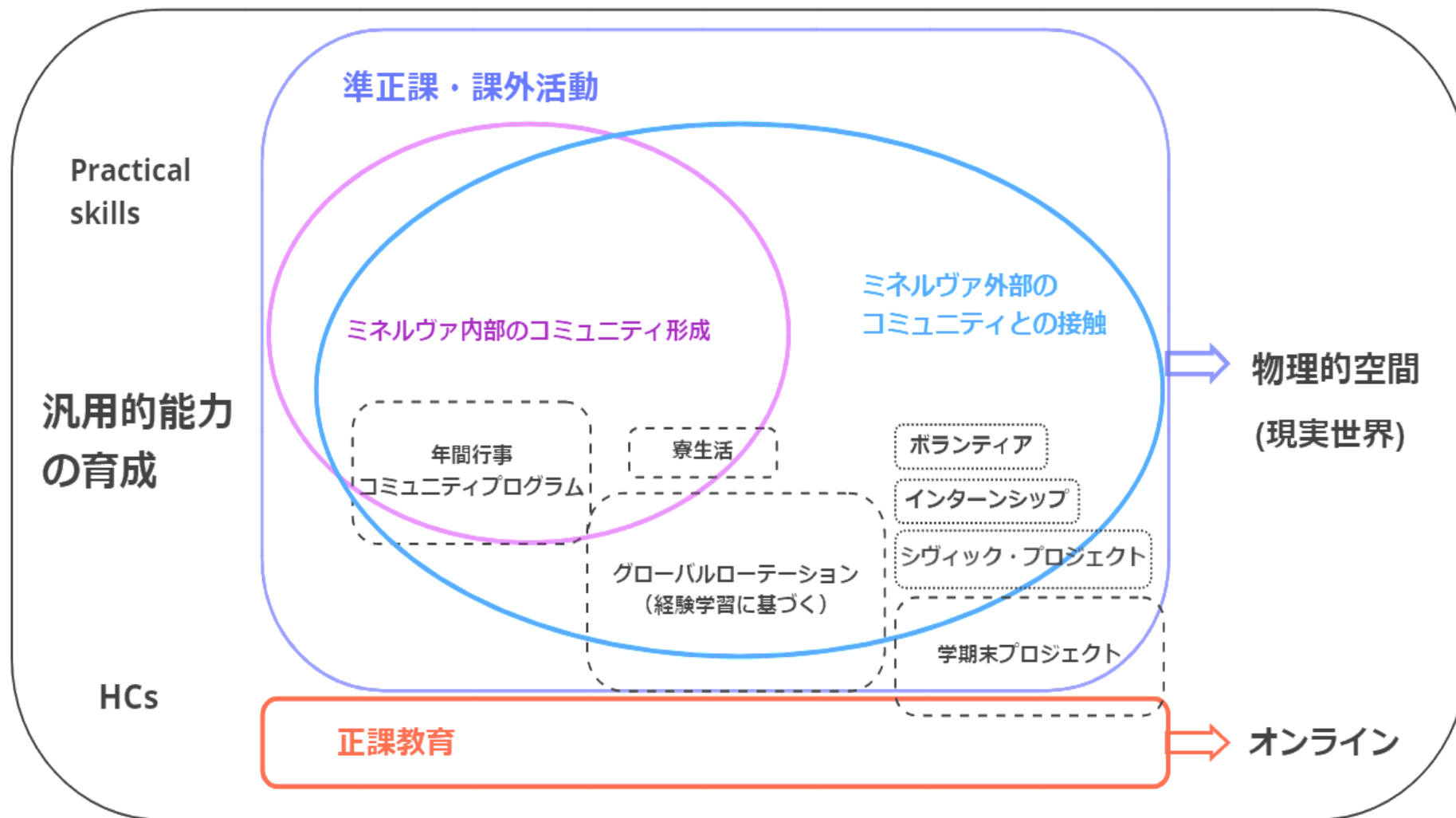
- HCsやLOsにタグ付けされたフィードバックは有益

毎回の授業、毎回の課題でLOを適用に基づいて、教授がフィードバックをしてくれます。……具体的なフィードバックを1つの場所にタグ付けしてもらうこと、特に、そのことで自分のやったこと、使った方法、主張、コミュニケーションの取り方などの長所や改善点について強調してもらえることは有益です。

- フィードバックは点数より意味がある

フィードバックがあることで、個人的にはどうでもいいような単なる数字ではなく、なぜこの成績なのか、この種のツールの一般的な優れた使い方は何なのかを考えることができます。4点であったとしても、どうすれば改善できるのか、丁寧なフィードバックがある場合があります。数字は誤解を招きやすく、その分野の専門家が何かを教えてくれるよりも役に立ちません。

ミネルバの準正課・課外活動



- 松下佳代編(2024)『ミネルバ大学を解剖する』東信堂, p.149(佐藤有理氏作成).
- 下2枚の写真(<https://www.minerva.edu/undergraduate/students-life/#experimental>)

「都市をキャンパスに」

● グローバル・ローテーション

- 2024年度まで：7都市 → 2025年度から：4都市（東京も）

学年	秋学期(9月～1月)	春学期(2月～6月)
1年	米国：サンフランシスコ	
2年	韓国：ソウル	インド：ハイデラバード
3年	ドイツ：ベルリン	アルゼンチン：ブエノスアイレス
4年	英国：ロンドン	台湾：台北

＊ただし、グローバル・ローテーションはミネルバの専売特許ではない

- **LIUグローバル** (Long Island University Global College)
 - 滞在都市：8カ国（以上）／現地でインターンシップ、サービスラーニングなど
- **Think Global School**
 - 3年間で12カ国に留学し、世界を旅する高校 など

各都市での経験学習

私たちの学生は、観光客ではなく、**地域コミュニティの積極的な参加者**です。
市民的な課題や場所に根ざしたプロジェクトに知識を応用することで、有意義に都市に関わり、貢献するのです。

● 経験学習の深化

- 1. **接触** (exposure) : 都市体験への参加

例) エンパナーダづくり

- 2. **関与** (engagement) : 集中的な経験学習プログラム

例) Genslerで共感研究の方法の学習、デザイナーや建築家との面会・議論

- 3. **没入** (immersion) : 現地の組織に持続的に関わって、重要な問題に対する理解を深める

例) SF Civic Innovation Officeによる市民プロジェクトへの参加

- 4. **インパクト** : 都市パートナーのニーズに応じて成果をあげる

例) サンフランシスコ都市計画局から依頼された調査プロジェクトの実施

汎用的能力の育成をめぐる

- 否定的な見方

- 汎用的能力は存在しているのか？
(R. Barnett, 1994)
- 汎用性を支える転移は可能か？
- 汎用的能力の育成・評価は可能なのか？

【例】

「教育可能性の極めて低い目標」を立て、大学教育を「ごっこ遊び」に変えてしまっている (鈴木, 2017)

- ミネルバの挑戦の結果

- 汎用的能力をHCsとして具体化し、その育成方法を提案
- 学生の声や学習成果を見る限り、成功しているといえるのではないか？
→ 鈴木批判は、ミネルバにはあてはまらない。
むしろ日本の大学の問題なのでは？



Kyoto University Graduate School of Education
Higher Education Studies Course

日本の大学へのインパクト

日本の大学へのインパクトは？

- アメリカの高等教育の抱える問題（再）

- ①大学が、卒業後の社会や生活に対して準備できた状態にまで学生を育てられていないこと
- ②大学教育があまりに高額になり、ほとんどの学生が負債を抱えて卒業していること
- ③半数以上の学生が卒業できておらず、卒業できたとしても十分、授業に関与できていないこと
- ④入学者選抜において、国籍、人種、社会経済的地位、レガシー（卒業生の近親者）など、本人の能力以外の要因で定員枠が設けられていること

- 日本の大学教育の問題

- ④以外は、多かれ少なかれ日本の大学にもあてはまる（とくに①）
- では、ミネルバ大学の試みは、日本の大学にどのようなインパクトを与えうるか？

すでにみられる影響

- 高等教育政策

- 大学設置基準の改正(2022.9)

- 「教育課程等に関する特例制度」

- (例)「遠隔授業の60単位上限」「校地・校舎面積基準」などの適用除外

- 大学

- 通信制大学

- ZEN大学: オンライン授業＋地域・企業と連携した課外プログラムなど

- 通学制大学

- 清泉女子大学地球市民学科(2025年度より地球市民学部):

- 「101のコンセプト」

批判的 思考力	1.「目的」 2.「行動規範」 3.「ヒューリスティック」 4.「ギャップ分析」 5.「認知バイアス」など	創造的 思考力	1.「バックキャスト」 2.「デザイン思考」 3.「逆転思考」 4.「観察」 5.「アルゴリズム」など
関係 構築力	1.「ナッジ」 2.「共有地のジレンマ」 3.「リーダーシップ」 4.「同調圧力」 5.「レジリエンス」など	情報 発信力	1.「聴衆」 2.「言語表現のジャンル」 3.「表情」 4.「身体表現」 5.「芸術」など

ミネルバ・モデルとは何か

- 大学教育の各要素でのイノベーション
 - 授業、ICT活用、キャンパス(グローバル・ローテーション)、目標とカリキュラム、入学者選抜、学習評価、学費、教職員…
- これらの要素が相互に関連してつくられた一つの系(まとめ)
＝ミネルバ・モデル
 - 中核は、HCsを軸として構成されたカリキュラムと、オンライン学習(アクティブラーニング)と経験学習のハイブリッド学習
←Minerva Projectによる他の大学、高校教育、企業研修への拡張
 - ミネルバ・モデルは「系」をなしているので、ある要素だけを抽出したり改変したりすることが、系の他の要素に影響を及ぼす
 - フルオンラインのアクティブラーニング ←身体性を伴った交流や経験
 - 旅する大学 ←同学年の学生集団によるコミュニティ

導入における潜在的な問題点

- 1. 汎用性(広さ)の偏重
 - HCsと各専攻での学習成果(LOs)によって、「広さと深さの両立」が目指されているが、広さ(遠い転移)に焦点がおかれすぎという声も
- 2. 分野による適合性の違い
 - 日常的に教員や上級生たちとともに、実験やフィールドの経験を積むといったことはできない
- 3. 教員の機能分化
 - 教育専念、任期付き(3年任期、最長6年)
 - 教育と研究の両立を図りたい教員、雇用流動性の低い日本社会には適用しがたい
- 4. 大学のビジネスモデル
 - 「適応」に重き(ただし、「創造」を含むより広い意味での「適応」)

ミネルバから何を学ぶか

- ミネルバ大学

- アメリカの高等教育の抱える問題に対し、常識(キャンパス施設、対面授業、高額の学生ローン、属性による定員枠など)を問い直して、大学を構成するそれぞれの要素を見直し、テクノロジーの力を最大限に活用して「新結合」を創り上げた

[ミネルバ大学って]全然万人向けの大学ではないなと思います。……本当に合う人にめちゃめちゃいい教育を、少しずつ少人数で、そのモデルを広げていこうっていう大学なので……(学生A、卒業後のインタビュー)

- 日本の大学

- 表面的・部分的な模倣にとどまらず、大学教育の常識を問い直し、自分たちならではの「新結合」を生み出すことにつなげる