働きごこち研究所

DAOで私たちの価値観はどう変化するのか?

執筆者：藤野貴教、大矢隆司

2022.07　第 2 版

知恵は共有することで他者の知恵と融合し、止揚されることで螺旋状に次元が上昇・進化していく。今回のウィズダム・レポートは、代表藤野の提言に対し、十年来の親友であるゴルフ活動家の大矢が返答、さらに藤野が応える往復書簡形式です。

DAOが現在の組織や働き方に与えるインパクトとは

今回はメガトレンドとして注目されるweb3のなかでも、DAO（Decentralized Autonomous Organization／自律分散型組織）について、私たちの組織や働き方に与えるインパクトの観点から考察していきます。

web3の全体像を理解したい方は、伊藤穣一（Joi）さんの近著『テクノロジーが予測する未来』[1]を強くお勧めします。Joiさんが私たちに伝えようとしていることは、web3が生み出すかもしれない世界の変化を、私たちがどのような「意識」で迎えるか。該当箇所を引用してみましょう。

> web3では、個人の働き方は「組織ベース」ではなく「プロジェクトベース」になっていきます。その主体は「DAO」です。DAOは会社組織ではなく、プロジェクトごとに立ち上げられるので、個人は、自分が興味を持ち、貢献できそうなDAOを見つけるごとに「参加する」というかたちで働いていくことになります。
>
> DAOはみなさんにとって特にインパクトが大きく、新しい組織形態によってガバナンス、仕事、働き方のかたちを根底から変える可能性があるものです。
>
> DAOでは、「経営者→従業員」といった上意下達ではなく、何事もメンバー全員参加のもとで直接民主主義的に決められます。会社組織に取って代わるだけでなく、地方行政、さらには国の行政でも、このまったく新しいDAO的ガバナンスがとられる日がくるかもしれません。

この説明に「どういうこと？　DAOって何？」と読み返す方もいれば、「うん、わかる。DAOが何かはまだよくわからないけれど、世の中はそういう方向だよね」と共感する人、「理想論だよ、そんな風に人や組織はうまく動かない」と疑問を感じる方もいらっしゃるでしょう。

会社は場所ではなくプロジェクト

私たち株式会社文殊の知恵は、2019年の創業当初から全員がリモートワークであり、複数の会社・仕事を同時にこなすパラレルワーカーです。まだ3年目ですが、活動の実感としてリモートワークだからチーム・組織が機能しないということはないと確信しています。大事なのは、個々のメンバーが自律的であること、そしてチームに対して自分が貢献できることを見つけて動き、それを周囲がサポートすることです。

オフィスも元々ありません。それは私が2007年に立ち上げた株式会社働きごこち研究所でも同じです。会社という「場所」があるから会社なのではなく、**「やるべき仕事があり、その仕事に貢献したい人がいる」から会社である**のだと思います。この「仕事」の一つひとつが「プロジェクト」です。プロジェクトには達成したい目的があり、その目的に共感したメンバーが集い、自分が貢献できることを果たし、達成させていく。その繰り返しです。

こういう話をすると「小さい会社だからできるんだよ」「うちの会社では無理ですね」という声が大半でしたが、だんだんと会社員の副業・兼業が認められるようになり、「これからはパラレルキャリアという考えかたが必要だ」と当たり前のように言われるようになってきました。個人が主体性を持つこと、自律・自立することが大事だ、というのはずっと言われ続けてきたことですが、その必要性を身近に感じてきている人も多いのではないでしょうか。

「組織への貢献欲求」を取り戻す

話をDAOに戻しましょう。DAOのキーワードは「分散」「共通目的」「参加と貢献」です。組織に管理者がいなくても、ミッション実現に向けて、メンバーが自律的に価値提供していく。ここには、いわゆる「エ

[1]伊藤穣一『テクノロジーが予測する未来　web3、メタバース、NFTで世界はこうなる』SBクリエイティブ、2022。

ンゲージメント」が高い組織の特徴がすべて盛り込まれています。先日ある講演の中で、こういったDAOの特徴を聴いて感じることを「企業で働かれる方々」に尋ねました。すると次のような感想がありました。

> “プロジェクトに自主的に参加するということが主体性の表れであり、そのプロジェクトに集まっている人がみな主体的であれば、間違いなく熱がありワクワクするようなチームになると感じた。ぜひ自分もDAOの働き方を体験してみたい。副業をするか、個人事業主になるかということだろうか”
>
> “現在の組織だと上下関係によるコミット範囲が決まっている。全員がプロジェクト単位でミッションにコミットする点に興味を持った”
>
> “各個人が主体的に動くことが出来るという点で組織として活性化されている状態が生まれる感じがした。指示待ち症候群ではなく、能動的に仕事に取り組むことができると思う”

これらの感想からは、この方々が現在働いている組織において「個人の感情よりも組織が優先されてしまっている」「役割が規定されているがゆえに受け身になってしまう」「熱やワクワクが欠けている」事が起きており、それに対してもったいないと感じていることが伺えます。

また、次のような不安や疑問の声も出てきました。

> “今の組織でDAOのようなことを実現しようとした場合、ミッションに共感できない、スキルが足らないということで組織から漏れる人が出てくるのではないか”
>
> “所属意識が持てないなどの課題はないか。フリーランスのように孤立した形にならないのか”

ここからは、「組織のミッションに共感しているわけではないが、致し方なく組織に所属をしている人もいる」という問題認識と、「人が主体的になることは大事だが、組織が人を守らなくなるのではないか?」という不安が見えてきます。同時に、変化の中で取り残される人を生みたくないという意志も感じ取れます。

なお、講演の中でいただいた感想の中で最も私の印象に残ったのは次の言葉でした。

> “キーワードの中の「参加」と「貢献」が印象的だった。自分自身は最近異動したのだが、貢献というワードを発したときに、上司がそんなことはどうでもいい、と言ったため非常に残念な気持ちがした”

この上司の発言は極端な例だと信じたいですが、このような感情が組織の中にあるのだとしたら、人のパフォーマンスはおよそ発揮されないでしょう。

私は、世の中のすべての会社がDAOにシフトしたほうがよい、と言いたいわけではありません。大事なのは「人が持つ貢献欲求を取り戻す」こと。「貢献しても組織では評価されない」「貢献なんて青臭い言葉では会社組織は成り立たない」と、どこか諦めてしまっていたり、見て見ぬ振りをしてしまうのではなく、「貢献したいという思い」が組織の中で生かされるにはどうしたらいいのか?　そのヒントがDAOにあると感じています。

「貢献」を辞書で引くと、「ある物事や社会のために役立つように尽力すること」と出てきます。貢献とは「自分を殺して組織に尽くすこと」ではありません。今、あなたが所属している組織において、あなたの「貢献欲求」は満たされているでしょうか?

貢献者という「選択肢」が生まれた

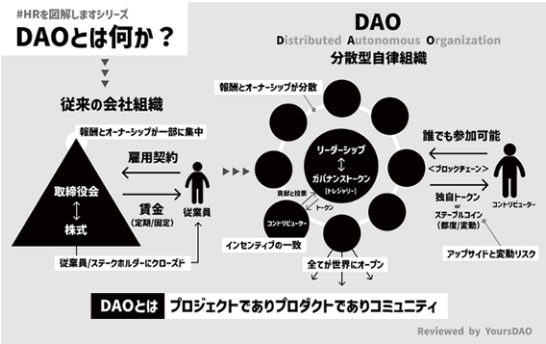
これまで、私たちがビジネスの中で生きる選択肢は、次の3つでした。

1. 資本家　2. 労働者　3. 消費者

会社に出資し、リターンを得るのが資本家。会社に労働を提供し、報酬としての賃金を得るのが労働者。そして会社から商品やサービスを購入し、何らかのベネフィットを得るのが消費者です。私たちはこのいずれかで生きています。

ここに「4.貢献者」という選択肢が加わるのがDAOのもたらす価値です。ビジネス・事業への関わり方が新しく増えたのです。

次の図解は、DAOの構造をわかりやすく伝えてくれます。[2,3]



従来の会社組織が雇用により労働を提供していたのに対し、DAOでは希望者は誰でもプロジェクトに参加可能です。（DAOには）社長やリーダーのような管理者は存在せず、開発者、提携パートナー、ユーザーなど、プロジェクトに参加する人々の貢献度合いに応じて「トークン」が発行されます。「このタスクやります！」と手を挙げることで、タスク単位でトークンを受け取ることもできますし、より深くコミットし定額のトークンを給料のように受け取る選択もできます。

「トークン」とは、それぞれのDAOが発行する株のようなものだと考えてください。スタートアップ企業が従業員に配布するストックオプションに近いもの。自社の成長に貢献すれば貢献するほど、自社の価値が上がるように、自分の貢献によりDAOが成長することで、保有しているトークンの価値が高まります。そのトークンを売却すればキャピタルゲインになりますし、保有していればDAOの利益が分配されることでインカムゲインを得られます。

DAOも株式会社と同様に、何かしらのサービスやプロダクトを市場に提供し、対価を得る営利活動を行います。ストックオプションでは、企業が上場しないことには権利が行使できませんでした。しかし、DAOではトークンを売り買いできるタイミングが比較的早く訪れることが多いようです。

DAOへの貢献の対価をトークンで支払う。この際に活用されるのが、ブロックチェーン上であらかじめプログラムされた「スマートコントラクト」というインセンティブ設計です。何をしたらいくらトークンが支払われるのかという契約を、プログラムで自動処理できるため、管理者不要でスピーディ。かつ、契約履歴がブロックチェーンに記述されることにより、誰でも履歴を確認できる＝評価の透明性が高まります。

> “組織にとらわれず行う活動にはワクワクするが、合意形成や最終決定をする過程が、本当に民主主義的にうまく機能するのかが未知。評価や報酬の配分も、どのように決めるのかも気になる”

という声を、講演の質問でいただきましたが、評価や報酬の配分が一部の管理者の声で決まるのではなく、可視化されたスマートコントラクトで処理されるのは、非常に公平性が高いと言えます。また、トークンによる対価は金銭的報酬だけでなく、投票権というかたちにもなりえます。

つまり、DAOの取り組み内容への議決に対し、より大きな発言力を持つことができるのです。評価やガバナンスの透明性・公平性が高いというのも、人々の貢献欲求を引き出す上で重要なポイントとなっています。

ユーザーのプロダクト・サービスへの貢献に対価が生まれる

「仕事の対価としてトークンが支払われるだけならば、労働者と変わらないではないか？　なぜ貢献者なのか？」という疑問が湧いている方もいるかもしれません。

DAOがweb3の流れと深く関連する、とても（とても！）大切なポイントです。

web1.0と呼ばれる1990〜2000年代のインターネットは、企業が提供するコンテンツをユーザーは読んだり見たり、ただ消費するだけの一方通行の関係でした。これがweb2.0の2000年代以降、双方向のやり取りが可能となり、ユーザーは文章や映像を通して発信できるようになりました。ユーザーが動画を

[2]Kenji Tomita/Runtrip「DAOとは何か？を図解しました。| #HRを図解します」2022年2月5日 06:31、note.com/symsonic/n/n7c45e3696d0a　2022年7月13日アクセス。
[3]shinichiro kinjo「【DAOとは何か徹底解説】私たちは企業の労働者からDAOへの貢献者へ、メタバース時代の働き方はトークンエコノミーと共にある」2022年1月10日 11:11 note.com/shinkinjo/n/nbdcc0f6f3acb　2022年7月13日アクセス。

投稿することでYouTubeにコンテンツが増え、Facebookにユーザーが投稿することで毎日SNSを見るようになりました。**ユーザーの「貢献」によりプラットフォーマーは成長したわけです。**Facebookのおかげで私も多くの方とつながることができましたし、YouTubeのおかげでさまざまな情報を得ることができるようになりました。ユーザーベネフィットがあるので利用してきました。

しかしながら一部のインフルエンサーを除き、プラットフォーマーにコンテンツを提供するユーザーは、自身の「貢献」の金銭的対価を得ていません。膨大なアクセスから巨大な広告収益を生み出すプラットフォーマー企業と、そのサービスへの価値向上に貢献しているはずのユーザーとの間に不公平感が生じ始めました。この課題感が背景となり、ブロックチェーン技術の進化とともに、「**ユーザーの貢献で価値が向上したサービスは、ユーザーに価値を還元すべきだ**」という流れが生まれました。

また、金銭的対価の面だけでなく、「ユーザーの情報の所有権はユーザーにあるべきだ」というプライバシーの権利をユーザー側に取り戻そうという流れも並行して起きました。YouTubeが垢BANされて動画が一方的に消されてしまったり、Facebookのアルゴリズムが変更されて外部リンクを貼った記事だとタイムラインに表示されにくくなってしまったりと、プラットフォーマー側の中央集権が強まることに対する問題意識も2010年代に高まりました。

「遊んで稼ぐ」時代になった背景

ユーザーが集まり、集まったユーザーの貢献によりサービスの価値が向上したのであれば、そのサービスを運営する会社の資本家や労働者だけでなく、ユーザーに対しても対価があるべき。このような考え方（=互恵性）が、web3の価値観につながっていきます。

こうした背景から、web3のサービスにおいて、ユーザーはサービスを利用するだけでなく、利用度に応じてトークンが発行されるモデルが生まれたのです。そして、それらのサービスの多くはすでにDAOとして運営されているか、現状は株式会社の形式でもDAOの形態に移行することを目指して運営されています。

その一例が、Play to earn（遊んで稼ぐ）と呼ばれるStepnのようなゲームです。Stepnに参加して遊ぶ（歩く）。それによりユーザーはアプリ内での体験を楽しむだけでなく、歩数を稼ぐことで健康にもなり、さらにはトークンが付与されて金銭的な報酬も得られるようになります。なんだか眉唾のように聞こえる話ですが、そのユーザーの参加によりStepnのプラットフォームとしての価値が高まるからこそ、ユーザーにトークンが発行されるのです。

他にも、Learn to earn（学んで稼ぐ）のRabbitHoleという、学ぶとトークンがもらえるプラットフォームもあります。これはweb3について学べるサービスで、企業から用意された課題をクリアすることでトークンがもらえます。今までの教育サービスは学ぶ側がお金を払うのが当たり前でしたが、RabbitHoleは「学んだ人のメリットを得る人がお金を払う」という、企業内で実施される社員向け研修と同じような位置づけになっていると言えます。企業としては将来の採用候補者になるというメリットがあるからです。

こちらもStepn同様、多様なユーザーが参加し貢献することでコミュニティの価値が高まるものですから、ユーザーとプラットフォームは互恵の関係になっています。

貢献は目的への共感からスタートする

ではそもそも、どういうサービス・組織・コミュニティに私たちは「貢献」したいと思うのでしょうか？

近年活発化したクラウドファンディングで、目的に共感し、プロジェクトにお金を出すことは一つの貢献ですが、消費者に近い活動であると言えます。応援では物足りない、もっと貢献したいという気持ちに応えるのがDAOです。

貢献したい気持ちを引き出すのは、どういう世界を生み出したいのかという目的への「共感」です。前述したように、貢献とは「何かのために力を尽くして寄与すること」。お金を出すだけでなく、なにか行動を起こすことが貢献です。純粋な貢献欲求を満たすための選択肢として、DAOは人々の中で少しずつ受け入れられていくと予想されます。

企業は、人々が貢献したくなる事業・組織・コミュニティを作らなければいけません。そして個人は、自分自身が労働ではなく貢献したいことはなにか？ という問いを立てていくことがweb3時代における働き方であると思います。労働がいけない、ということではなく、貢献と労働の重なりを増やしていくことが目指していくべき姿です。

多くの人が共感する目的が、社会課題の解決です。自分の半径3メートル以内にある身近な問題。そして一見、自分とは直接関係ないように見えるけれど、地球の誰かが困っている問題。世の中を見渡すと私たちが解決すべき問題はたくさんあります。一人の力ではどうにもならないと諦めてしまうことでも、ドラゴンボールの「元気玉」のように、多くの人たちが力を合わせることで前進させられることがあります。それはいわゆる「社会貢献・地球貢献」です。

ブロックチェーンによる社会課題解決

空気汚染や温暖化など、私企業の資本だけでは簡単に解決できない問題を、多くの人たちの協力とブロックチェーンによるインセンティブで解決しようというプロジェクトが増えています。

ヨーロッパで生まれたPlanet Watchというサービスは、大気汚染により毎年900万人が亡くなっているという問題を解決するために、世の中の至るところに空気モニターデバイスを置き、どこの大気が汚染されているのかを可視化することを目指しています。

空気を測定するセンサーデバイスを購入し自宅に置くと、トークンがもらえます。企業はトークンを購入することでPlanet Watchが集めたデータを使えるようになる価値還元モデルです。現在世界で4万台が設置されているということ。まだまだ実証実験の延長線上ではあるものの、「分散」「共通目的」「参加・貢献」という実にweb3的なプロジェクトです。[4]

選択の主権を個人に取り戻す

貧困、カーボンニュートラル、水や食料不足など、私たちの社会に影を落とす多くの課題。どうせやっても何も変わらないというような厭世観や、会社で働く中で感じる学習性無力感からの脱却。どういう社会にしたいのか、という一人ひとりのWILL（意志）が、貢献を引き出すインセンティブ設計により、強制ではなく自律的に行動に移されるとするならば、テクノロジーは私たちの社会にとって大きな希望を与えてくれると感じます。

すべての会社がDAOになる必要はありませんし、私たちが現実の通貨を手放さなければいけないということではありません。私たちには「選択肢」があります。選択の主権を個人に取り戻す、というのがweb3とDAOに私がワクワクさせられる最大のポイントなのです。

藤野の提言に対する大矢の意見

今回の藤野さんの話をまとめると、以下のようになります。

・新テクノロジー（web3≒DAO）が働き方を変える
・人は会社ではなく、自分が貢献できるプロジェクトに帰属するようになる
・資本、労働、消費の資本主義サイクルに貢献が加わる未来
・中央集権型から貢献者による自律分散型社会へ
・web3時代は貢献者が集まる共感の時代へ

藤野さんの主張には一貫して「テクノロジーで私たちの働き方は変わる」という信念があり、今回はその中でも特に最近話題になっている、web3という新しいテクノロジーの変化にどのように備え、何を学んでいくべきか？ というメッセージを私は受け取りました。

私のパートでは、web3についての前提と現状の理解、それが私たちの働く価値観にどんな影響を与えるのか？ という点に絞って書いてみたいと思います。

まずは「web3」を簡単に整理

最近では日本政府が経済財政運営と改革の基本方

[4]「【予言】地球をキレイに。10年後、"空気を読む人"が爆増する」『伝書鳩TV』Newspicks、2022年6月2日、newspicks.com/news/7135198/body/　2022年7月13日アクセス。

針2022（骨太方針2022）で、web3の推進に向けた環境整備の検討を進めると明言したことから、ニュースなどでも取り上げられるようになりました。

私自身テクノロジーの専門家ではありませんし、本レポート読者の皆さんも技術に詳しい方ばかりではないと思いますので、まずこの新しい潮流であるweb3について、ここでの概念を私なりに整理したいと思います。

Ver.	概念	行動 / 思想	サービス	発端技術
WEB 1.0	一方向	発信・閲覧	ウェブサイト ブログ 検索サービス	HTML
WEB 2.0	双方向	共有・共感	SNS 動画共有サイト スマホアプリ	ブロードバンド
web 3	分散型自律	所有・貢献	仮想通貨 /NFT メタバース X2E	ブロックチェーン

web3のベースを支えているのは、①P2Pによる取引台帳ネットワーク（ブロックチェーン）技術、②その技術を利用して作られる新しい交換価値情報（トークン）、③これにより個人（あるいは個人間の取引）の信頼を国家や企業に依存せず保証する非中央集権的コミュニティ（DAO）、という3つが組み合わさったものを、本レポート内でのweb3と定義しています。

web3とは新しいテクノロジーによって生み出される「新しい概念」であり、これはWEB1.0もWEB2.0も同様で、新しい技術革新によって生み出される社会の変化、すなわち社会が変わった分岐点を1.0から2.0と捉えています。そして今、新たな技術変化によって3.0という分岐点を迎えようとしています。

例えば、WEB1.0からWEB2.0になる際に鍵になったのはブロードバンドという大容量通信技術でした。大量のデータを一瞬で転送することが可能になったのです。その結果、個々の端末にソフトウェアを保存しなければ使えなかったアプリケーションが、サーバーにユーザーが直接アクセスすることで（SaaS）、誰でも、同じインターフェースで、情報の送受信が利用できるようになりました。それにより双方向の通信が可能になったというわけです。

このブロードバンドという技術が生み出した流れである2.0と同じように、次はブロックチェーンという技術が生み出す流れが3.0というわけです。

一方向から双方向、分散型自律へ

WEB1.0ではニュースや企業のサイトを閲覧するという（情報の）一方向的な流れだったものが、WEB2.0になるとSNSなど（情報の）双方向的な流れになりました。

WEB2.0で特徴的だったのは「ネットワーク効果」です。ユーザーが増えれば増えるほど情報が集まり、情報が価値を生み、また新たなユーザーを生み出す。情報の生産者＝情報の消費者であり、情報はシェアされることが当たり前になりました。これがWEB2.0が生み出した思想の変化です。

こうして世界中で発信・共有される情報を一つの企業が独占することで莫大な利益を生み出し、私たちの情報は誰のものか？ という議論が起こっています。

そしてweb3とは、WEB2.0によって巨大な力をもったゲートキーパー（膨大な情報を管理する門番＝企業や国家）から、参加者であるユーザーに前述した技術（①②③）で管理能力を分散し、自律性を付与しようという新しい潮流です。

現時点では、仮想通貨、メタバース、NFTなどの商品やサービスの総称がweb3と思われがちですが、実はそれ自体はゲートキーパーによる参入が可能であり、社会的な側面よりも投機的側面が現時点では強調されています。加えて①と②の技術だけで③は無視すること（仮想空間を1社あるいは一部の資本家が独占的に管理すること）も可能です。

今回の藤野さんの話は、焦点を当てた新しい技術に参入して先行者利益を取るための話ではなく（①と②）、組織開発の専門家として③に焦点を当てていることが特徴です。この前提を踏まえて私のパートを進めていきたいと思います。

web3が抱える矛盾

私も含め多くの人が感じる違和感。それは、仮想通貨やNFTに漂う投機的で怪しげな印象と、藤野さん

のようにweb3を利用した個人の想いや貢献が可視化される美しい社会思想とのギャップにあるのではないでしょうか？

web3の技術を実際に使ったアプリはまだごく少数なので、今回は藤野さんの話の中にもあった「Stepn」というゲームを例に、上述の矛盾について考えてみます。

歩くだけで稼げる（Move to Earn）の代名詞でもあるStepnは、稼げるという部分に注目が集まっていますが、彼らのホワイトペーパーを見ると、

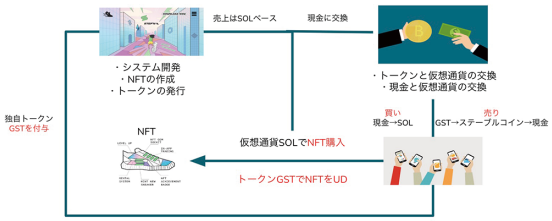
> **Our mission:**
> Inspire millions to a healthier lifestyle, connect them to Web3 and combat climate change.
> （数百万人をより健康的なライフスタイルに奮い立たせ、彼らをWeb3.0の世界とつなげ、気候変動の問題と戦うこと）

と書いてあります。

彼らが掲げている（崇高な）ビジョンは「人々の健康」と「ボーダーレスで自律的な社会」「地球環境の保護」です。どれも重要な社会課題であり、それらを達成する手段として、プレイヤーにトークンを発行しています。ゲーミフィケーション（楽しさ）とインセンティブ（報酬）を与えることで、普及を図っているわけです。

さらにStepnというゲームを通じて得られる利益はDAOで管理され、その収益でカーボン・オフセットを購入することが決められており、その運用もGMTと呼ばれる投票券付きトークンによるDAOでの投票によって決定されます。

※Stepnの詳細解説は本旨ではないので割愛しますが、ビジネスモデルを図示したものを載せておきます。



2022年5月21日時点で発表されたStepnのユーザー数は53万人ですが、掲げた理想に反し、大多数は報酬や投機を目的としたユーザーであり、Stepnの崇高なビジョンに共感し、それに貢献しようと集まったコミュニティではありません。

さらに言えば、ユーザー数の増加に比例してトークンの需要が高まり価値が上がるため、既存ユーザーは新たなユーザーを獲得すべくSNSなどを使って熱心に啓蒙しています。こうした背景から、Stepnは新たなネットワークビジネス、現代版ポンジスキームとも呼ばれます。

無視できない重大なファクト

一方で、リリースからわずか半年で時価総額1000億円以上とも言われる規模となり、世界中にユーザーをもった最大級のDAOであり、このDAOが実際に環境保護団体への寄付やカーボン・オフセットの購入という点で環境に貢献している事実[5]、新興国や途上国のユーザーが参加して国の豊かさに関わらず世界共通の単価で収入を得ている事実[6]、Stepnを通じて運動習慣ができたことで健康になったという人の投稿が多数あるという事実[7]。

これらの事実から彼らの掲げているビジョンが金儲けのための建前であるとも言えませんし、グローバルでこれだけの規模の事業を、これだけのスピードで実現できたのは、web3というテクノロジーと思想があったことに疑う余地はありません。

Stepnの事例からも分かるように、web3の現状は、仮想通貨、NFT、X2Eといった人々の金銭への欲望を利用する形で発展していることはファクトであり、この本音（稼ぐ）と建前（社会課題解決）という矛盾を抱えながら進化している、新たな潮流であると理解できます。

DAOという新しい組織

企業もDAOも報酬が得られるインセンティブによって人が集まっている、という意味において、藤野さん

---

[5] Aaron Limbu「STEPN Commits to Donate $100,000 Monthly towards Carbon Removal」Blockchain News、2022年5月18日 09:30、blockchain.news/news/stepn-commits-to-donate-100-000-monthly-towards-carbon-removal　2022年7月13日アクセス。

[6] Ben Munster「What Is Stepn? The 'Move-to-Earn' NFT App That Pays You Crypto to Exercise」Decrypt、decrypt.co/resources/what-is-stepn-the-move-to-earn-nft-app-that-pays-you-crypto-to-exercise　2022年7月13日アクセス。

[7]「NFTゲームSTEPNで遊んで稼いで健康になってみた。GameFiについて考える」Ryoko Tomura's Blog、2022年5月16日、rtomura-taxacc.com/stepn-gamefi/ 2022年7月13日アクセス。

と私の意見に大きな違いはないと思っています。

企業は株主や取締役などの中央集権的な意思決定制度と資本家の利益、という判断軸によって組織の進む方向が決まるのに対し、DAOは事前にプログラムされたシステムによる自律分散的な投票による意思決定制度とコミュニティの利益の総和、という判断軸が特徴的です。

株式会社は株を所有する資本家の株主総会によって、取締役会メンバーが任命されます。ゆえに、意思決定の最終判断は株主利益が優先されます。他方、DAOは株主や取締役といった概念がなく、コミュニティへの貢献に対して配布されるガバナンストークンの投票により意思決定がなされます。

そのため、最終的な判断は（理屈のうえでは）コミュニティの幸福の総和が優先されることになります。非営利団体など株式会社を除く機関の意思決定でも社員総会による判断などがありますが、それに参加できるのは社員だけですから、顧客や取引先が加わることはありません。

組織形態	意思決定機関	判断軸
株式会社	株主総会・取締役会	株主利益
非営利法人	理事会・社員総会	設立趣旨
DAO	ガバナンストークンによる投票	コミュニティの幸福の総和

このように見ていくと、DAOの特徴は資本と労働という資本主義の原則、ルールを決める側とルールに従う側という権威主義の原則に対するオルタナティブ（もう一つの選択肢）と言えるのかもしれません。

国家が通貨を発行し、その通貨を軸とした富の分配や公共サービスが存在する以上、国家の発行する通貨を基盤にした経済はなくなりません。そのため、どれだけDAOは素晴らしいと声高に謳われようが、すべての組織がDAO化する世界がすぐにやってくる、ということはないでしょう。

それでも、社会に馴染めない人、お金よりも生きがいを求める人、自分で判断するのが苦手で誰かに自分の行動を決めてもらいたい人、DAOに貢献できるだけのスキルを身につけるのが苦手な人……等など、私たちの中にも働く動機はさまざまです。

そうした社会のセーフティーネットとして、企業、NPO、DAOと選択肢が増える意味において、藤野さんが描く「一人ひとりがWILLで働く時代」という美しい未来の到来と言えるのかもしれません。

重要なのはweb3の技術やサービスではなくそれがもたらす思想の変化

現時点では、web3が何年後に、どのようなかたちで、私たちの社会や生活に影響を与えるのかは未知数です。しかし、この技術から生まれるサービスやプロダクトが世に広まっていったとき、私たちに起こる価値観の変化はどのようなものでしょうか？

WEB2.0の出現により、企業で働くことを辞めYouTubeやSNSを舞台にクリエイターとして独立したり、あるいはスキルを駆使しクラウドワーカーとして働く人も増えました。実際、2021年には日本国内で個人事業主が600万人増加しており、過去最高を記録しました。

そして今、web3ではブロックチェーンなどの最新技術に関わるエンジニアやクリエイターが税制や労働規制から逃れるために、海外に流出していることが危惧されています。これはテクノロジーの進化によって、貢献先、働き方、働く場所、同僚や上司……などを選べる時代に向かっているということで、こうした潮流が逆戻りすることはなさそうです。

ここにプロジェクトベースで貢献や意思決定に参加するDAOが加われば、ますます国家や企業という中央集権的なコミュニティで働く魅力は相対的に低下してしまうかもしれません。

少し行き過ぎた表現に聞こえるかもしれませんが、「お金のために働いているなんてダサい」「国家や会社に管理されるなんてダサい」「誰かのビジョンや理念に従うのはイケてない」という、資本主義や権威主義へのアンチテーゼとも言える新たな価値観が生まれることを意味するのかもしれません。

藤野さんのDAOについてのセミナーに参加した方の声を見ていても、「主体性」「指示待ち」「上下関係」「所属意識」などの組織課題にまつわるキーワードが並んでいます。

DAOについてビジネスマンが学んだ時に、こうした組織課題がパッと思い浮かぶということは、DAOには企業の組織課題を解決するヒント、すなわち資本と労働の分離、労働価値の分配、評価の透明性、企業統治（ガバナンス）、といった現代企業が抱える組織問題を解決するエッセンスが詰まっているということではないでしょうか。

藤野さんが理想として語る、働く人の「貢献」や「WILL」という非金銭的報酬の重要性がより増していくことを示唆している可能性が感じられます。

また今回のレポートを通じて私自身が気づいたことは、DAOはメンバーの顔も本名も明かす必要がなく、プログラムに従って貢献が数値化され、見た目や特徴などの印象に操作されない、フェアで無機質なコミュニティなのに対し、企業は一緒に働く人の顔や、お客様の顔が見え、貢献を五感で感じられる有機的なコミュニティであるという事です。

無論どちらにも良い面と悪い面があり、それらを選択できることこそが良い社会と言えるのですが、企業や従業員がこの社会変化に適応することで、資本が作り出すストーリーに共感する時代から、ナラティブ（企業視点ではなく、自分視点のストーリー）に共感する時代へと変化していく期待が高まりました。

「web3マインド」を持ちながら、過渡期を生きる（再び藤野）

2015年頃からのAIブームでは、はじめにAIが囲碁や将棋でトッププロに勝った、というようなわかりやすいニュースが目立ちました。その後、AIの進化や機械化は、人間が自分の仕事を失うのではないかという脅威を煽るような論調が多くあり、技術の進化が人々にどういう影響を与えるのかという「思想」の議論が生まれました。しかし実際のところ、人はテクノロジーを活用し、私たちはいまAIが動いていることを認識しないまま、その恩恵を受けながら日々を生き働いています。

過渡期には、「これまで」と「これから」の2つの思想・価値観・あり方が混じり合います。

現在のweb3ブームは、NFTでアーティストが何億円もお金を集めた、というわかりやすいニュースが耳目を集めています。そして今、web3は株主資本主義に代わる新たな社会の構築に寄与するのか、という論調が盛り上がっています。

ブロックチェーン、ビットコイン、web3という言葉を私が初めて聞いたのは、2016年終わりから2017年はじめのことでした。私がAIについて興味を持つきっかけとなった、ITジャーナリストの湯川鶴章さんが主催される勉強会で、ブロックチェーンがテーマとして扱われました。すでにその当時において、最前線でブロックチェーンの研究と実践をされていた方々の話を聞きましたが、マイニングという仕組みがどういうものなのか、技術的にどのように構築されているのかは、正直よくわかりませんでした。

しかし講義の中で、「日本で出稼ぎをしているフィリピンの方が母国の家族にお金を送るときに、銀行の送金だと1万円送るだけで何千円も手数料を取られるが、ビットコインは銀行を介さないことで送金の手数料が非常に安くなる[8]」という話がありました。「それはよいことだ！」と感じたのが第一印象でした。

98%の手数料削減が意味すること

もう一つ、当時印象に残ったエピソードは「難民の食糧支援へのブロックチェーンの活用」事例でした。2017年に実施されたBuildingBlocksプログラムと呼ばれるもので、ヨルダンに在住するシリア難民にWFP（世界食糧計画）が、「食料のための現金」を配る作業に活用されました。

自らの眼球の虹彩を機械にスキャンさせることで、

[8]2016年当時1BTC＝75,000円、送金手数料は1トランザクションあたり約5円でした。2022年夏現在は、1BTC＝280万円、送金手数料は無料の取引所もありますが、国内最大手のコインチェックの送金手数料は現在0.0005BTCですので約1400円です。

識別情報が国連のデータベースに渡され、WFPが運用するイーサリアム・ブロックチェーンに格納されている家族の口座情報に問い合わせをし、スーパーマーケットで食品を買うときに、ユーザーは財布を開けることなく請求が処理されたというものでした。

2017年にWFPは食糧支援全体の30%に相当する13億ドル強を金融機関に送金し、何百万食に相当する資金が手数料として消えてしまい、「実際の食事」になっていませんでした。初期の結果ではありますが、ブロックチェーンを活用することで、送金手数料などを98%減らすことができたとのことです。[9]

つまり、「身分証明書がないと銀行口座が作れない」「住所不定では銀行口座が作れない」という既存のシステムにおける不都合を解決する打ち手となったわけです。テクノロジーは社会の問題を解決する大きな武器になる。今後どんな使われ方をするだろうか？　というのが上記2つの話を聞いて私のなかに生まれた気づきと問いでした。

web3時代に向けてのマインドシフト

この話を聞いた2016年当時から、六本木界隈にある寿司屋さんやバーなど、ビットコインで決済できる店舗はすでにありましたが、自分自身は「今すぐビットコインを買って使ってみよう」とは感じませんでした（結果「億り人」にはなっていません笑）。私自身はブロックチェーンやNFTで「儲けている」人ではありませんが、儲かるか否かという視点ではなく、「世界の変化への興味・関心」からweb3を捉えてきたように感じます。

「web3によってなんか今より良い世界になる気がする」という感覚を持ち始めたのは、2021年の終わり、伊藤穰一（Joi）さんのポッドキャスト[10]を聴くようになってからです。

「web3マインド」これは私が発案した言葉です。大きなトレンドになっている「web3」という概念を、できるだけ私たちの身近な出来事と結びつけながら感覚として捉えるために、web3時代に入る過渡期を生きる私たちはどのようなマインドを保つ必要があるのか、今後もウィズダム・レポートを通して具体化していきたいと思います。

執筆者

藤野 貴教　Fujino Takanori

株式会社働きごこち研究所　代表取締役

新卒でアクセンチュアに入社するも「就職のミスマッチ」を感じ、一年で退社。この経験から採用コンサルティングの道に進む。先輩の紹介で入社した上場直後のdipで、採用・教育担当として一年間で200人以上を採用。その後、同社初となる社長のアイデアを実現する戦略推進チームのリーダーに抜擢される。このとき、トップの意志やメッセージをトランスレートし、現場に伝え会社を変える面白さと難しさを知る。

2007年、「“働く”のこれからを考える」をコンセプトに株式会社働きごこち研究所を設立。グロービス経営大学院MBA修了（成績優秀終了者）。2015年から「テクノロジーの進化と人間の働き方の進化」を研究の中心領域にする。日本のビジネスパーソンのテクノロジーリテラシーを高め、人工知能時代のビジネスリーダー育成を志として、全力で取り組む。『2020年人工知能時代　僕たちの幸せな働き方（かんき出版）』を上梓。

また、2006年（27歳）で東京を「卒業」。愛知県の田舎（西尾市幡豆町ハズフォルニア）で子育てをしながらのフルリモートワーク。家は海まで歩いて5分。趣味はスタンディングアップパドル（SUP）。

2019年、UXを伝えるWEBメディア『UXジャーナル』を創刊、編集長を務める。

[9]Russ Juskalian「ヨルダン現地ルポブロックチェーンが変える国連難民支援のいま」MIT Tech Review、2018年5月11日、technologyreview.jp/s/83417/inside-the-jordan-refugee-camp-that-runs-on-blockchain/　2022年7月13日アクセス。

[10]JOI ITO　joi.ito.com/jp

大矢 隆司　Oya Takashi

ゴルフ活動家（Golf Activist）

中学卒業後、15才で単身オーストラリアへ3年間ゴルフ留学。帰国後の大学在学中にプロゴルファーに転向。25才で日本初のコースレッスン専門会社GEN-TENを起業。全国に散らばる1万人以上の顧客と、20人以上のコーチをフルリモートでマネジメント（2020年6月株式譲渡により退任）。

2018年、タイのバンコクにオフィスを設立。タイ国内企業ECのコンサルティングを行う他、国内ゴルフ場のコンサルティング、執筆、コーチングセミナーなどで活動中。

ゴルフコーチ（USGTF）
メンタルフィットネストレーナー（NESTA）
ゴルフコンディショニングスペシャリスト（NESTA）
ゴルフフィットネストレーナー（JGFO）
MBA（グロービス経営大学院）

発行：株式会社 働きごこち研究所
hatarakigokochi.jp
support@hatarakigokochi.jp