

会社経営の第3の選択肢

「DAO」というキーワードでひも解く MOTHERSの次世代に合わせた組織づくり



ここ最近、「DAO」という新しい組織の在り方に、にわかに関心が高まっている。そもそもDAOは「Decentralized Autonomous Organization」の略称で、日本語では「分散型自律組織」と訳す。特定の管理者がいなくてもチームやプロジェクトが推進する組織を指し、「Web3」というインターネットの発展がベースとなった新しい概念だ。2018年に、フレデリック・ラルー氏の著書『ティール組織 —マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』（英治出版）が出版されて、ティール組織が注目された。平たくいうと、ティール組織とは個々の社員の意思決定を尊重し、目的の実現のために成長するフラットな組織体だ。DAOはそれと近い概念を持ち、現在、さまざまな組織で実験的な取り組みが行われている。外食業界でもDAOの概念を取り入れた組織づくりが進む。それに取り組む一社が株式会社MOTHERSだ。もともと同社代表取締役の保村良豪氏は、既存の外食企業の成長の仕方や、そこで働くスタッフのキャリア形成の在り方にコロナ禍前から限界を感じ、疑問を持っていた。コロナ禍をきっかけにその疑問は問題意識となり、思考を深めるうちにDAOという概念にたどり着く。コロナ禍で市場環境が変わった。また、人口減少社会に突入し、働き手の獲得もシビアになるのは間違いない。そうした環境下で、チェーン展開以外の成長方法を模索する経営者も多いはずだ。MOTHERSでは一足早く、DAOの考えを取り入れた次世代を見据えた組織づくりをしている。その背景には、保村氏の「いつまでも仲間たちと一緒に外食業界で働きたい」という思いがあった。その取り組みについて保村氏に話を伺いながら、DAOが外食業界に与える可能性に迫っていく。



株式会社 MOTHERS 代表取締役の保村良豪氏

外食業界の積年の課題を 根本的に解決する挑戦

「コロナ禍が始まったとき、当社では採用に力を入れたこともあり、僕は自身、700人の即戦力人材の面接をしました。中には、スーパーバイザーの経験者や、外食業界でキャリアを重ねてきた年配の方もいて、とても驚いたのを覚えています。ただそれを通して、外食業界のはびこる二つの問題の根深さにもあらためて気付かされました。

一つ目が外食業界で働く人材のキャリア形成です。20代、30代、40代

と現場で頑張ってきた人材が年を重ねる中でキャリアの選択肢をなくした結果、コロナ禍でいの一歩に解雇されていました。本来なら、そのキャリアを活かした仕事があるべきです。しかし、店舗展開と企業の成長が同一である限り、店舗を軸にした縦方向のキャリアしかありません。店長やスーパーバイザーになれなければ、ずっと現場で働き続けるしかありませんが、年を取ったら体力的に厳しくなってしまうでしょう。その結果、居場所を失ってしまう方が多いという現実をあらためて感じました。

もう一つが年取です。子どもたちを大学まで通わせるのはもちろん、高齢になった両親の面倒も見なければなりません。ある程度の年収がなければいけません。しかし、店舗展開を前提とした経営だと出せる給与に限界があります。つまり、店舗展開と企業の成長がイコールだと、いつまでたっても良い年収がもらえないということです。それでは夢の持てる業界になりません。これから社会に出る若者も、わざわざ外食業界で働きたいとは思わないのではないのでしょうか」

このように、コロナ禍で起きた市場環境の変化の中で感じた問題意識を指摘するのは、株式会社 MOTHERS 代表取締役の保村良豪氏だ。同氏の指摘通り、コロナ禍では外食業界が抱えてきた多くの矛盾が噴出した。外食企業としての成長の在り方はもちろん、人材のキャリア形成や待遇、そして業界の将来性など、あらゆるところで軋轢が生じ、目を背けてきた問題に一人一人の経営者が立ち向かわなければならなくなった。

その一つが人材の活用に他ならない。2020年4月に史上初の「緊急事態宣言」が発出され、多くの飲食店が休業を余儀なくされた結果、

解雇されてしまった人材は多い。保村氏が言うように、店長やスーパーバイザーの経験者も多く解雇されている。そもそも店舗が閉店してしまえば店長は必要なくなるし、いくつもの店舗を撤退させたら、スーパーバイザーの仕事も存在も意味のないものになってしまう。

しかし、一方で、管理する仕事は最初から必要だったのだろうかという問題提起もある。確かに個店から企業化を目指すとなると、どうしても店舗拡大が必要になり、その過程で組織のヒエラルキーに合わせた管理職も置かなければならない。それが外食企業の一つの成功方程式として長年受け入れられてきており、もはや常識と化している。

ただ、その結果はあまり芳しくない。現に、会社が成長して社長をはじめとした経営層は豊かになったものの、いくら店舗が拡大しても社員の給料は上がっていないケースは目立つ。飲食店の利益率は10%もあればいい方だといわれている。たとえ店舗を増やして売上が伸びたとしても、新たに人件費や家賃、原材料のコストが加わっているため、給与の原資となる利益率は変わらない。つまり、外食企業の成長の手段であるはずの店舗展開をいくらしても、そ

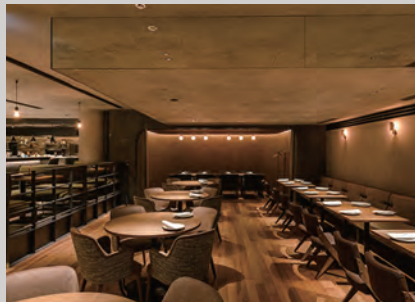
TATA -BAR RESTAURANT CAFE-



CICON ROOFTOP BAR by NOHGA HOTEL



CICON by NOHGA HOTEL



ここで働く人の生活は豊かにならないのだ。そんな業界で働きたいかというとき、手を挙げる若者はそう多くはないだろう。

そうした業界の構造や成り立ちに、保村氏はコロナ禍前から疑問を感じていた。それについて、同氏は次のように話す。

「僕らが大切にしてきたのは横のつながりです。もっと平たくいうのなら、社員がどうしたら幸せになるかということに常に考えてきました。今、終身雇用を維持していると言うと、時代遅れの経営だと思われるかもしれません。しかし、社員が50歳を過ぎても当たり前のようにはMOTHERSで働けて、高い年収をもらうこともできる環境を本気で実現したいと考えています。

外食業界には独立希望者はたくさんいますが、新しく店をつくっても10年後に残っているのは10%もありません。その数字を目の当たりにしたとき、そこまでリスクを負ってやるべきことなのかという疑問も湧いてきます。そもそも会社でやりたいことができ、それにふさわしい給与がもらえたら、独立する必要もなくなるのではないのでしょうか。

当社では死ぬまで続く横のつながりを指して、「共同体」と呼んでい

ます。それを実現するため何が必要で、何が必要ではないのかを、コロナ禍ですつと模索してきました。その結果、出店を積み重ねて売上を伸ばしていくのではなく、僕らが大切にしている価値観に基づいて新しいモデルを構築することに決めました。その一つの答えが「DAO」です」

MOTHERSが目指しているのは、

一生涯働き続けられる環境づくりだ。50歳になつて体が動かなくなつてきたら、現場で働けないので解雇にするのではなく、その年齢に合った働き方を提案していく。例えば、50歳を過ぎると子どもが独立して、家族形成が変わる人は多い。そこで夫婦で地方に移住し、MOTHERSに納品する野菜づくりを始めてもらう選択肢が出てくる。また、同社はベトナムへの出店計画があるので、これまでの経験を現地スタッフの教育に活かす方法もあるだろう。つまり、

「食」というキーワードで自分の人生を何度でもデザインし直すことができるのだ。20年、30年という長いタイムラインの中で充実した人生を送るため、最適な方法だといえるのではないだろうか。

「やはり、外食という自分の仕事に誇りを持つようになるべきだと思つています。働いているメンバーが

自信を持つて初めて、誰かに尊敬される仕事にもなるのではないのでしょうか。そうした誇りを取り戻すためにも、長く働ける環境と、高い賃金を同時に実現していきたいと考えています」

ヒエラルキーのない組織が人と会社の成長を加速

MOTHERSでは、一生涯働き続けられる環境をつくるのと同時に、十分な給与を支払えるようにするため、店舗展開を前提とした成長をやめて、中間管理職であるスーパバイザーなどの役職も置いていない。

しかし、管理職をなくすと、現場がしっかりと機能しているかどうか分からなくなってしまう。そこで必要になるのが自主性だ。一人一人が高い自主性を持って、仕事に臨むことができれば管理の必要などなくなる。互いが自分に与えられた仕事を着実に遂行しているという信頼感が醸成されたら、管理職という概念が入り込む隙はなくなるだろう。そんなある種フィクションの環境を実現する組織体こそ、DAOに他ならない。

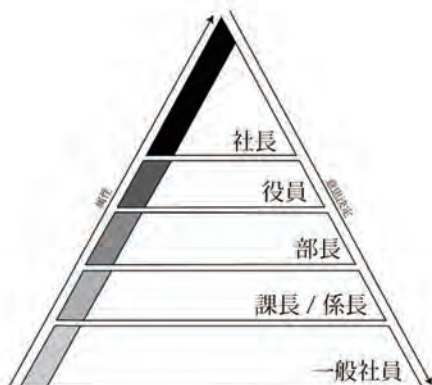
DAOはWeb3の登場とともに現れた非常に新しい概念だ。「分散型自律組織」と訳されるように、ま

さに一人一人の自主性を大切にした組織である。DAOの実現を支えているのがブロックチェーン技術だ。ブロックチェーンとはデータベースの一種で、ブロックという塊に情報を格納し、ネットワーク上の全ての参加者のコンピュータに保存をしていく。これまでそうした情報はサーバーに集まっていた。しかし、

サーバーに情報を集めると、それを管理する人が権力を持つようになってしまう。実際、GAFAM（「Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoft」と呼ばれるGoogle、Apple、Facebook、Amazon、Microsoftは、自社が運営するプラットフォームでさまざまな情報を握り、絶大な力を持つ。

そもそもサーバーは中央集権的になりがちで、脆弱性もあるため情報が漏れやすかったり、改ざんされたりという危険性もある。一方、ブロックチェーン

ではサーバーが必要ない。参加者一人一人のコンピュータに情報が格納されるので改ざんされる心配も少なく、透明性が高いという特徴を持



これまで会社組織というとヒエラルキー型が多く、トップダウンで物事が決定され、権限が社長に集中していた（図左）。一方、DAOでは店舗やプロジェクトが掲げるビジョンの下、参加メンバーがフラットにつながり、それぞれの強みを発揮していく（図右）。

つ。だからこそ、DAOには管理者が必要ない。自主性を尊重しながら、チームやプロジェクトがスムーズに遂行されるだけでなく、透明性が高いが故に役割に応じた報酬も得ることができる。

とはいえ、DAOによるチームやプロジェクトの進行はまだ始まったばかりで、流動的な一面も強い。実際、MOTHERSも試行錯誤しながら、DAOの考えを取り入れた組織体に移行をしている。それでもデジタルの考えをうまくリアルな現場に置き換え、これまでの外食業界にはなかった企業体へ生まれ変わりつつあるのは間違いない。

例えば、同社では店舗を一つのDAOと捉えている。図表1の通り、各店舗で店長やアシスタントマネージャー、キッチンといった仕事と報酬を結び付け、それぞれの役割が決められている。一般的には各店舗には、目標となる売上目標があり、その達成に向けて日々の営業に打ち込んでいく。しかし、同社ではそうした管理は行っていない。各店舗が何に向かつて仕事をするかは、各自が理念やビジョンを決めて、その実現に向けて仕事に打ち込む。

いくなればDAOはヒエラルキーのないプラットフォームだ。

MOTHERSの社内には「飲食店」「生産」「ホテル」「教育」と24のDAOがあり、スタッフは能力の限り、何個でもDAOに参加できる。そう聞くと、しつかりと任務を遂行していかないのに報酬だけ支払うことにならないか、不安に感じる方もいるだろう。その点は、DAOには自助作用があるので心配がない。

同社では360度評価を行い、その仕事が求める能力がなかったり、DAOが求める水準にスキルが達していなかったりした場合、退場を求められる。ただ、店長ができなかったとしても、会社を退職せざるを得なくなることはない。例えば、マネージャーに挑戦したもののうまくいかなかったら、アシスタントマネージャーに挑戦できる。また、360度評価で新たな気付きを得て、100席を超える大型店舗では機能しなかったけれど、30席の店では活躍できそうだと、DAOを移ることも可能だ。さらにいうと、一つ一つのDAOに理念やビジョンがあるように、会社というDAOでも理念を掲げている。それに合わない人材をあらかじめ排除できるので、稼ぎたいというだけの人材も入社してこない。結果的に、各自が自分の得意を活かせる場所に移り、明確なビジョンの実現を目指

して力を一つにするので、会社として人材の力を最大限に発揮できるように結び付く。

DAOは仕事で厳密な評価をされるので厳しい一面もあるが、人材を切り捨てることはしないため優しくもある。MOTHERSが大切にしていた横のつながりが存分に活かされているだけでなく、セーフティネットの役割も果たしているため、もともとDAOが根付きやすい土壌だったともいえるだろう。DAOが与えるメリットについて、保村氏はこのように語る。

「本当に豊かな人間関係は肩書きではつくれません。信用や信頼が積み重なってこそ、良い人間関係が築けます。その意味で、DAOは豊かな人間関係を築く基盤にもなり得るといえるでしょう。」

一方で、DAOは仕事に報酬がひも付いているので、稼げる人はこれまでの外食業界の常識では考えられなかったレベルで稼げます。また、360度評価を採用していることで自分の得意を見つかったり、伸ばしたりすることもできます。そうした側面から見ると、究極の資本主義だといえるかもしれません。

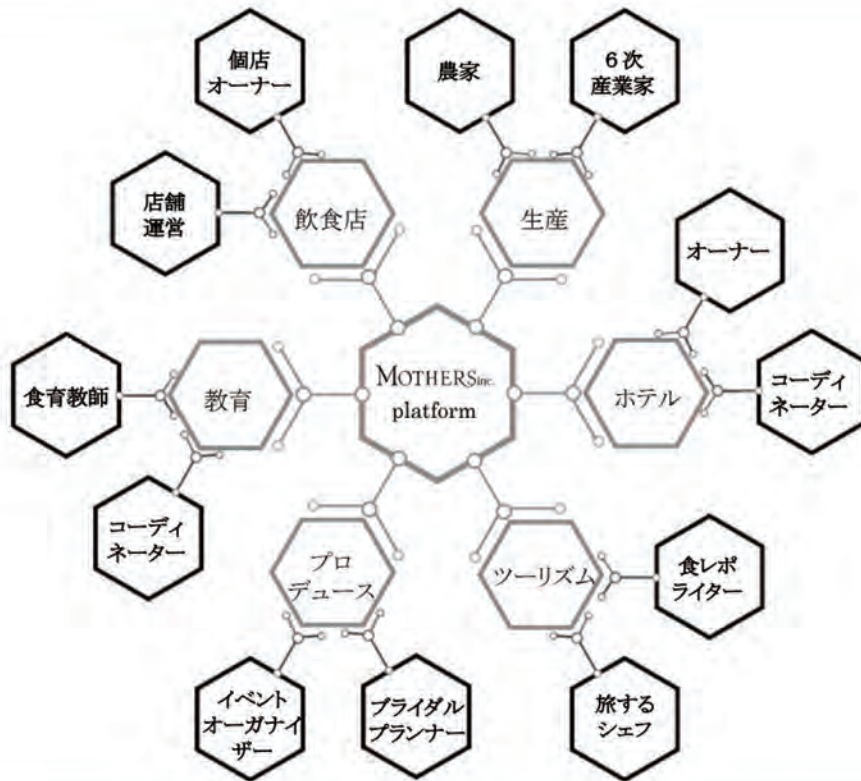
DAOは誰からに命令されて仕事をすることはありません。自主性を

大切にし、あくまでも自分の得意を活かすために自ら選んだDAOに入るので、自己責任が強い一面があるのは事実です。しかし、豊かな人間関係という横のつながりもあります。それがあからこそ、各自が存分に力を発揮できるといっても過言ではありません」

新しい外食業界を切り拓く DAOという第三の選択肢

DAOを実験的に運営しだしてから、MOTHERSではスタッフの主体性が高まっている。例えば、「店舗」や「教育」というDAOに入っていた社員が、業態転換のプロジェクトに参加したいと手を挙げ、率先して仕事に励んでいる。

チェーン展開を前提として成長をしていると、店舗同士に交流がない縦割りの組織になりがちだ。それだと店の店長のスキルがどんなに優れていても、それを会社として活かすのは難しい。しかし、DAOなら「店舗」の他に、「教育」というDAOでメンターという役割を担うことができる。また、自発的に声を上げるので、上司が部下を評価する一方通行の人事評価では拾い切れなかった、意外な才能に気付けるケースも多い。会社としてはもちろん、スタ



株式会社 MOTHERS というプラットフォームの周りに、「飲食店」「ホテル」「教育」「プロデュース」といくつもの DAO がひも付いている。従来のチェーン展開型の企業だと、副店長や店長、スーパーバイザーといった縦方向のキャリアしかなかった。しかし、DAOだと能力によって、さまざまな DAO に所属することができ、年齢や環境の変化によって活躍の場を変えることもできる。

スタッフもモチベーションを高めたまま活躍のステージが広がるので、定着率は自然と高くなる。
DAOを組織に根付かせる上で重要なのが、社長もチームの一員だという姿勢だ。スタッフにだけDAOの価値観を押し付けて、自分は傍観

している姿勢では済まされない。実際、MOTHERSでは保村氏が率先して動くことで、DAOの定着に成功している。その徹底ぶりはさまざま、保村氏も社長という肩書きでなく、自分の得意に基づいてDAOに所属し、仕事にひも付いた報酬をも

らっている。
社長という肩書きだけで報酬をもらっても批判はない。しかし、DAOでは今までやってきた実績は関係なく、現在のパフォーマンスに対して報酬を得る。MOTHERSでは、保村氏自らがそうした厳しい環境に身を置くからこそ、DAOに対して否定的な見方をするスタッフは一人もいない。その背景にある考えについて、保村氏はこのように話す。
「社員の成長のためにどれだけお金を使えたか、どれだけ経験させあげられたかに、企業の価値があるのではないのでしょうか。当社では、社員に利益をどんどん還元していて、会社にどれだけのお金があるかもオープンにしています。業績を上げるために、店舗をいくつ出すかや、利益をいくら確保するかといった目標もありません。
現在、SDGsをはじめ持続可能な社会の必要性が問われています。その達成には、富の再分配が欠かせません。社会の大きな流れがそちらにある以上、ビジネスも同じように考えていかなければなりません。だからこそビジネスの循環も変えて、分配の仕方を変えていく必要があると思っています。DAOはそれを実現するための手段にもなり得るので

す」
コロナ禍で市場環境が劇的に変わった。原材料や人件費の高騰もあり、利益を残すのが難しくなっている一方、人手不足で人材確保の難易度も上がっている。これまで外食企業のゴールは、上場かバイアウトの二つだといわれてきた。その中で、店舗を拡大し続けることに意味を見いだせない経営者が現れているのも確かだ。そうした背景もあり、DAOはいわば第三の選択肢として、大きな価値を持つ。
現在、MOTHERSでは農業への進出や海外出店など、スタッフが30年、40年と働き続けられる環境が整いつつある。その取り組みは、地方創生といった時代が求める大きなテーマと自然とつながり、さらに力強い成長を実現する足掛かりとなっている。MOTHERSという会社そのものが、食というキーワードでつながった大きなプラットフォームになっているといっても過言ではない。同社の挑戦の先に、新しい外食業界の姿がある。