
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（役員側） —— 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。

【崩壊ポイント（別パターン①）】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？

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。

もう一つの崩壊パターン（代表側）—— 決めるだけで、聞かない代表

先ほどの別パターンは、役員が責任を手放してしまう話でした。では、代表の側が逆に振れてしまったら、どうなるのでしょうか。「最終的に決めるのは代表」という取り決めが、いつの間にか「代表が聞かずに決める」にすり替わってしまうケースです。

もし双葉食堂で、祥佑が「大将」という立場を、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。

「最終的に決めるのは俺だ。いちいち相談していたら、また決まらなくなる。自分で決めて、あとで伝えればいい。現場の細かい意見まで聞いている暇はない。」

祥佑はそう考えるようになり、仕入れ先の変更も、新しい品書きも、店を増やす話も、自分一人で決めたあとで大斗に伝えるようになりました。

大斗が「今の人数では仕込みが回らない」「昆布の質が落ちてきている」と、現場で見えている心配を伝えても、「もう決めたことだ」と取り合ってもらえません。

やがて大斗は、何を言っても変わらないと感じ、意見を伝えること自体をやめてしまいました。若い衆も、大将の前では「はい」としか言わなくなりました。

現場の小さな異変は、大将の耳に届かないまま積み重なり、ある日、仕込みが追いつかず、予約の注文を断る事態になりました。祥佑は「どうして誰も教えてくれなかったんだ」と、一人で頭を抱えました。

決めるのは早いはずの店で、決めたことが現場でうまく動かなくなり、双葉食堂の評判は、少しずつ先細りしていきました。

【崩壊ポイント（別パターン②）】意見を聞かない代表

このケースでは、何が崩れてしまったのでしょうか？「最終的に決める」と「聞かずに決める」ことは、どこが違うのでしょうか？

代表が実際に引き受けること

役員の責務が「役員登用に関する誓約書」などで明文化されているのに対して、代表の側については、この研修では次のように考えます。

- 決める前に、役員と現場の意見を聞くこと。聞いたうえで、最後は自分が決めること。
- 決めた理由を、役員と現場に説明すること。意見が採用されなかった場合も、なぜそうなったかを伝えること。
- 決めた結果の責任は、最終的に自分が引き受けること。うまくいかなかったときに、誰かのせいにしないこと。
- 役員が率直に意見を言える関係を、日頃から保つこと。「聞いてもらえない」と感じさせないこと。

代表と役員の責務は、対になっています。役員が「率直に伝える」責任を受け、代表が「聞いたうえで決める」責任を受け入れたとき、「対等すぎて決められない」でも「聞かずに決める」でもない、補完関係が成り立ちます。

5. 聞いてみて、変えたい・加えたいこと

ここまでの話を聞いて、1～4 で書いた内容に変えたいところ、付け加えたいところがありますか？ 何
もなければ、そのまま構いません。

6. 今日の結び

今日話し合った内容を踏まえ、二人で「こうしましょう」と言える一文をまとめてください。
