

実施概要

開催日：2023年3月2日（木）
会場：3×3 Lab Future
テーマ：Web3時代の自律型組織を考える ～イノベーションをうむ企業 DAO（自立分散組織）の可能性～
実行委員長：清宮 晋美代

ビデオメッセージ&オープニングスピーチ

衆議院議員／自民党 web3PT 座長

平 将明

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表

濱松 誠



平 将明

衆議院議員／自民党 web3PT 座長

衆議院議員（6期）、衆議院科学技術・イノベーション推進特別委員会筆頭理事、自民党情報調査局長、自民党ネットメディア局長、自民党東京都連政調会長。早稲田大学法学部卒、元・大田青果市場仲卸三代目、元・東京青年会議所理事長、元・慶應義塾大学大学院講師、元・経済産業大臣政務官、元・内閣府副大臣（防災、行政改革、IT政策、宇宙政策、クールジャパン戦略、地方創生、国家戦略特区等担当）。大平正芳記念財団理事、191・192・193 国会三ツ星国会議員（NPO 法人「万年野党」）、King of Comment 賞（NewsPicks 「THE UPDATE（2022年9月）」）、ニッポンを変える100人（『週刊SPA!』2021年1月）、日本を元気にする逸材125人（『文藝春秋』2016年2月）。



濱松 誠

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表

1982年京都生まれ。大阪外国語大学を卒業後、2006年パナソニックに入社。北米向け薄型テレビのマーケティング、インド地域の事業企画を経て、2012年、本社人事部にてパナソニックグループの採用戦略と人材・組織開発を担当。2016年、パナソニック初となるベンチャー企業への出向を経て、家電部門にて新規事業を担当。本業の傍ら、2012年、組織活性化をねらいとした有志の会「One Panasonic」を立ち上げる。2016年、NTTやトヨタなど、同世代で同じ課題意識を持つ者たちを集め、「ONE JAPAN」を設立、代表に就任。2018年、夫婦での世界一周という夢をかなえるため、パナソニックを退職。2019年から約1年間、52カ国116都市を訪問。現在は数社のコミュニティ運営や講演、メンターをしながら、夫婦での起業準備中。日経ビジネス「2017年次代をつくる100人」に選出。

平 将明議員からのビデオメッセージ

まずは衆議院議員の平 将明氏によるビデオメッセージからカンファレンスがスタートしました。平氏と言えば、自民党デジタル社会推進本部 web3 プロジェクトチームの座長を務め、2022年3月発表の「NFT ホワイトペーパー（案）」や同年12月発表の「web3 政策に関する中間提言」など、我が国の Web3 にまつわる法制の整備やエコシステムの構築に尽力されている人物です。

スピーチではまず、日本の様々な課題や世界的な気候変動を含めたグローバルな課題の解決に向けて Web3 は大変有効であることが示唆され、その中でも本カンファレンスのテーマである「DAO（自律分散型組織）」は、7000年前のメソポタミア文明における台帳、および700年前のメディチ家による複式簿記に次ぐ発明だということが説明されました。DAO とは、特定の所有者・管理者が存在しない形で運営される組織のことを指します。

平氏は、「あらゆる局面で DAO が活用され、さらには組織の本流にも DAO の仕組みをビルドインしていく流れは不可避である」とことが強調され、それに向けた環境整備の必

要性と国会等における提言等への姿勢が示されました。

トライ&エラー&ラーンで実際に行動してみることが大事

続いては、ONE JAPAN の共同発起人・共同代表の濱松 誠氏がオープニングスピーチで登壇されました。濱松氏は、新卒でパナソニックに入社し、人事・ベンチャー出向を経て退社した後に、現職として企業の人材・組織開発支援やコミュニティ運営等を手掛けている人物です。



濱松氏が人生をかけて取り組んでいるのが、「実践コミュニティ（Communities of Practice）」と呼ばれる、共通の専門スキルや、ある事業へのコミットメント（熱意や献身）によって非公式に結びついた人々の集まりの運営です。実践コミュニティの一例として挙げられたのが、同氏がパナソニック在籍時より取り組んできた「One Panasonic」という企業内有志活動です。濱松氏が同社に入社した当時は、組織のサイロ化やトップとの距離の遠さ、モノカルチャーな風土、「どうせ言っても無駄症候群」など、様々な大企業病の症状

が存在していたと言います。

一方で、そのような状況に対して変化の必要性を感じる若手・中堅のメンバーも多くいたことから、社内交流・組織活性化を促す団体として One Panasonic を立ち上げたということです。

この One Panasonic の立ち上げを一つの原体験として 2016 年に発足された ONE JAPAN は、「挑戦の文化をつくる」をミッションに掲げる、大企業の若手・中堅社員を中心とした約 50 の企業内有志団体が集う実践コミュニティ運営団体です。現在（2022年9月時点）55社、約3,000名が有志で加盟する団体にまで成長して、まさに DAO 的なアプローチを通じて「挑戦の文化」づくりを進めています。

そんな濱松氏は最後に、DAO の成功に必要な姿勢として「トライ&エラー&ラーンで実際に行動してみる」ことを説明し、「失敗するかもしれないが、それが実は失敗ではなく素晴らしいものなんだと考えることができるような文化にしていけることが大切だ」と強調してセッションを締め括りました。



組織開発の「新しい意義」と「未来シナリオ予測」

ODNJ 理事／未来フェス実行委員長

清宮 普美代

ODNJ 理事／講座・プログラム委員長

渡邊 壽美子



清宮 普美代

ODNJ 理事／未来カンファレンス実行委員長

ジョージワシントン大学大学院 HRD 専攻 修士号取得。新卒で毎日コミュニケーションズ（現マイナビ）入社、企画制作、新規事業企画責任者を経て、渡米。帰国後、外資系金融会社にて社長室長をへて、起業、現職。2005 年度から、アクションラーニングコーチ養成を開始、マネジメント層 2000 人以上のトレーニングに加え、「学び方を学ぶ Learn How to Learn」のファシリテーター AL コーチを 1000 人以上育成している。日本アクションラーニング協会 代表、マスターアクションラーニングコーチ (WIAL)、株式会社ラーニングデザインセンター 代表取締役、北海道湧別高校 高校魅力化コーディネーター



渡邊 壽美子

ODNJ 理事／講座・プログラム委員長

大学卒業後、研修会社で 20 年以上、研修企画・人事コンサルティングの業務に携わる。大手自動車メーカー、製薬、食品、IT 企業などのマネジメント、リーダーシッププログラム、ブランドマネジメントのプログラムの企画開発に携わり、100 コース以上の研修コースの開発を担当。株式会社パーソル総合研究所 サービス開発グループ長、一般社団法人日本フューチャーズラーナーズ協会 理事、認定 プレティツドラーニングデザイナー、NPO 法人日本アクションラーニング協会認定 シニア AL コーチ他

多くの DX（デジタルトランスフォーメーション）プロジェクトでは、「DX なんて自分とは関係がない」と考える業種業界ほど、その影響を大きく受けるものです。OD 領域においても然り。テクノロジーの進化は決して他人事ではなく、早い段階でその重要性に気付いて「実際に動いた」者ほど、変化へのレジリエンスが身につくと言えます。

では、具体的にどのようなテーマ・視点で考えるべきなのか。これに対して、ODNJ 理事および DAO 総研 Founder より、それぞれヒントとなる情報が寄せられました。

「管理職の罰ゲーム化」から見える中央集権型マネジメントの限界

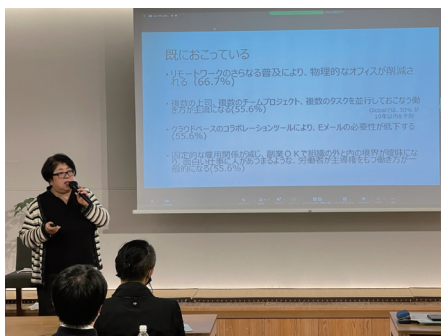
まずは「組織の今と組織開発の新しい意義」というタイトルで、ODNJ 理事の渡邊 壽美子が昨今の組織開発における意義について説明しました。

従来の組織開発では組織に対する所属意識の高さが想定されており、組織の目的を自分ごと化して主体的に工夫できる人を増やすことや、組織の状態を皆で見て対話することなどが、普遍的な意義として志向されてきました。一方で現在ではメンバーの所属意識がバラバラであることが前提であり、所属組織の目的やパーパスを深く理解して所属メンバーの心をつなぐという意義や、目的や意味づけや課題を各メンバーが素早く納得して当事者意識と個人のポテンシャル・意欲等を引き出すという意義、さらには、曖昧な状

況のなかで多様な価値観やモチベーションを持つ人の中で、複雑な課題を認識してリモートであっても参画意識を高め、学習を促進して成果を達成してシェアするという意義など、多様な新しい組織開発の意義が出てきていると説明されました。

このような状況の中、パーソル総合研究所 上席研究員の小林 祐児氏が提唱する「管理職の罰ゲーム化」の考え方が紹介され、様々な職場環境における課題が、いずれも現場のマネジメント能力によって解決されようとしている現状が共有されました。「なんでも管理職任せ」になってしまう、中央集権型のマネジメントが徐々に機能しなくなる時代だからこそ、DAO のような組織のあり方への注目度が高まっているのかもしれないと強調されました。

日本とグローバルで微妙に異なるテクノロジーの影響予測



続いては、同じく ODNJ 理事であり、本カンファレンスの実行委員長でもある清宮 普美代より、ODNJ 法人委員会に対して行われたアンケート結果から考えられる「未来シナリオ予測」（確実に起こっていること、起こらなさそうなこと等）が共有されました。アンケートでは、回答者が 0 点～6 点の間で設問の内容の「実際に起こっている具合」を集計したのとなっており、それぞれ「既に起こっている」「起こりそう」および「微妙にイメージがわからない」だとされた内容が列挙されました。

まず「既に起こっていること」として紹介されたのは、「リモートワークの普及による物理的なオフィスの削減」や、「固定的な雇用関係が減じ、副業 OK で組織の外と内の境界が曖昧になり、面白い仕事に人が集まるような、労働者が主導権をもつ働き方が一般的になる」といった内容です。

一方で「起こらないだろう」とされたことは、「日常のコーチングは自然言語 AI による 1on1 が行われる」や「(習得スキルなど) デジタル証明書の進化により、採用時において、学歴が陳腐化する」などの内容です。特に前者については、昨今で話題となっているチャット型 AI の進化によって、十分に起こり得ることがお分かりいただけるのではないのでしょうか。

さらに、「微妙にイメージがわからないこと」としては、「DAO」や「メタバース」「拡張現実 (AR)」等のテックテーマが挙げられました。巷では「DAO 作成ツールなどが提供され、プロジェクト毎のチームづくりに活かされる」「それによって業務や貢献の見える化や、意思決定の分散化が起ってマネージャーの負荷が減る」と言われていますが、そこに対していまい具体的活用のイメージがわからないことが、このような結果につながったと言えるでしょう。



Web3とDAOの基礎

DAO 総研 Founder

遠藤 太一郎

遠藤 太一郎

DAO 総研 Founder

18 歳から AI プログラミングを始める。米国ミネソタ大学大学院在学中に起業し、AI を用いたサービスを開始。AI に関する実装、論文調査、システム設計、ビジネスコンサル、教育等幅広く手がけた後、AI スタートアップのエクササイズに参画し、AI 部門を統括。数年で 400 人規模まで成長する中で、自律型のエンジニア組織開発を行う。上場後、独立。働き方や組織開発の視点から DAO の可能性に惹かれ、DAO 総研を設立。国立大学法人東京学芸大学 教育 AI 研究プログラム准教授、理化学研究所 AIP 客員研究員、国際コーチング連盟 ACC



ODNJ 理事メンバー 2 名によるインプットが終わったところで、今度は本カンファレンスのメインテーマの一つである「Web3 と DAO」について、DAO 総研 Founder の遠藤 太一郎氏より考え方の解説がなされました。

DAO を捉える時に大事な「選択肢・レイヤーが増える」という考え方

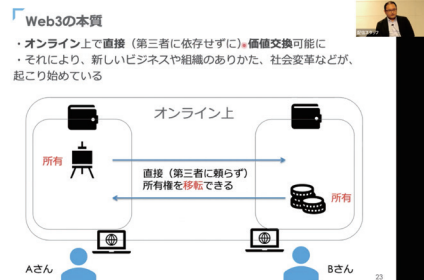
DAO の専門組織である DAO 総研を立ち上げた遠藤氏は、冒頭で「今の Web3 は、ピュアな新しい価値観と、仮想通貨への投機的な動きが入り混じったカオスな状況だ」と表現しつつ、「Web3 の 登場 は、従来の Web1.0・Web2.0 の置き換えではなく、選択肢およびレイヤーが増えるようなイメージでいると良い」と説明します。



Web3 を考える上でポイントとなるのが「デジタル空間における所有権のあり方」だと、遠藤氏は強調します。これまでブラウザ等を通じてアクセスできるデジタル空間では、様々なデジタルデータが何かしらのコンテンツとなって表現されてきたわけですが、基本的にこれらは「コピーし放題」であることが所与となっていました。もしもデジタル上で「これは本当に自分が所有しているものだ」ということを表現するのであれば、銀行やアプリ事業者をはじめとする第三者に証明をしてもらう必要があり、それが一種の「富と権力の集中」につながっているとも言えます。そして Web3 と

いうムーブメントは、このような富と権力の集中に対するアンチテーゼから始まったものと表現されました。

もしもオンラインで所有権を証明できるとしたら、本質的にその役割を担っていた第三者への依存が不要となり、結果として自律分散型の社会の構築に寄与することになります。それを実現するのがブロックチェーン技術であり、その結果のデジタル空間のあり方が Web3 ムーブメントということだと、遠藤氏は説明しました。



「ここにある通り、第三者に依存せずにオンライン上で直接の価値交換が可能になったというのがポイントです。それによって新しいビジネスや、DAO のような組織のあり方、社会変革などが起こり始めているというのが、Web3 の本質的な話というわけです」

決まった定義がないからこそ日々進化を続ける DAO の社会実装

では、Web3 における新しい組織のあり方として注目される DAO とは具体的にどのよう



な概念なのかという、実はまだ明確に定まった定義というものは存在しないと遠藤氏は言います。もちろん、「権限はトークンによってメンバーに分散されている」や「トークンを票とした投票によって意思決定する」、「決定事項はプログラムによって自動実行される」などの DAO を DAO たるしめる特徴はあるものの、これらをすべて満たした DAO がほぼ現存しないのも事実で、日々進化を続けているのが現状だと言います。

その上で、DAO の考え方を個人としての働き方の目線で捉えると、以下のような「選択肢」が増えることが考えられると遠藤氏は続けます。

個人としての働き方目線

- ・できること (得意、好き) で DAO に貢献
 - ・得意を持ち寄る
- ・仕事はプロジェクトベースで、複数 DAO 掛け持ちも
- ・自分が望む形で、自分が望む時間だけ参加
- ・深いコミットも去るのも自由

自分の仕事や働き方は、組織に決められるのではなく、自分で決める

- ・仕事は、面白いことに本気で参加するものになる
- ・仕事の内容、場所、時間からの解放

※ DAO が普及することで、このような働き方の選択肢が増える

「もちろん、一社にコミットして働きたいという方もいらっしゃると思うので、DAO の登場はあくまで選択肢が増えるということだと捉えれば良いと思います。DAO では、ビジョンを中心としてコミュニティ機能や投票機能、トークン発行機能、プロジェクト運用機能、そしてファイナンス機能など、多様な機能を持たせることができます。これらの機能を提供するサービスがいくつもあって、組み合わせる利用することが多いので、自分たちで活用を検討する際にはそのような考え方を前提にして捉えれば良いのかなと思います」

基調対話

「Web3時代の新しい組織と働き方：企業内DAOの実践」

ONE JAPAN 共同発起人・共同代表

濱松 誠

DAO総研 Founder

遠藤 太一郎

ODNJ理事/未来フェス実行委員長

清宮 普美代

ODNJ理事/講座・プログラム委員長

渡邊 壽美子

DAO総研 パートナー

藤野 貴教

藤野 貴教

DAO 総研 パートナー

新卒でアクセンチュアに入社後、2007年に「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ち研究所を設立。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据え、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。2022年9月より合同会社DMM.com Web3事業部 StrategyManagerとしても活動。Web3 サービス開発・DAO（自立分散型組織）の立ち上げ・運用を推進中。著書：「2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方」（かんき出版）、株式会社働きごち研究所 代表取締役、株式会社文殊の知恵 代表取締役、合同会社DMM.com web3事業部 StrategyManager



最後に基調対話セッションとして、DAO 総研 パートナーの藤野 貴教氏をモデレーターとして、登壇者全員によるパネルディスカッションが行われました。

様々な用途が考えられる DAO 的コミュニティ

まずは企業内活動における DAO の活用について、各メンバーがそれぞれコメントしました。DAO 総研の遠藤氏と ODNJ の清宮からは「新規事業」での活用が使いやすいところだと示された他、ONE JAPAN の濱松氏からはカルチャー変革本部や組織活性を進める部門等における活用が提案されました。また ODNJ の渡邊からは学習コミュニティへの応用の可能性も提示され、企業内 DAO の様々な用途がプレストされていきました。



MakerDAO から垣間見える DAO 運営のリアル

では具体的にどのような DAO の事例があるのかについて、遠藤氏より「MakerDAO」の紹介がなされました。

「MakerDAO はいわゆるステーブルコインと呼ばれる暗号資産を開発しているプロジェクトです。基本的に Dai はプログラマブルなお金なので、ソースコードみたいなものがある、それをどういう風に運営して変更していくのかという意思決定を DAO でやっています。ガバナンストークンと呼ばれる投票権みたい

なものをもみんな持っていて、それによる投票を通じて各議題に対する意思決定を進めているのですが、投票の結果、ある案が可決されるとそのプログラムが更新されるみたいな感じの流れになっています」

これだけ聞くと直接民主的に動いている印象をもつかもかもしれませんが、実はそんなことはないと言います。各投票内容は非常に専門的なのでよく分からず、自分ごとでもないからこそ、実際に投票する人の割合は実は数%しかいないとのこと。ではどうするかというと、「デリゲーター」と呼ばれる代議士みたいな人を DAO が雇い、投票を行わないメンバーがデリゲーターに投票を委任するというのです。つまり、直接民主制ではなく間接民主制が行われているわけです。結局やっているのは人間なので、人間が進化してきた過程と変わらないことが今わかってくる実態だと、遠藤氏は説明しました。



「皆さんの中でやりたい学園祭は何ですか？」

最後に、ラップアップとして藤野氏が「DAO は学園祭のようなものだ」と説明して、セッションをクローズさせました。「先日ある方にズバッと言ったのは、『DAO は学園祭だよ』と。学校のクラスというのは基本的には教師の人を中心として中央集権的な仕組みでできていると思うわけです。もちろん、教師としては中央集権的な仕組みをしよ

うと思ってやっているわけではなく、クラスメイトの学びを最適化しようとしてそうやっているのですが、これが学園祭になると、途端に『パンケーキ屋さんをやる』とか『たこ焼き屋さんをやる』という風に、それぞれのやりたいことに応じて勝手に自律分散でロールが動き始めますよね。売上についても、最後に経費を抜いた利益分をどうするかという話し合いが行われると思います。これが DAO そのものだと言いたいわけではないのですが、要するにこの話で伝えたいこととしては、同じ場所で同じ人という状況なのに、こういった貢献欲求やエンゲージメントが高くなるシーンとそうでないシーンがあるということなんです。皆さんの中でやりたい学園祭は何なのかということ、そして皆さんが参加したい学園祭は何なのかということをつまみかきして、実際の体験値をつかむことができたとしたら、もつと面白いんじゃないのかなと思います」

デジタルの進化はまったなしの状態であり、非連続的な進化は往々にして人々の想定を簡単に超えてきます。そんな時代において人々ができることは「デジタルの食わず嫌いをなくすこと」なのではないでしょうか。今回のカンファレンスを機に、ぜひ DAO をはじめ、新たなテクノロジーにまずは「触れてみる」ことから初めてみてはいかがでしょうか？

ODNJ では分散自立型 (DAO 的) 組織研究コミュニティ第 1 期 (5-7 月) 説明会を実施します。ご関心のある方は以下 URL よりエントリーをお願いいたします。

エントリー締め切り

5月12日(金)

