

【ファシリテーション用】"Too many cooks spoil the broth." 組織崩壊ワーク

研修導入の狙い

この研修は、「代表と役員の上に明確な上下関係がない」ことで何が起こり得るかを、自分たちのこのように感じてもらい、望ましい役割分担を話し合うきっかけにしてほしい、という想いで企画しました。英語のことわざ "Too many cooks spoil the broth."（料理人が多すぎると、スープが台無しになる）を題材にした寓話で、物語の中の「組織崩壊ポイント」を見つけ、どうすればもっと良くなったかを一緒に考えるワーク形式で進めます。

物語とワークの進め方

これから「双葉食堂」のお話を読み進めます。物語の中で「これは危ういぞ」と感じたら、遠慮なく声に出してください。そして、代表の立場、役員の立場、それぞれからどうすれば良かったかを話し合っていきましょう。

さて、これからお話しするのは、代表と役員の上に上下関係がなかったばかりに、立ち行かなくなってしまった、ある食堂の物語です…。

【バッドエンド】

祥佑と大斗は、出資も口出しも五分五分のまま双葉食堂を切り盛りしていましたが、大事な決め事のたびに意見が割れ、決断が遅れました。

働きに見合わない取り分、方針のズレ、厨房の混乱が積み重なり、最後は大事な日に自慢のスープが台無しになり、双葉食堂は大きな信用と、幼なじみの仲を失うことになりました。

「めでたし、めでたし」とはいきませんでしたね。

今日のワークの目的は、この結末を避けるために、物語の最初から「組織崩壊ポイント」を見つけ、代表と役員、それぞれの立場からどうすれば良かったかを考えることです。それでは、物語の最初に戻ります。

▷序章

昔、ある商店街に「双葉食堂」という、手作りの出汁が評判の食堂がありました。

店を興したのは、幼なじみの祥佑と大斗。二人は「出資も五分五分、味の決め事もどちらが上ということもなく、二人で決めていこう」と誓い合い、一緒に双葉食堂を立ち上げました。

祥佑は厨房で「大将」と呼ばれ、大斗は「相方」と呼ばれていましたが、実のところ、二人のどちらが本当の決め手を持っているのか、店の者たちにもはっきりしていませんでした。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

ウォームアップ

これは最初の練習問題です。難しく考えずに答えてみてください。

「大将」と「相方」、この呼び名のまま二人で店を回していくことに、すでにどんな危うさを感じますか？二人の間で、まだ決まっていないことは何でしょうか？

（引き出したい視点の例：最終的に誰が決めるのかが決まっていない／「対等」という言葉の心地よさが、肝心なことを先送りさせている、など）

なるほど、その通りです。「仲が良いから」「対等だから」という前提だけでは、いざという時に誰が決めるのかが決まっていませんね。この続きを見ていきましょう。

▷第二章

ある日、地元の大きな祭りに、双葉食堂が目玉の屋台として出店することになりました。「いつもの出汁に、祭り向けの特別な一手間を加えてほしい」という話が舞い込みます。

祥佑は「いつもの出汁の味を崩すべきじゃない。これまで通りでいくべきだ」と言い、大斗は「祭りなんだから、思い切って新しい出汁を試すべきだ」と言いました。

二人とも「五分五分」の立場のまま、どちらも譲らず、何日も話し合いが続きしました。

その間、見習いの健太は「どっちの出汁で仕込めばいいんですか」と、幾度も二人の元へ答えを聞きに行かねばなりませんでした。

結局、仕込みの期限が来てしまい、双葉食堂は中途半端な準備のまま祭り当日を迎えることになりました。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

【組織崩壊ポイント①】意思決定の停滞

この「決められなさ」は、どこから来ていたのでしょうか？祥佑と大斗、二人の関係性のどこに、構造的な問題があったと思いますか？

（引き出したい視点の例：対等な代表権のまま重要な決定を迫られると、意見が割れた時に最終的に決める仕組みがない／多数決も効かず、決定自体が止まる／健太のような現場の人間が板挟みになる、など）

鋭い指摘です。もし「意見が割れたら、最終的には大将が決める」という取り決めが最初からあれば、健太は板挟みにならず、仕込みも間に合っていたかもしれません。

▷第三章

ある夜、仕入れた昆布と鰹節に不具合が見つかり、大斗は閉店後から朝方まで、一人で出汁を一から取り直しました。

その間、祥佑は常連客に誘われて飲みに出ており、出汁が無事に仕上がったことを知ったのは翌朝のことでした。

それでも、双葉食堂の儲けの取り分は、これまで通り二人で五分五分のまま変わりません。

ホール担当の美咲は大斗の働きぶりを間近で見ていたので、「相方があれだけ頑張ったのに、取り分が変わらないのはおかしい」と、店の者たちの間でこっそり囁かれるようになりました。

大斗自身も、口には出さないものの、胸の内に小さなしこりを抱えるようになっていきました。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

【組織崩壊ポイント②】貢献度と報酬の不一致

この不公平感は、なぜ生まれてしまったのでしょうか？「出資も取り分も、ずっと五分五分」という仕組みの、どこに落とし穴があったと思いますか？

（引き出したい視点の例：創業時の均等な取り分は、事業が動き出すと実際の働き・リスクの差を反映できなくなる／不満を言い出せない空気が、静かな不信感として積み重なる、など）

その通りです。役割や貢献に応じて報酬を見直す仕組みがなければ、「対等」はいつか「不公平」に姿を変えてしまいます。

▷第四章

双葉食堂がある程度繁盛してきた頃、二人の間で店の行く末をめぐる意見が割れ始めました。

祥佑は「この評判を活かして、もっと店舗を増やし手広くやるべきだ」と、拡大路線を望みました。

大斗は「手作りの味を守るため、この一軒を極めるべきだ」と、守りの路線を望みました。

どちらの言い分にも一理あり、店の者たちの前で二人が言い争う場面も増えていきました。

板前の龍をはじめとする若い衆は、「大将についていけばいいのか、相方についていけばいいのか」と、日々どちらの顔色を伺えばいいのか分からなくなっていました。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

【組織崩壊ポイント③】経営方針のズレ

この対立は、なぜ長引いてしまったのでしょうか？もし「最終的にどちらかが決める」という仕組みがあったなら、何が変わっていたと思いますか？

（引き出したい視点の例：どちらの意見も一理あるからこそ、決める仕組みがないと堂々巡りになる／現場は「どちらに従うか」で疲弊し、組織の一体感が失われる、など）

おっしゃる通りです。方針が割れること自体は自然なことです。問題は、割れたときに「最後は誰が決めるか」が決まっていなかったことです。

▷第五章

そしてある日、双葉食堂に、有名な食通誌の記者が「隠れた名店」として取材に訪れることになりました。出す一杯の出汁に、店の評判がかかっています。

記者を前にした大一番、厨房では祥佑が「塩が足りない、もっと効かせろ」と鍋に塩を足し、ほぼ同時に大斗が「今日の塩梅はこれで十分だ、薄めろ」と湯を足しました。

健太は、どちらの指示に従えばよいのか分からぬまま、右往左往するうちに、出汁は味の芯を失った、ちぐはぐな一杯になってしまいました。

記者に出された一杯は、塩気も旨みも中途半端な、名店の名に恥じるものになってしまいました。

祥佑と大斗は互いに「お前が余計な手を出したせいだ」と責め合い、幼なじみとして育んできた仲も、すっかりこじれてしまいました。

"Too many cooks spoil the broth."「料理人が多すぎると、スープが台無しになる」とは、まさにこのことです。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

【組織崩壊ポイント④】結末に至るまでの積み重ね

この結末に至るまでに、どのような問題が積み重なっていたのでしょうか？「代表」の視点、「役員」の視点、それぞれから見て、何が足りなかったと思いますか？

（引き出したい視点の例：代表側＝最終決定を引き受ける覚悟と、決めた上での説明責任／役員側＝決定を尊重しつつ率直に意見を言う関係性、など。①～③で積み重なった「決まらなさ」が、大一番という有事に一気に表面化した、という流れを整理する）

ありがとうございます。まさに、決断の停滞、不公平感、方針のズレが積み重なった末に、有事の場面で指示が割れ、現場が動けなくなってしまった。これが "Too many cooks spoil the broth." という結末です。

締め：物語から、自分たちへ

上下関係が曖昧なまま進む組織では、このように決定の停滞、不公平感、方針のズレが積み重なり、最悪の場合、取り返しのつかない事態を招くことがあります。

この物語を通して、「対等であること」の心地よさの裏にある危うさを、改めて感じていただけたのではないのでしょうか。

ここからは、物語を自分たちのことに置き換えて、まずはお二人自身の言葉で、今の考えを確認していきましょう。

振り返りと宣言（ファシリテーション：古谷野が進行）

【ここからが今日のワークの本題です。物語はあくまで「導入」であり、ここで二人自身の言葉を引き出すことが目的です。口を挟みすぎず、二人の言葉で語ってもらうことを優先してください。ここで出る言葉は「はじめの言葉」であり、後でコアメッセージを聞いた上で見直す前提です。】

Step1：双葉食堂に重なるところを聞く

問いかけ例：「今の双葉食堂という名前はいったん置いておいて、率直に聞きたいのですが、今のお二人の体制に、双葉食堂と重なるところがありましたか？ あるとしたら、それはどこでしょうか？」

（ここで無理に結論づけず、二人それぞれの言葉を引き出すことに徹してください。意見が食い違っても、ここでは評価せずに受け止めます。）

Step2：代表としての宣言を引き出す（はじめの言葉）

問いかけ例（代表役に）：「ここから先、代表として、どんな意識を持って、最終的な意思決定の責任を引き受けていきたいですか？ ご自身の言葉で聞かせてください。」

（「最終決定権を持つ」と「役員の意見を聞かないこと」はイコールではない、という点は、必要であればここで補足してください。）

Step3：役員としての宣言を引き出す（はじめの言葉）

問いかけ例（役員役に）：「ここから先、役員として、どんな意識を持って、決定を尊重しながら現場・実行を担っていきたいですか？ ご自身の言葉で聞かせてください。」

（本音を飲み込ませないよう、「率直に意見を言ってよい」という前提を先に伝えてから聞くと話しやすくなります。）

Step4：望ましい上下関係を二人で言語化する（たたき台）

次の3点について、二人で言葉にできるところまで作っていきます。まだ「たたき台」で構いません。

- 誰が、何を、最終的に決めるのか
- 役員の意見は、どのタイミングで、どのように聞くのか
- 意見が割れたとき、最終的にどちらの判断を優先するのか

（二人用の資料に、この3点を書き込む欄があります。ここで出た言葉をそのまま書き留めてもらってください。このあとのコアメッセージを聞いてから、必要に応じて見直します。）

上下関係の正体 —— 対等であることと、責任の所在は別の話

【ここが今回のワークの核心です。ゆっくり読み、一区切りごとにお二人の反応を見てください。先ほどの宣言を否定するためではなく、見直す材料として聞いてもらう、という位置づけです。】

ここで、ひとつ確認しておきたいことがあります。代表と役員の「上下関係」は、人としてどちらが偉いか、という話ではありません。人としては、二人とも対等です。上下関係があるのは、あくまで「最終的な責任を、誰が引き受けるか」についてだけです。

代表にも、代表にしかない重さがある

代表という役割は、一見「上」で「得」をしているように見えるかもしれませんが、代表には代表にしかない重さと、もろさがあります。

- 最終的な責任は、良いときも悪いときも、常に代表に戻ってくる。失敗したときに「誰の判断か」を問われるのは、いつも代表です。
- 相談できる「さらに上」がない孤独。多くの経営判断を、最終的には一人で引き受けなければなりません。
- 弱さや迷いを、人前で見せにくい重圧。「大丈夫だ」と言い続けなければならない場面が多くあります。
- 資金調達の個人保証など、自分個人の信用やリスクを背負う場面も少なくありません。

役員だからこそ持てる強みがある

一方で、役員には役員にしかない強みがあります。

- 最終責任を一人で背負わない分、現場や自分の専門領域に力を注げる。
- 代表には見えにくい現場の実情を、率直に伝えられる立場にある。
- 代表が抱える孤独や重圧を、一番近くで分かち合い、支えられる存在になれる。
- 「決める」過程を間近で見ながら、次の経営を担う力を育てていける。

補完関係があるから、組織は強くなる

代表が意思決定と最終責任を引き受け、役員が現場・実行・率直な意見でそれを支える。役割がはっきりしているほど、互いに安心して自分の持ち場に集中できます。

「上下関係」とは、人としての優劣ではなく、責任の所在を明確にするための役割分担です。そしてその役割がうまく噛み合ったとき、組織は一人では出せない力を発揮します。

もう一つの崩壊パターン —— 立場だけ受け取り、責任を引き受けない役員

ここまでの物語は「対等すぎて決められない」という崩壊でした。ですが、役割や上下関係を決めたとしても、もう一つ別の崩壊パターンがあります。役員という立場や報酬だけを受け取り、その立場に見合う責任を引き受けないケースです。

もし双葉食堂で、大斗が「相方」という肩書と取り分だけを受け取り、こう考えるようになっていたら、物語はどうなっていたでしょうか。

「決めるのは祥佑の役目だ。自分は言われたことだけやって、揉め事には首を突っ込まない。店がどうなろうと、最終的な責任は祥佑が取ればいい。自分はいつも通り、決まった取り分さえもらえればそれでいい。」

大斗はそう考えるようになり、仕込みの相談にも身が入らず、困っている若い衆を見ても見て見ぬふりをするようになりました。祥佑が一人で頭を抱えていても、「それは大将の仕事だから」と手を貸しませんでした。

新しい出汁の工夫も、後輩の育成も、面倒な客対応も、「自分の役回りじゃない」と線を引くようになりました。

店の者たちは、だんだんと「相方は、結局他人事なんだな」と感じるようになり、大斗への相談も、頼りにすることもなくなっていました。

祥佑は、役員がいるはずなのに、実際には一人で店を背負っているのと変わらない孤独を感じるようになりました。

そして、双葉食堂の評判も、日々の工夫も、少しずつ先細りしていきました。

【ファシリテーター：ここで一時停止し、参加者に問いかける】

【崩壊ポイント（別パターン）】責任を引き受けない役員

このケースでは、何が崩れてしまったのでしょうか？「役員」という立場・取り分は、何のためにあるのでしょうか？

（引き出したい視点の例：役員は「代表ではないから責任がない」のではなく、現場・実行・専門性で組織を支える責任がある／報酬は役割を果たすことへの対価であり、役割を果たさなければ正当性を失う、など）

その通りです。役員の取り分や立場は、代表の決定に黙って従う対価ではなく、現場・実行・専門性で組織を支えるという責任への対価です。そこが抜け落ちると、「対等すぎる崩壊」とは逆向きに、やはり組織は崩れていきます。

役員が実際に引き受ける責務

双葉食堂の物語ではなく、実際に役員として迎えられるときには、「役員登用に関する誓約書」「役職別昇格ガイドライン」で次のような責務が明文化されています。

- 経営パートナーとして経営視点とリスク感覚を持ち、経営責任を負う自覚を持つこと。支給される報酬は、役割を果たすことへの対価であると理解すること。
- 担当する数値目標にコミットし、達成状況を定例の経営会議で報告すること。目標未達の際は、要因分析と改善計画を自ら提示すること。
- 自らの専門領域の専門性を継続的に高め、その知見を組織に還元すること。
- 統括責任者クラスを育成し、経営目線を持つ人材を輩出すること。
- 全社会議において、自部門・自分の利益だけでなく、全社最適の視点で発言・意思決定すること。

役員という立場は、代表の決定に黙って従うだけの「下」の立場ではありません。自分の専門領域と現場において、代表と同じ水準の責任を引き受ける立場です。

Step5：宣言を見直す

問いかけ例：「ここまでの話を聞いて、さっきお話しいただいた宣言や、望ましい上下関係の3点について、変えたいところ、付け加えたいところがありますか？」

（何も変わらなければそれでも構いません。「聞いた上でもこの言葉で合っている」という確認ができれば十分です。無理に変えさせる必要はありません。）

Step6：締めの確認

最後に、古谷野が二人の発言（見直しがあれば見直した後の内容）を要約し、次のように読み上げて締めます。

「今日お話しいただいた内容をまとめると、代表である〇〇さんは『（代表の宣言）』という意識で、役員である〇〇さんは『（役員の宣言）』という意識で、これから組織を拡大していく。そして、意思決定の仕組みについては『（Step4・Step5で確認した3点）』という形で進める。この認識で、お二人とも間違いないでしょうか？」

うなずき、または明確な同意の言葉をもらった上で、ワークを締めくくります。