

慶應義塾大学ビジネス・スクール

HIV ポジティヴ (A)

—職場にエイズ感染者がいた—

5

山の手食品株式会社の上野銀次第2営業部長は、売上低迷の打開策の一つとして編成される特別プロジェクトチームの人選を考えていた。ある未開拓市場に進出すべきであるという前々からの腹案を実行に移すためであったが、伝統的に強みのある和食市場で手堅く経営しようとする社内にあって、その実行を提案する機会はなかなか得られなかつた。しかし経営陣が、今回の景気低迷による大幅減益を深刻な問題として認識した結果、対応策の1つとしてその未開拓市場へ進出する特別プロジェクトが決定された。当社は年間売上およそ600億円、従業員数約1,000人の企業であった。

10

15

このプロジェクトは専属メンバー6名で半年かけて行なうというものであった。営業部門、開発部門、製造部門からそれぞれリーダー格と補佐の2人ずつのメンバーが必要であった。上野営業部長は、大塚五郎人事部長と相談しながら候補者の選定作業を行なっていた。

数日後、上野部長の胸の内では開発および製造関係のメンバー4人を決定することができた。しかし営業関係のリーダー格メンバーについては2人の候補者のどちらにするか決めかねていた。一方は高田英樹であり、同じ食品業界からの転職組で、前の会社での営業経験が生きる形で企画力や構想力を發揮する優秀な人材として評価が高く、競合の分析や戦略の構築に役立つと思われた。また真面目で思慮深そうであり、予想される未開拓市場への参入作戦の激しさに落ち着きを与えてくれるようにも思えた。

20

もう1人の候補者、渋谷利男も優秀であり、性格的にやや異なるものの前者と優劣がつけられないほどであった。2人のそれぞれと時間をかけて面接した結果、渋谷の方が特に今回のプロジェクトからすると役に立つものをより多く持っていると上野営業部長は判断した。渋谷の方が自分の能力に自信をもっているようであり、営業部員としてセールスの素質にも恵まれているよう

25

本ケースは、クラス討議の資料として作成された架空事例であり固有名称はすべて想像上のものである。慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫が作成した。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

sample sample sample sample

あつた。またプロジェクト内外のマネジメントに必要なコミュニケーションのうまさもあり、食文化に対する感性の豊かさも渋谷のほうが優れているようであった。特に彼が、個人的な趣味ですがといって話してくれたフランス料理に対する造詣の深さや、休暇をとってはパリに行ったり、東南アジアにのこるフランス料理の伝統を調べるために現地に何日も滞在したりしたという話に上野部長は惹かれるものを感じた。和食に和食以外の要素を入れるのがこのプロジェクトのねらいの1つだからであった。

最終的に大塚人事部長と協議してプロジェクトメンバー6名が決定され、当初の上野部長の案通りでプロジェクトが発令された。チームは第2営業部のフロアの一部を本拠地にして、上野部長のリーダーシップのもと、隣接する研究所や工場に頻繁に足をはこんだり、市場調査に飛び回るようになった。

プロジェクトが順調に滑り出して一週間たった金曜日の夕方、上野銀次営業部長は大学時代の体育会の後輩である神田伸一と久々に酒を飲む機会がもてた。プロジェクトが動きだしてやれやれと思いながら、兄弟のような学生時代を過ごした後輩からグチを聞いてやるのを楽しんでいるところがあった。神田は今は本社を離れて健康保険組合の役員の仕事が担当になっており、社員が医者にかかった場合の医療費レセプトをチェックし請求に不正がないか審査することなどをしていた。

久しぶりに飲むうれしさも手伝って酒が進み、すっかり学生時代にもどったような打ち解けた会話が続いていた。ふとしたことで上野部長は渋谷利男の名前を出し、東南アジアへフランス料理を食べにいっていたおもしろい趣味のある部下がいることを話題にした。とたんに、酔っぱらった神田の顔が真面目になり、「先輩、その渋谷さんという方はエイズですよ。」と驚くべきことを言った。神田はロレツの回らないしゃべりかたで続けた。「先輩だから言うんですが、わが社にもエイズがいるんじゃないかなと思ってレセプトを見ていたら、エイズ薬のレトロビルを処方されている者がいたんですよ。それがその方です。東南アジアへしおりゅう行ってた男が何をしてたか、先輩だってわかるでしょう…。」

上野部長は酔いが一気にさめるほど驚き、「そのことは絶対に口外するな。」と言うのが精一杯であった。酔いの回った神田の話が、独身時代はよかつたと自分の家庭のグチに変わっていくのを聞きながら、上野部長の内心はひどく混乱していた。「プロジェクトメンバーの1人が、発症はしていないもののエイズウイルスに感染している。それがほかの者に知れたら…。」

翌朝、二日酔の残る上野部長の頭のなかに大きな問題がべつとりとついていた。同姓同名の別人かも知れないと社員名簿を調べたが、渋谷利男は1名しかいなかった。もちろん、上野部長にエイズの知識がまったくないわけではなかった。以前、エイズウイルスの感染と発症のしくみについての雑誌の記事を興味深く読んだことがあった。そこには、普通の生活ができていても HIV

坑体検査で陽性（ポジティブ）反応のある者が「エイズ感染者」、つまりエイズウイルスのキャリアであり、病気が症状として現われた「エイズ患者」とは分けて考えるべきこと、発症するにまでは体重の減少、だるさ、微熱などが現われるが、発症させないために投与される薬がAZT（製品名レトロビル）やddI（製品名ヴァイデックス）であることが述べられていた。さらに、通常の職場のような日常接触ではHIV陽性者から感染する危険はないこと、陽性のまま何年間も発症せず健康者と変わらない活動的な仕事が続けられること、彼らのプライバシーが社会的に極めて重要であること、なども書いてあった。上野部長は頭痛を感じながら「渋谷利男はHIVポジティブだったのか。」と心のなかでつぶやいた。

「そうは言っても、いざ自分の部下のなかにエイズ感染者がいるとなると、雑誌に書いてあるようなことだけではすまない。とにかくプロジェクトをどうするか。部下に感染者がいるということで会社に対して何をすべきなのか。」と上野部長は悩んだ。今まで身近にエイズ感染者がいるなどとは考えたこともなく、まだまだ北アメリカや東南アジアの話であり「対岸の出来事」であった。ましてやそのような人物が第2営業部員として自分の部下のなかにおり、一緒に仕事をしているとなると、なおさらどうすべきかわからなかった。しかし、何かせねばならないという切迫した気持ちだけがグルグルと頭の中で回っていた。

上野部長は週末を利用して本屋にいき、ビジネスマン向けのエイズ関連の書物を買って読んでみた。それによると、健康者はエイズ感染者とともに普通の生活をしていくべき時代がまもなく来るのであり、企業もそうしたことを前提に経営のポリシーやルールを明確にして、社員であるエイズ感染者とともに仕事ができるようにせねばならぬこと。さらに、一般従業員のエイズ感染者への誤解、恐怖心をなくす手立てをこうじるべきこと。そして、エイズ感染者に差別的な企業は、企業としての社会的責任が問われる時代になること、などであった。上野部長の気持ちのなかに「社内体制を整えることがやはり先決か。エイズ教育をやって理解を浸透させていくべきなのかも知れない。」という思いが浮かんだ。

実際のところ、山の手食品の就業規則でも「身体障害や慢性的な疾病が職務の遂行に直接的に支障を来たさないかぎり、本人の処遇に関する決定に際して考慮されることはない。」とうたっていた。しかし、事はそんなに簡単でないことも上野部長はよくわかっていた。「こうした就業規則はエイズが発見される前に作られたもので、今後を考えると早急に対応が必要かもしれないが、経営陣は、何も我が社が先陣を切る必要はないとも考えるだろう。あるいは、円満に退職してもらう道を探そうとするかもしれない。」と上野部長は思った。「仮に自分から対策をこうするとしても、古い日本の組織を相手にかなりの労力と時間を必要とするであろうし、そうなれば特別プロジェクトに力が入れられなくなってしまう。企業責任をすぐに問われる時代にまだなっているわけではないだけに、自ら火中の栗を拾うまでもないのではないか。」とも考えた。

sample

sample

sample

sample

sample

一方で上野部長は、渋谷利男の能力を考えると非常に惜しい気がした。「特別プロジェクトのためにこれだけ見込めそうな男を今になってからもう一度探すのは大変だし、エイズ対策がまだ

まだ不十分な日本なのだから、自分と渋谷の2人だけの秘密にしておき、万が一発症したら、そのとき手を打てばいい。」そんなふうにも考えた。「それに、仮に今の段階で渋谷を高田英樹と交代させたりしたら、どんな理由で説明できるか。開き直った渋谷が会社を訴えることはないだろうか。」

けれども、渋谷がエイズに感染していることをまわりに伏せておくとしても、いつまで続けられるか、上野部長に自信はなかった。「ましてや未開拓市場への進出というストレスの高い仕事を続けさせることは渋谷の発症を早めるかもしれないし、ひとたび発症すれば、その事実を覆い隠すことは不可能になって、それまでエイズ感染者とは知らずに接触してきた職場の連中にパニックが起きる。そうなれば売上低迷の打解策どころか、不測の事態にもなりかねない。おまけに彼の住んでいる社宅も大騒ぎになる。」上野部長の悩みは続いた。

上野部長は、直接、渋谷と個人的に話をしてみるということも考えた。しかし、部下の方から上司にエイズ感染者であることを打ち明けることなどありえないし、逆に上司からそのようなことを言えば個人の秘密を知っていることを告げるだけにしかならず、信頼を失うのは目に見えていた。

上野部長は明日の月曜日からプロジェクト活動を本格化させる予定であることを思い起こしていた。しかし、渋谷の件の対応を先延ばしにすればするほど、プロジェクトの成功を危うくしていくようにも思えた。「やはり社員教育の一環として全社でエイズ教育を始めるべきかも知れない。明日、とにかく大塚人事部長と話をしてみよう。」上野銀次営業部長は、ようやくたどりついた結論とともに大きく吐息をついた。

不許複製
