

2025 推・帰・社

受 験 番 号	
------------	--

医学部保健学科

小論文Ⅱ問題

注意事項

1. 試験開始の合図があるまで問題冊子を開いてはいけません。
2. この冊子のページ数は4ページです。落丁、乱丁、印刷不鮮明の箇所等があった場合は申し出てください。
3. 問題冊子の余白は下書きに使用してもかまいません。
4. 解答は所定の解答用紙に記入してください。
5. 解答用紙は持ち帰らないでください。
6. 問題冊子と下書用紙は持ち帰ってください。

1 次の文章を読んで問1，2に答えなさい。

私を医学の道に導いてくれた恩人は、実は父親です。父親はエンジニアで、小さな町工場を営んでいました。父親は私が中学生の時にけがをし、その時の輸血で肝臓の病気になってしまいました。当時はまだ病気の原因が分かっていなかったので、治療法がなく、どんどん悪くなってきました。そのことで自分自身も医学に興味を持つようになりました。また、医者になってはどうかという父親の勧めもあって 1987 年に医学部を卒業して臨床医になりました。その頃には父親の病気が重くなり、入退院を繰り返していました。依然原因は分からず、治療法もなく、できることは痛み止めの点滴をしてあげることぐらいでした。苦しい中でも息子に点滴してもらおうと、とてもうれしそうにしていたのを覚えています。

残念ながら父親は、私が医師になった翌年の 1988 年に亡くなりました。父親が 58 歳、私は 25 歳でした。父親の死は、医者になったばかりの私にとって大きな衝撃で、無力さを感じました。せっかく臨床医になったのに、父親さえ救うことができない。(当時) 父親以外にも、どうしても救うことのできない患者さんがたくさんいました。現在の医学で治せない患者さんをどうすれば将来治せるようになるのか。そのためには研究(が必要)だと思って、大学院に入り直して研究の基礎を学びました。

(中略)

自分の話に戻りますと、大学院で博士号を取った後、31 歳で渡米。サンフランシスコの医学研究機関「グラッドストーン研究所」で3年半くらい研究を続けました。そこでは、トーマス・イネラリティ教授の仮説を実験で検証することが私の役割でした。教授が当時持っていた仮説は、肝臓で「APOBEC1」というタンパク質がいっぱい作られると健康になるだろう、というものでした。(その理由は)「血中のコレステロールが下がって動脈硬化になりにくくなるだろう」ということでした。人間では検証できないので、マウスの肝臓に人工的に APOBEC1 をいっぱい作らせていました。ところがある朝、研究所に行くと、ネズミの世話をしている女性技術員が血相を変えて、「シンヤ、シンヤのマウスが妊娠している」「妊娠しているマウスの半分くらいがオスです」と言いました。「そんなアホな」と見に行ったら、大きなお腹をしているマウスの半分くらいがオスでした。何が起きているのかとネズミを解剖したところ、出てきたのは赤ちゃんではなく、大きくなって表面がゴツゴツしている肝臓。肝臓にがんができていました。APOBEC1 はネズミを健康にするどころか、がんを作ったのです。(イネラリティ) 先生の仮説は完全に外れました。しかし私は、どうしてこんな予想外のことが起こるのだろうか、(研究所での) 残りの期間をがんの研究に没頭しました。

その結果、NAT1(Novel APOBEC1 Target1)という遺伝子を新しく見つけました。この NAT1 の機能を調べていくと、確かにがんにも関係しているかもしれない。けれどそれよりも、ES 細胞(Embryonic Stem Cell, 胚性幹細胞)という万能細胞で NAT1 は非常に大切な役割をしているのだということが分かりました。ES 細胞というのは、1981 年に初めてアメリカとイギリスの研究

者が人工的に作りだした細胞です。ネズミから受精卵を取り出し、実験室で長期に受精卵の性質を維持したまま、(受精卵の一部の細胞を取り出して)培養するのに成功したのがES細胞です。

ES細胞には、受精卵と共通する2つの性質があります。1つは、1つの受精卵が数十兆個の細胞に増える力があるのと同じように、ES細胞もほぼ無限に増やすことができるということです。もう1つは、ES細胞は受精卵と同じように、神経の細胞や肝臓の細胞など、少なくとも理論上はあらゆる細胞に変化できるということです。

アメリカに行った時はこのような勉強をするとは思っていませんでした。動脈硬化の研究をするはずが、予想外の結果から偶然がんの研究をすることになり、がんの研究をしているつもりがES細胞に大切な遺伝子を発見。そして、ES細胞の研究を続けた結果できたのが、ES細胞にそっくりなiPS細胞(induced Pluripotent Stem Cell：人工多能性幹細胞)です。

(中略)

最後に私が言いたいのは次のことです。「必要は発明の母」と言いますね。iPS細胞がどうやってできたかという、確かに最初、何とかして患者さんを治したい、父親の病気を治したいという必要に迫られて研究者になりました。そういう必要性がなかったら発明に至らなかったでしょう。でも、それだけでは絶対iPS細胞にはたどり着けませんでした。(1)出会うと思っていなかった結果に偶然出合ったことがiPS細胞につながりました。ですから(2)「必要は発明の母」であるとすれば、「偶然は発明の父」で、両方がそろって初めて発明はできるのです。「偶然を大切にする」ことがすごく大事だと思います。

(前尾津也子、iPS細胞の発見をもたらした「必要」と「偶然」、一ノーベル生理学・医学賞を授賞した研究の背景、山中伸弥氏／京都大学iPS細胞研究所所長・教授、Science Portal, https://scienceportal.jst.go.jp/explore/highlight/20190904_01/index.html より一部改変)

問1 山中博士の研究がどのように進展したのかを、下線部(1)の内容を含めて解答欄

1

—1に150字以内で説明しなさい。

問2 下線部(2)についてのあなたの意見を、「発明」に限らず自分自身の経験を踏まえて解答欄

1

—2に200字以内で述べなさい。

2 次の文章を読んで、問1，2に答えなさい。

「忙しいから、マネジメント本来の仕事ができない」という人がいますが、それは誤りだと思います。(1)マネジメント本来の仕事をしていないから、マネージャーは忙しいのです。商品、システム、ルール、スキルが経営するものではありません。「人材」が経営するのです。その人材のパフォーマンスを最大限に高め成果をあげるのがマネジメントだとすれば、マネジメントを担う人材は、何よりもそのための仕事を最優先に行わなければなりません。その仕事を後回しにするため、自分自身の負荷が一向に減らず、組織全体の成果を上げる方向も明確にできぬまま、その結果、自分がますます忙しくなる悪循環にはまります。「プレイング・マネージャー」という便利な言葉に甘え、「マネジメントの目的を定義し、メンバーと共有する」という重大なミッションを後回しにしてはいけません。

ドラッカー教授は、『マネジメント』（ダイヤモンド社）の中でこう述べています。

「マネジメントの第一の仕事とは、部分の和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造することである」

5人のチームであれば6人以上の力を、10人のチームであれば11人以上の力を引き出すことがマネジメントの役割となります。そのためにも、マネージャーがまずその目的を明確にし、全員の視点をそこに合わせる必要があります。目的が合っていない組織は、相乗効果を生み出すことができません。

「マネジメント」が「管理」と訳されてきたことで、その役割や貢献範囲が極端に狭くとらえられてきたことは間違いありません。その証拠に、日本の一般企業の方に「マネージャー」「マネジメント」という言葉のイメージをうかがうと、「どこか冷たい感じ」「ルールと権限を行使して、管理統制するイメージ」といった答えが返ってきます。

さらに悪いことに、本来は「機能」「貢献」であるはずのマネジメントが、いつしか「役職名」として安易に使われていることがあります。「リーダー」という言葉も同様で、本来深く崇高な使命を帯びた言葉であるのに、「〇〇部△△チーム リーダー」といった肩書き名になることで、非常に平易で静的なイメージを受けてしまうのです。

私はドラッカー教授、そしてドラッカー・スクールの教授たちから、「マネジメントは肩書きではなく、人を活かし、創造的な成果を生み出す責任であり、考え方だ」と教えられました。この考えは、私がドラッカー・スクールへの留学から帰国した後、ベンチャー企業で役員として新規事業開発を担当したときも、自分に揺るぎない指針を与えてくれました。

既存の商圈や契約の維持・管理、社員の行動管理よりも、不確実な事業環境のなかでメンバーが自発的に創造的に考え、解決案を協力して出しあうような組織の土台が必要だと考えられたのも、この考え方に触れていたおかげでした。マネジメントの正しい目的を念頭において組織創りをするなかで、紆余曲折はあれども、自律的で責任感をもった社員が徐々に増え、みずから同僚と話し合っ

ました。

もし自分が「マネジメントとは管理統制である」といった思考に固まっていたらどうなっていたでしょうか。

不確実な状況のなかで、まず権限のラインを決め、ルールやシステムを導入することに意識が奪われていたはずで、その結果、ますます社員の創造性や協働を引き出せなくなることに気づかず、さらに強い管理体制を敷いていたでしょう。命令で管理統制したいという誘惑は、実際にマネージャーをしていると間違いなくあります。しかし、特にベンチャー企業や新規事業のプロジェクトにおいて、そういう考え方でマネジメントをして成功する例を見たことがありません。

マネジメントが目指すものは、つまるところ、「(2)自由でいきいきと躍動する人と組織を創り、成果につなげること」です。

(藤田勝利，ドラッカー・スクールで学んだ本当のマネジメント:日本実業出版社，70-74，2013.より一部改変)

問1 下線部(1)について、マネジメント本来の仕事とは何か、解答欄

2

－1に100字以内で説明しなさい。

問2 下線部(2)を踏まえて、入学後の学生生活においてどのような取り組みをしていきたいか、あなたの考えを、解答欄

2

－2に200字以内で述べなさい。