

「性弱説」 人が不正をしてしまう理由

医薬品製造所での不正な製造が続いています。

なぜ人は不正をしてしまうのでしょうか？

不正と言ってもいくつかに分類できるように思います。

1. 上司からの不正な指示による実施
2. 厳しいノルマや期限に間に合わせるために行う不正
3. 不正だと思わず、先輩/前任者の指示に従う良き後輩

2については経営者の問題が大きいです。3については Quality Culture (品質文化) と教育・訓練の問題のように思います。

今回、1について考えてみたいと思います。そのきっかけになったのは下記の本です。

『会社は頭から腐る 企業再生の修羅場からの提言』 富山和彦著

この本に下記の説明の中に「性弱説」の言葉がありました。

「産業再生機構での再生の修羅場で見えた人間模様。これらを通じて見えてくるのは、ほとんどの人間は土壇場では、各人自身の動機づけの構造と性格に正直にしか行動できないという現実であった。

そこに善も悪もなく、言い換えればインセンティブの奴隷となる『弱さ』にこそ人間性の本質のひとつがある。性悪説でもなく、性善説でもない、『性弱説』に立って人間を見つめたときにはじめて多くの現象が理解可能となってくる」。

「性弱説」は初めて知る言葉でした。「なるほど人は弱いから不正な指示に従ってしまうのか！」と思うと、多くの不正が起きる理由が理解できました。

スタンレー・ミリグラムの心理学の実験が頭に浮かびました。権威者からの指示だと酷いことでも人はしてしまうのです。

ヒトラー一人ではユダヤ人 600 万人は殺害できません。ヒトラーの指示に多くの人が従いました。なぜドイツ人はヒトラーの指示に従ったのか？ それはドイツ人に問題あるのか？との仮説を立て、その前にミリグラムは米国で予備の実験をしました。

「ミリグラムの電気ショック実験」

公益財団法人「日本心理学会」HP(<https://psych.or.jp/interest/mm-01/>)より

「権威(者)による命令が個人を従属させ、殺人のような重大な結果をもたらしかねないことをシミュレーションしたものとして有名です・・・。

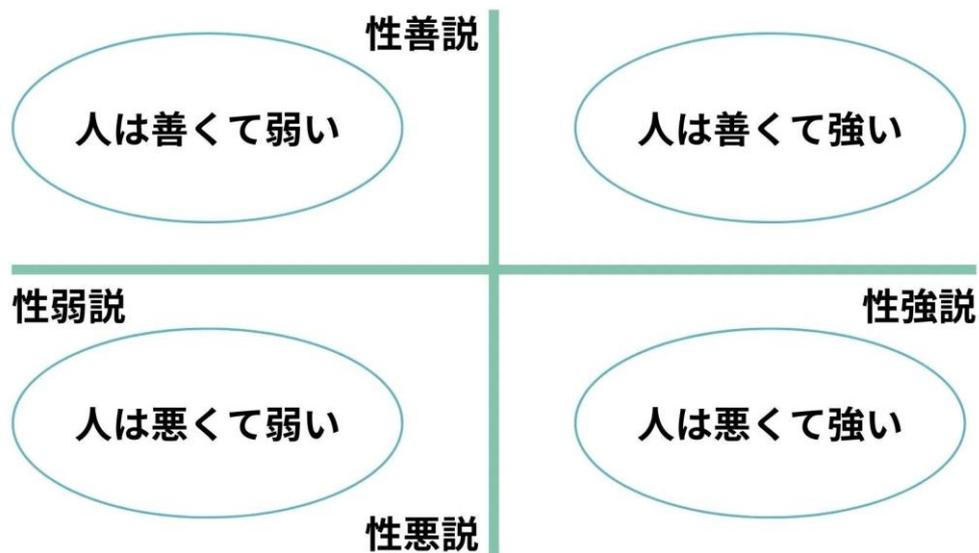
この実験が開始されたのは1961年、ナチスドイツのアイヒマンの裁判が始まった1年後

でした。虐殺の責任を問われた彼は命令に従っただけだ、と主張していました。本当にそのようなことは起こり得るのだろうか？ というのがこの実験の大きな興味でした。・・・。

権威や役割が容易に深刻な暴力的行為につながることを示し、人間観の再構築に大きな影響を与えたといえるでしょう。」

米国人も権威者の指示で過酷なことが出来てしまうということがわかりました。これからドイツ人云々ではなく、人間にはそういう要素を持っていることがわかりました。

「No+e」HP (<https://note.com/kantakobira/n/nfe3b23ce36d5>) より



GMP は性悪説で仕組みを構築します。つまり悪いことができない仕組みです。DI (データインテグリティ) はその最たるものです。ところが DI に熱心な製造所が出荷試験のサンプルのサンプリングを現場に任せるなど、GMP を理解できていない製造所も多いですが。品質部門は評価する部署で、評価はサンプリングから始まっていることを理解できていません。

筆者はこの性悪説の GMP が嫌いでした。しかし、30 年間製薬企業の QC&QA を経験して思うことは、「人は弱く魔が差す」ことがあるということを理解しました。この「魔が差す」ことがあってもできない仕組みであれば悪いことを防いでくれるのです。

岐阜県のある製造所は現場でサンプリングしていました。あるとき仕込み間違いをし、正直にサンプリングすると 2 ロット廃棄になります。この会社はこのよううっかりミスでもボーナスに影響するようでした。つい魔が差し良いロットから 3 ロット分を現場でサンプリングし QC に提供しました。QC は完璧な試験をし、3 ロット適合で出荷しました。

通常は見つかりません。ところが、運悪く、問題のロットが当局の収去に該当してしまい

ました。製品回収、行政処分、改善命令を受け、その後は波乱にとんだ変遷を経験したのは周知のことです。

やった人が悪いのはわかっていますが、しかし、この製造所が性悪説に基づいた QC がサンプリングする本来の仕組みであれば、犯罪者（確信犯の SOP 違反者を筆者は呼んでいる）を生まなかったのです。筆者に言わせると QA 長と QC 長、工場長の責任大です。GMP の基本がわかっていなかったのです。

うっかりミスは性善説で対応します。報告してくれたことに感謝を伝えることです。そして一緒に対応を考えます。人事部と経営者をお願いしたいのは、「うっかりミスで仮に損害を会社に与えてもボーナスの査定にしない」ことです。

この性悪説と性善説の二次元で考えていました。そこに「性弱説」を加えた、四次元で理解し対応していくことが必要なのではないのでしょうか。

人は善人者であっても、上司のからの指示に従ってしまうという“弱さ”を持っていることを理解することなのでしょう。それは周りとは違うことをしたくないとか、拒否してトラブルを招きたくないとか。不正なことであっても従った方がラクだと思ってしまうのかもしれない。

権威ある人から不正な指示があった場合、どうするか？ まさにそれが問われているのです。この権威とは課長、リーダー、先輩など様々です。つい人間関係や出荷期限や処罰、見せしめの異動などを考えて上からの不正に従ってしまいますので。

戦争中であれば、上官の指示で捕虜を殺害指示がでて従います。しかし捕虜を殺害するのは国際法上違法です。「上官、捕虜の殺害は国際法上、違法であります。できません」と言うようなものなら、上官の指示に従わないということとその場で射殺されることもあったでしょう。しかし、上官の指示で捕虜を殺害したことで戦後裁判にかけられることもあります。

『九州大学生体解剖事件 70年の真実』熊野以素著より

教授室に入った鳥巢（助教授）は勇気を振り絞って聞いた。

「先生、また、先日のような手術をなさるのですか？」

実験手術とは言えなかった。石山（教授）はうなずいた。

「あのような手術は軍病院ですべきではないでしょうか。もし手術に九大が関係しとることがわかれば、あとで大変なことになると思います。捕虜は軍のものです。軍のほうで適当に処置すればよいのではないのでしょうか」

教授の顔色がさっと変わった。

「この手術は軍から直接依頼を受けてやるのである。君らはわしの命令に従えばよいのだ。あれこれ言う立場ではない」

鳥巢は知らないで参加して、実験手術と気づいた。だから教授を諫めた。中止してくださいとお願いした。途中から参加を拒否もした。しかし結局、手術を阻止することはできなかつ

た。あのときもっと強く教授に迫っておれば、あるいは・・・いや、自分はそうはしなかった。

「仕方がなかったなどというてはいかん」(『生体解剖－九州大学医学部事件』上坂冬子書)  
「どんなことでも自分さえしっかりしとれば阻止できるのです・・・。言い訳は許されんとです」(鳥巢助教授)

⇒やっていけないことは、上官、上司の命令でもやってはいけないのです。従ってやってしまうと共犯者になるのです。このことをしっかりと教育することがとても重要である。このような過去の事例から説明するのです。鳥巢助教授は最初の判決で死刑が宣告されました。しかし、止めようとした、積極的に捕虜の人体手術に関わっていないことが嘆願により、死刑は撤回され、10年の刑に減刑されました。石山教授は自殺しました。米軍の捕虜8人が人体手術で亡くなっています。

森友学園の記録偽造を上司の命令で行った方は、それを苦にして自殺されました。指示した人は出世しています。

セミナーで言っています。

「不正なことは上司の命令であっても、あなたが行ったら、あなたも共犯者になるのです。あなたが善人なら一生苦しみます。不正なことを上司の命令でするなら、録音や記録を確保して、『死なばもろとも』の覚悟をもつことです」。

不正な指示があっても従わないとの覚悟を今持つことです。ところが多くの製造所の偽造・偽証では従っています。

これを防止するためには「不正な指示があっても従わない」の教育を徹底することです。内部告発制度があればそれを活用することです。あるいは、そんな会社とおさらばすることです。そして置き土産に監麻課に報告すればよいのです。マネジメントは内部告発されても問題ないようなマネジメントが求められます。

もう一つの対策は人の心に訴えることです。

- ① SOP 違反して製造したお薬を大事な人に胸を張って薦めることができますか？
- ② 上司と言えども不正な指示に従うことは、結果として会社をリスクに陥らせることに加担していると認識していますか？

会社が不正なことで倒産したり、経営危機になったりしています。それに加担しているのだと認識を深めることです。実際の多くの他社の事例を紹介しながら、「それでもあなたは上司のからの不正の指示にしたがいますか？」と尋ねることです。

グループ討議も良いかもしれません。

そして不正な指示をした上司が処分される会社になれば上司も不正なことを指示しなくなります。

まずは、今の実態を把握することです。SOP 違反の事例を紹介しながら、「同じようなことをしていませんか？」と尋ねるのです。そして

「今なら正直に言ってもらえたら処分対処にはしません。それどころか『ありがとう』と言います」と言うのです。最後に、

「もし SOP 違反が後で見つかったら、処分対象とします」と付け加えます。

研修を通して、「SOP を尊重する文化」を高めていくことが、

#### 1. 上司からの不正な指示による実施

を減らす方法なのだと思います。

『会社は頭から腐る 企業再生の修羅場からの提言』富山和彦著には、下記のことも書かれていました。

・「なんだ、結局は人材育成ということか」と思われた読者もいるだろう。しかし、こうすれば日本企業の経営力が上がるという特効薬はない。本物のリーダーを地道に育てる、あるいは、育つ仕組み・環境を作っていくしかないのだ。

・人を大切にするというのであれば、今、目の前にいる従業員も大事かもしれないが、次の世代も大事ではないか。いや、本当は次の世代のほうがもっと大事なのである。

経営は人創り、その通りだと思います。目の前の今の人だけでなく、外部の人のことも考えることです。目の前の人を好条件にするために、派遣を増やしている企業は、結果として人を大切にしていない会社なのです。経費節約で、派遣を増やし一番簡単な人件費を下げます。派遣者は雇止めの関係から3～5年で交代します。しかし、それは未来の人材育成をしていないこととなります。大切な“知と技術”を蓄積されないのです。

そして浮いた人件費以上の損失を出しているのです。まさに経営陣の失策です。

見た目の利益は出ますが、現場に過酷な負担を与えているのです。

すぐに結果は出ませんが、地道に人創りをする経営が求められます。それが今回の GMP 省令の改正の目玉の一つであり、法令遵守のガイドラインの目的としていることです。

従来の「性悪説（仕組み構築）」と「性善説（マネジメントの対応）」に加えて、「性弱説」の視点を加えて対応していくことが必要に思いました。

以上