国立大学法人東京科学大学の長の選考に関する

第２次候補適任者の推薦書、所信、履歴等

候補者　田中　雄二郎氏の推薦者（自薦）

氏名	所属・職名
田中　雄二郎	東京医科歯科大学　学長

別紙様式２

国立大学法人東京科学大学の長候補適任者の所信

候補適任者の氏名	田中 雄二郎

両大学の統合協議において基本合意締結後、国際卓越研究大学申請を経て、東京科学大学の理念、将来計画について大筋の合意が得られてきた。**初代の法人の長の責務は、これを尊重しつつ真の融合を軌道に乗せること**だと認識する。**本所信では、この合意を実現するための法人運営方針について私見を述べる。**

Ⅰ．はじめに

私は1980年に東京医科歯科大学を卒業して最初の**10年間はニューヨークへの約３年間の留学を含め肝臓専門医としての研鑽**を積み、次の**10年間は**さらに診療・研究・教育に従事するとともに、**医局長や文部省学術調査官（非常勤）なども経験**した。卒後20年からの**10年間は、**医学科教育委員長、臨床研修センター長等の教育を中心とした**教学の管理職経験を積み**、新カリキュラム策定や新臨床研修制度へ対応した。卒後30年からの**10年間は医学部附属病院長、さらに医療担当理事として大学執行部の経験を積んだ後、2020年４月に東京医科歯科大学の学長に就任**した。

学長就任直後からコロナ禍に遭遇し、「患者さんと仲間たちをコロナから守る」というキャッチフレーズのもと、「試行錯誤を大切に」、「責めるよりも応援しよう」と呼びかけた。その結果、大勢の構成員の協力の下、附属病院は一人の犠牲者も出すことなく、東京都で最多の重症患者を受け入れ、国のコロナ対応策にも影響を与えた医療機関となった。今振り返っても、**上記の20年に及ぶ管理職としての経験がなければ、コロナ禍という未曾有の国家的な危機に際して大学を一つにまとめて取り組むことはできなかった**と思う。

コロナ対応の経験から私は三つのことを認識した。**第一は、大学と社会との関わり**である。行政から一般の人々までの幅広い応援を得て、この危機を乗り切ることができた。社会を支え社会から支えられた経験を通じて、**大学は社会と共にあり、それ自体が社会にとっての価値である**という確信を得た。**第二は、活きた国際的なネットワークの有用性**である。コロナのパンデミックは、海外が先行した。海外で活躍していた**欧米の卒業生からメディア等では得られないコロナ対応に関する詳細かつ具体的な情報がもたらされた。**これらの情報は本学のコロナ対応のみならず我が国のコロナ対策にも大きな影響を与えた。**第三は自律と協調の重要性である。**未経験の事態においては、現場の自律的な判断が尊重されなければならない。現場の誰もが参加できるオンライン・コロナ対策会議を通じて**原則と方向性を明示しつつも各部署の協調を実現**した。

コロナ以外でも大学運営において**自律と協調を保証することで、永らくタブーでもあった医学部附属病院と歯学部附属病院の統合が2021年に実現**した。

また多様性の重視の一環として女性教員を対象とした手当、研究支援員優先配置といった**自律への配慮**のみでなく、家族へのサポートや当該分野への人的支援という**協調にも配慮する包括的な上位職登用制度を導入し、教授・准教授の女性比率は 20.7%にまで上昇**した。

Ⅱ．現状認識

1）社会に関する認識

今年、人口 2/3 のドイツに日本が GDP で抜かれた。この原因は複合的であるが、**その大きな要因は、我が国のアカデミアの低迷状態**であると考えている。**イノベーション創出と人材育成の源泉であるアカデミアの改革**により、**真のイノベーション人材を輩出できれば**、それがたとえ少数であっても呼び水となって**より大きなイノベーションをもたらす**と確信している。その際**強く意識すべきは、国際性**である。日本発の優れた研究成果がデファクトスタンダードにマッチしていないことで排除されてきた事例は、航空機や手術ロボット等事欠かない。

また**人生 100 年時代の社会においては、**多くの人が長期間に渡って働くこととなる。他方、科学の進歩は日進月歩であり、**生涯を通じて学びなおすことは個人にとっても社会においても重要課題**となる。

2）統合に関する認識

統合協議を通じて東京工業大学の教職員、学生や卒業生と接するに及んで、**「世のため人のため」という**東京医科歯科大学における**普遍的な価値**とは別に、**「好奇心に基づく真理の探求」というもうひとつの普遍的な価値の尊さ**を痛感した。しかし、この**二つの価値観を融合・昇華させることができれば、**両大学の既存の強みをより高めて**「１＋１＋アルファ」の突き抜けた大学**となる可能性も強く感じた。

加えて、新大学は、両大学の**価値観の隔たりに加え**、大岡山、お茶の水、すずかけ台、国府台という研究教育拠点の**空間的な距離を、上記シナジー効果を上げるために克服する必要**もある。

Ⅲ． 運営方針

以上の背景と現状認識に基づいて、私は新法人の長選考に立候補することとした。その理由は、**統合初期の融和にはリーダーに国際経験と学長経験 が必須**であり、加えて統合シナジーのひとつとして社会が期待する**「医工連携」を進めるための鍵である医歯学側の改革と病院の積極的活用に取り組む必要**があると考えたからである。新大学の発足に当たって**最も重要なことは、**価値観の相違やキャンパス間の空間的な距離を克服する**「運営システムの優れている大学」を創り、新大学の理念の実現に踏み出すこと**である。以下、それを実現するための方針を述べたい。

1）「自律と協調」の運営

両大学構成員の**真の融和のために、「自己の自由」の確保と共に「他者の自由」への配慮が必要**である。また DE&I を始めとする多様性を受け入れる寛容さも求められる。新大学は国際社会との共生も重要課題である。**そのためには、国際水準を意識した「論理」と「社会規範」に基づいた運営が不可欠である。**その根底

をなす考え方が、「自律と協調」である。協調を意識しない自律は自己満足に留まり、自律を意識しない協調は付和雷同となる。**「自律と協調」の実現には、意識改革を支える構造改革が必要となる。**

a）**個人の「自律と協調」:**自律には権限と責任の委譲が不可欠だが、責任に関して心理的安全性が担保されるように、**責任追及ではなく原因究明を重視**し、かつ一人ではなく**複数人による多角的評価**を行う。「自由でフラット」な組織文化のもと、**「誰のアイデアか」ではなく「最良のアイデアはどれか」**という議論が定着する意識改革を行う。同時に、異分野との触れ合いが新たな発想を産む**「知の交流の場」を構築する。**

b）**組織の「自律と協調」:本部の権限を一部部局に委譲**しその自律性を担保する。他方、**部局執行部の間**および**本部との連絡を密にするネットワークを構築する**（Ⅲ-3-②で後述）。またコンバージェンス・サイエンス成功のためには**規則で縛るのではなく原則を尊重する柔軟な運営が必要**と考える。

2）真の国際化

上記の運営による組織文化の変容の下、真の国際化を実現する。**世界標準の「論理」と「規範」に基づく教育・研究・組織運営**の方法を、大学構成員一人ひとり常識として共有することが目標である。

具体的には、①欧米のみならずアジア・南米、豪州、アフリカなど**世界から有識者が参加するアドバイザリーボード**を立ち上げ**実質的な国際戦略を構築**する。また事務局を強化し経験値の蓄積を目指す。②感受性豊かな**学士課程学生が国際的な視野を獲得するには、短期留学が極めて有効**であることを経験済みなのでこれを拡大する。③**博士課程およびポスドクにおいては、**実質的な研究遂行のため**複数年の留学**を支援する。④**教員の海外派遣のみならず海外からの招聘には、**現実的な方策として**サバティカルを活用する。**⑤教室間交流を基礎に、**海外大学とのクロスアポイント教員や大学間交流を増やす。⑥国際イベントを積極的に開催する**ことで構成員の意識改革の場とする（本年 3 月東京医科歯科大学と海外ベンチャーキャピタルとの共催による日本初の Techcracker Lab は若手学生、研究者に大きな刺激を与えた）。

3）人材の育成

そもそも大学は人材育成の場であり、①**世界に通用する人材**の輩出、②**将来の大学を担う人材**の育成、③**国民の学びなおしの機会**の提供を行う。これを新大学のみで行うのではなく、**広く社会に広げ、国内・国外での研修・留学、産学官連携による人事交流を通じて、かつてない水準のものとする。**①としては、**知性を磨くことに重点**を置く。感受性豊かな学士課程には、リベラルアーツを中心とする本質的な議論による思考の深化と、外国人と議論できるコミュニケーション力の強化を行う。②については、**中堅教員には、希望に応じ大学運営に関与する機会を提供する**ことで、大学運営の経験知と部局間をまたぐネットワーク形成を行い、将来に備える。**若手教員にはシニア教員によるメンタリングシステムを創り**そのポテンシャルを高める。さらに**事務・技術職員に国内外を問わず研修**の機会を提供し、**国際的に通用する専門人材を養成**する。③については**質が保証され体系化された学習機会を提供し、時代に即したキャリア形成に資する。**

４）閉鎖系から開放系への転換

医工連携を始めとした**異分野融合研究の社会実装を推進する体制を構築**する。産官学連携の**キーワードはデファクトスタンダード**である。開発段階から海外研究機関やスタートアップとの提携などが可能となるように、**知財戦略、研究開発戦略、標準化戦略を一体化する**。関連人材を拡充するため、ベンチャーキャピタル等と連携し、セキュリティに配慮しつつも**大学を閉鎖系から開放系へと転換**する。同様に、医工連携における二ーズの探索の場とシーズの検証の場も**附属病院のみならず学外に広がる関連病院ネットワークを活用**する。

５）財務戦略

財務担当理事のもとに、経営資源配分委員会を設置し、短期、中期、長期のバランスを考慮しつつ、安定的な財務基盤の構築と戦略的な資金配分を目指す。特に、国からの資金（交付金、国際卓越資金、競争的資金等）、自主財源（産学連携収入、長期土地貸借収入等）の獲得に加え、**基金の運用体制を整備し、戦略的な投資を可能**とする。なお、**病院財務については、基本的には医療担当理事が責任を有するが、必要に応じて財務担当理事が適切に支援を行う。**

Ⅳ．大学運営の行程

第１期（2024.10-2025.3）：状況分析と目標設定＋意識合わせ。先行する大学統合事例においても発足時の運営こそがその後のあり方を大きく規定している。そのための**リーダーシップを発揮するには、フォロワーの存在が不可欠**である。就任後**半年間で多くの対話を繰り返す。**対話は「自由でフラット」の精神で、意識合わせを行う。並行して**国際卓越研究大学申請作業を進める。**

第２期（2025.4-2026.3）：国際卓越研究大学申請＋組織改革。当初の半年の対話と状況分析を踏まえつつ、大学の 25 年間におよぶ長期計画の基本となる国際卓越研究大学申請を行う。これは同時に、新法人の指定国立大学法人としての計画（-2034.3)にも通ずるものである。またこの計画に基づき、**運営方針会議の設定、法人の長（理事長）と大学総括理事（学長）との役割分担などガバナンス改革を進める。**

第３期（2026.4-2028.3）：国際卓越研究大学の新事業開始（認定された場合）、次期執行部への引継ぎ。　並走期間の仕上げと同時に、**本格統合に向けた種々の事業を開始**し次期執行部に引き継ぎ**円滑な本格統合を可能**とする。

Ⅴ．結語

二つの大学は、相違はあるものの専門大学としての歴史と実績と高い可能性を有している。**「自律と協調」**を、個人のレベルで実現できれば個人としての可能性も拡がり、組織として実現できれば、個性が尊重されつつ組織としての一体性を有する稀有な大学となる。そしてそれは透明性と包摂性を備え、国内外の社会と交流のある**「開放系の組織」**でなければならない。**東京から「科学の喜び」と「科学の広がり」を発信し、社会と共に新たな価値を創造する大学となる**ために、「自律と協調」の組織文化に支えられた「優れた運営システム」を構築する。計画と点検ばかりに重点が置かれがちな日本社会の現状を打破し、**全ての構成員が力を合わせて未来を拓く**ことができるように、尽力する覚悟である。

別紙様式３

履　歴　書

（フリガナ） 氏　　名	（タナカ　ユウジロウ） 田中　雄二郎	男
年　　齢	満 69 歳	
現　　職	2020 年 4 月　東京医科歯科大学学長	
学 位・称 号	医籍　（登録第２５２３２６号）（1980 年 5 月） 医学博士（東京医科歯科大学）（1985 年 3 月）	

学　　歴	
1974 年 4 月	東京医科歯科大学医学部医学科 入学
1980 年 3 月	東京医科歯科大学医学部医学科 卒業
1980 年 4 月	東京医科歯科大学大学院臨床医学系（内科学専攻）博士課程入学
1985 年 3 月	東京医科歯科大学大学院臨床医学系（内科学専攻）博士課程修了

職　　歴	
1980 年 12 月	武蔵野赤十字病院 内科 常勤嘱託研修医（至 1981 年 11 月 30 日）
1982 年 6 月	関東逓信病院 消化器内科医員（至 1983 年 5 月 31 日）
1985 年 4 月	東京医科歯科大学 医学部附属病院 第二内科医員
1985 年 12 月	中野総合病院 内科 医員
1986 年 11 月	米国マウントサイナイ医科大学付属アルコール研究センターリサーチフェロー
1989 年 7 月	東京医科歯科大学 医学部附属病院 第二内科医員
1991 年 7 月	同 助手
1991 年 8 月	文部省学術国際局学術調査官（併任 至 1993 年 8 月）
2001 年 4 月	東京医科歯科大学 医学部附属病院 総合診療部教授
2006 年 4 月	東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科全人的医療開発学系専攻全人診断治療学講座臨床医学教育開発学分野教授（配置換）
2013 年 4 月	東京医科歯科大学 医学部附属病院　病院長
2014 年 4 月	東京医科歯科大学 理事・副学長（医療・国際協力担当）
2020 年 4 月	東京医科歯科大学 学長　（～現在）

大学等の組織運営の実績
2001 年 12 月 東京医科歯科大学 医学部附属病院 卒後臨床研修センター長 （2003 年臨床教育研修センターに改組、2014 年 3 月まで併任） 臨床研修必修化に伴い、主要関連病院及び連携診療所を協力施設として臨床研修プログラムの立ち上げを行った。2 年目から今に至るまで、ほぼ全国一位（第一位希望者数）のプログラムとして本学の主要な臨床人材を確保している。

2002年4月 東京医科歯科大学 医学部附属病院 医療福祉支援センター長（～2004 年3 月まで併任）
初代センター長としてソーシャルワーカーの確保をはじめ在宅支援の基礎を構築した。
2004年4月 東京医科歯科大学 医学部医学科教育委員会委員長（～2013年3月まで併任）
カリキュラム2002（2002年入学生から導入）とカリキュラム2011（2011年入学生から導入、現行カリキュラム）の策定に実務責任者として関わり、ハーバード大学との教育提携制度を導入した。また、ハーバード大学以外にも、インペリアル・カレッジ・ロンドンとの学生交流実務担当者として相互交流を進めた。
2010年4月 東京医科歯科大学 医歯学融合教育支援センター長（～2013年3月）
初代センター長として、カリキュラム2011導入に当たり、医学科、歯学科、保健衛生学科（看護、検査）及び口腔保健学科との多職種連携プログラムを実動させた。
2012年2月 東京医科歯科大学　医病歯病連携推進室長（～2014年3月まで併任）
初代。医学部附属病院と歯学部附属病院の連携を推進するため、病理部の一体化、MRIの有効活用など、2021年10月の両病院一体化の礎を作った。
2012年4月 東京医科歯科大学医学部附属病院 医療連携支援センター長（～2014年3月まで併任）
初代。病院完結型医療から地域完結型医療への転換に対応するため、病病連携、病診連携を進めた結果、紹介率、逆紹介率ともに飛躍的な向上を果たした。
2013年4月 東京医科歯科大学医学部附属病院長（～2014年3月まで併任）
働きやすい病院を目標に掲げ、離職率が高い看護部、薬剤部の改革のため、部長を外部から招聘し、改革の端緒を開いた（その後離職率は低下している）。また、現在の意思決定システムである本部と連携した企画戦略会議を創設した。
2014年4月 東京医科歯科大学 理事・副学長（医療・国際協力担当）
長寿・健康人生推進センター、スポーツサイエンス機構を立ち上げ実働させた。室料差額の増加により機器更新の財源を確保し、部門別管理会計及び医病におけるクオリティ・マネジメント・センターの立ち上げによる部門別医療の質評価を実働させ、収益の向上と医療の質向上を図った。歯学部附属病院においては、先端歯科診療センターを立ち上げ、私費料金の改定を進めるとともに診療のデジタル化を進め、経営基盤の確立を図った。また、両病院の再整備計画を立ち上げ、災害時医療拠点機能を有する機能強化棟の検討を開始した。
2017年4月 東京医科歯科大学 統合診療機構長
初代。医学部附属病院と歯学部附属病院の医療職の一括採用、機器の共用を進めた。さらに両病院の一体化WGを立ち上げ、9つのサブワーキングにて多角的な検討を進めるとともに、公開説明会などを通じ検討結果に対し幅広く意見を聴取した上で、病院統合の答申を学長へ提出した。

2020年4月 東京医科歯科大学長
コロナ対応で社会的にも注目され、菅義偉首相（当時）、岸田文雄首相、小池百合子東京都知事に直接実情を説明し立法機関、行政機関の視察の受入れや参議院厚生労働委員会の参考人として招聘された（2022年11月18日）。
指定国立大学法人の指定（2020年10月）、医学部附属病院と歯学部附属病院の統合（2021年10月）のほか、東京工業大学との統合を先導し、当該統合を改正事項とする国立大学法人法改正審議においては参考人として衆参両院で意見を陳述した（2023年11月14日衆議院文部科学委員会、2023年12月5日参議院文教科学委員会）。

教育研究その他の特筆すべき実績

1． 教育活動

(1) 2001年4月より大学初の教育を主務とする教授職（総合診療部、2006年より臨床医学教育開発学分野に配置換え）に就任し、医学科カリキュラム開発（2002年改定は補助者、2011年改定は責任者）に従事した外、PBL（問題解決型学習）、TBL（チーム基盤型学習）、Early Exposure（早期臨床体験型学習）、OSCE（客観的臨床能力試験）、診療参加型臨床実習、プロジェクトセメスター（基礎研究実習）を実働させた。PBLについてはハーバード大学を、TBLについてはシンガポール国立大学デューク校をモデルとして本学独自の方式を確立した。また、PBL教室（3号館28室）、TBL用医学科講義室（3号館）の立案を行った。さらに、コミュニケーション教育のために模擬患者の会（つつじの会）、プライマリ・ケア教育のために開業医の会（お茶の水プライマリ・ケア教育研究会）を立ち上げ、運用した。

(2) 2001年よりハーバード大学との教育提携の実務責任者として大学の教育改革にあたった。特に、2004年より教育委員会委員長（-2013年）に選任され、大幅なカリキュラム改革（現カリキュラム2011）を主導することとなり、200人以上の教員が参加する医学科FDの運営、ハーバード大学で毎年実施される教員研修のプログラミングや引率なども担当した。なお、診療参加型臨床実習については、文科省の補助事業でデモDVDを全国に配信しその後の普及のモデルとなった。

(3) 2004年臨床研修制度発足に伴い、研修プログラムを策定し、運営した。

(4) 2004年オンライン卒後臨床研修評価システム（EPOC）を開発し運営責任者として全国の研修医の評価改善に努めた（現在も研修医の約90%が使用している）。

(5) 2004年医療管理政策学コース発足から2020年まで「人材の開発と活用」および「医療におけるリーダーシップ」を担当し、修士課程教育を実践したほか、博士課程の指導を行った。

(6) 2010年医療形態の変遷により多職種連携のニーズが高まり医歯学融合教育支援センター初代センター長に就任し、医学科、歯学科のみならず保健衛生学科、さらには薬学部や福祉学科については他大学と提携して、職種横断的な教育プログラムを立上げた。

(7) 2014年4月より統合教育機構副機構長として全学の教育改革に関わっ

た。医学科1年の医学導入コース（MIC）でCEATEC Japan（モダンエレクトロニクスショー）見学、4年生のプロジェクトセメスターにおけるスタートアップ企業インターン、5年生のキャリア形成講義シリーズ等新しい試みを実践した。
（8）2018年本学で吉澤靖之学長（当時）が大会長として主催した第50回日本医学教育学会学術大会を実行委員長として過去最大の規模で開催し、「知と癒しの匠を創造し、人々の幸福に貢献する」という本学の理念を全国の医学教育の専門家に周知した。

2．　研究・産学連携活動

2020年　医療系産学連携ネットワーク協議会（会長）
2021年　厚生労働科学研究費補助金「ICTを基盤とした卒前卒後のシームレスな医師の臨床教育評価システム構築のための研究」（代表者）（～現在）
その他、論文・著書
・ 原著論文 英文52編、和文27編
・ 総説 29編
・ 著書 45冊
・ 申請特許　2件

3．　その他（診療、国・地方公共団体、学会等における活動）

2004年4月　国立大学病院長会議オンライン臨床教育評価システム運営委員会委員長（～現在）
2009年2月 文部科学省 医学教育カリキュラム検討会委員 （2010年3月まで）
2010年7月 文部科学省 大学医学部における教育の改善に向けて（先導的大学改革推進委託事業）調査研究チーム（医学教育）副主査 （2012年3月まで）
2011年10月全国医学部長病院長会議　卒後臨床研修調整委員会　委員(～2018年3月)
2014年8月 厚生労働省医師臨床研修制度の到達目標・評価の在り方に関するWG構成員（～2017年12月）
2016年7月大学改革支援・学位授与機構国立大学施設支援審議委員会委員（～2020年3月）
2016年7月日本医学教育学会　理事（～2020年7月）
2021年6月　国立大学協会理事（経営委員会病院経営小委員会委員長）（～現在）
2021年9月文化審議会文化功労者選考分科会　委員（～2022年9月）
2022年1月医学系大学倫理委員会連絡会議　理事長（～現在）
2022年4月内閣官房「新型コロナウイルス感染症対応に関する有識者会議」委員（～2022年6月）
2023年5月　文部科学省「今後の医学教育の在り方に関する検討会」委員（～現在）
2024年2月　広島県新病院開設準備委員会　アドバイザー（～現在）

受　賞　等

1．受賞・表彰等（特記すべき事項を年次を付して記入）

1990年4月　日本内科学会認定医（第62421号）

1990 年 12 月　日本消化器内視鏡学会認定医（第 900235 号） 1992 年 4 月　日本肝臓学会専門医（第 1710 号） 1993 年 12 月　日本消化器病学会専門医（第 07912 号） 2002 年 4 月　日本プライマリ・ケア認定医（第 2001－229 号） 2010 年 1 月　身体障害者肝臓機能障害指定医（100167 000） 2014 年 12 月　難病指定医（13S1383639） 2017 年 1 月　日本医学教育学会認定医学教育専門家(160-588-7712) 2018 年 11 月　日本医師会認定産業医（1801377）
その他特記すべき事項
1．担当分野に所属した教員の教授昇任状況 ①助教授（2001－2003 年在籍）小児科助教授を経て教授昇任、現執行役副学長 ②准教授（2004－2009 年在籍）整形外科准教授を経て教授昇任、病院長、理事副学長（現みなと赤十字病院長） ③講師（2009－2019 年在籍）准教授、総合教育研修センター長を経て北海道大学医学研究院医学教育・国際交流推進センター 教授就任 ④准教授(2003 - 2010 年在籍)京都府立医科大学教授を経て本学医歯学総合研究科教授就任 ⑤講師（2009 - 2014 年在籍）同准教授を経て本学保健衛生学研究科教授就任 ⑥助教（2003 - 2005 年在籍）東京大学、科学技術振興機構を経て、東京医科歯科大学医歯学総合研究科教授就任 2．その他 2010 年卒業生が選ぶベストプロフェッサー
上記のとおり相違ありません。 2024　年　3　月　21　日　　氏名（自署）　署名は偽造防止のため削除

※ 本様式の項目に準じて、適宜作成してください。