

【二人用】"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。

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？

▷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。

【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？

▷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。

【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？

▷第四章

双葉食堂がある程度繁盛してきた頃、二人の間に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。

【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？

▷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い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間も、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。

【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？

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

ここからは、物語を自分たちのことに置き換えて考えていきます。まずは率直な「はじめの言葉」で書いてみてください。

1. 双葉食堂に重なるところ

今の自分たちの体制に、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？

2. 代表としての宣言（はじめの言葉）

私は、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ますか？

3. 役員としての宣言（はじめの言葉）

私は、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・実行を担いますか？

4. 二人で確認する「望ましい上下関係」（たたき台）

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
