



Power of design

錆びた組織を「デザイン」が変える

丸井グループと株式会社グッドパッチ(以下、Goodpatch)の合併会社として2022年4月にスタートした「株式会社 Muture(ミューチュア)」は、かつて例を見ないDXの推進策に、あるいはデザイン思考による組織変革に、そのデザインの力を発揮し、前人未至の歩みを進めています。仕掛け人であるGoodpatchとはどういう集団なのか？なぜデザインの力が必要なのか？Mutureで何をやろうとしているのか？Goodpatch代表取締役社長の土屋尚史氏と、このプロジェクトを中心になって進めてきたデザインストラテジストの長友裕輝氏に話をうかがいました。

今なぜ“デザイン思考”が
求められているのか

—— まずGoodpatchという会社がどのような企業なのかを教えてくださいませんか？

土屋: 企業の課題や今後伸ばしていきたいことをデザインの力で解決したり、具現化したり、もしくは新たな価値をつくっていくことをサポートする会社です。特に僕らはデジタルの領域からスタートしたので、ソフトウェアのデザイン、ソフトウェアにまつわるエクスペリエンスデザインという領域での支援がメインの仕事になっています。

—— その“デザイン”ですが、一般的に認識されているデザインの定義とは異なりますよね？

土屋: デザインというと、グラフィックや商品の領域のことと認知している人は多いと思いますが、今は意味するところかなり広がっています。例えばうちの場合で言うと、ソフトウェアをデザインするということは、ユーザー体験全体も含めてデザインすることになるんですね。人の行動原理はロジックだけではなく感情なので、ユーザー一人ひとりの感情に向き合い、その波を読みながらデザインします。さらにユーザー体験から生まれた新たな価値がビジネスにおいてどんな循環がなされていくかということを可視化し、その仕組みを構築していくという感じですね。

—— 今回の丸井グループとのプロジェクトのように、組織全体をデザインするケースもあるのでしょうか？

土屋: はい、そういうところまでやりたいと思っている会社です。

長友: 僕らがやってきたことは、ソフトウェアやプロダクトのデザインでユーザーをしあわせにすることですが、それはプロダクトだけを直線的に見ていても絶対にうまくいかないものなんです。要するに組織にテコ入れしていかないと、良いソフトウェアや良いプロダクトにはならないというジレンマがありました。

土屋: 最近なぜ“デザイン思考”という言葉がキーワードになっているのかというと、企業がユーザーのことを想像できなくなっているからですね。インターネットが出現する前は、企業が顧客を操れる時代だったと思うんです。ところが今や、ブログやSNSによって情

報の非対称性(売り手と買い手の間の情報量の差)が解消されてしまった。消費者を見て事業やプロダクトを考えないと、経営が成り立たない時代です。そこにデザイン思考の波が起き、さらにスマホの登場によって、僕らがやっているようなUIやUXといったもののデザインの価値が、この10年の間に圧倒的に高まってきたという背景があると思います。

長友: 大企業がイノベーションを起こせない理由、あるいは今、上場企業にデザインの力が必要な理由としては、多部署化・サイロ化*が進む中でお客さまのリアルな姿が見えづらくなるだけでなく、他部署の社員の状況やモチベーションが見えなくなることにより、組織が個別最適化し、大きなことを動かせなくなることがあると思っています。デザイナーという人間は、お客さまだけでなくプロダクトをつくる社員一人ひとりの感情やモチベーションに目を向けることを重要視しています。さらには、そうした個人の状態だけでなく、チームやシステム全体の構造・流れに着目する職業です。そうした特性がプロダクトづくりにおけるお客さま価値の発見という領域と、お客さま価値を具体的ににつくっていくチームの改善という領域の両面で活かされるのではないかと考えています。

丸井創業家の3代目なのに 起業家マインドの持ち主の人

—— 当社CEOの青井もまさに同様の課題意識を持っていたということでしょうか？

土屋: 青井さんがGoodpatchを知ったきっかけはいくつかあるのですが、その一つは、うちの「カルチャー崩壊と再構築。」という記事を見たということです。そもそも青井さんは、丸井グループという組織に危機感を抱き、中でもデジタル人材の部分に課題があることは明らかにわかっていて、そこは自分たちだけで考えていてもだめなんじゃないかと思っていらっしゃいました。

—— Goodpatchのブログに青井たちとの座談会が載っていますが、ミーティングが終わるたびに土屋さんは「青井さん、俺と似ているわ～」と長友さんにおっしゃっていたそうですね(笑)。

* 会社組織内であっても部門ごとにシステムが独立しているため、連携や閲覧ができない状態のこと

土屋：それは僕が一方的に言っているだけなんです
が、アントレプレナーシップ(起業家精神)というか、お
そらくその部分だと思いますね。青井さんは創業家
の3代目で、僕はゼロからの起業。そこは全然違うの
ですが、青井さんがやってこられたことは完全に起業
家の仕事なんです。「0→1」をやらなければいけない
ような状況にあった時に経営を引き継いだということ
も関係していると思います。もう一つの特徴は、権威
主義ではないということ。多様性を自然と受け入れる
感性があります。僕と20歳くらい離れているのに感覚
が同じというのは、珍しい人だなと思いました。

—— 最初は、青井の方から会いたいという連絡が
あったとお聞きました。

土屋：そうです、知人を介して連絡があって。2021年
の春ですかね。丸井といえば、デパートとエポスカー
ドをやっている会社という、かなり理解度の浅い状態
でお会いしました。その時僕は「内側からデザインす
ることが重要なんです」とか「組織のカルチャーをい
かに強くしていくか」といった、今にして思えば、おこ
がましいにもほどがある話をして、「もし何かございま
したら」という感じで帰ってきたんですよ(笑)。ところ
が、その後ご連絡をいただいて「ぜひ一度提案してほ
しい」と。「えっ何をです?」「組織のデザインを」とい
うのがスタートです。

長友：ちゃんとデザインというものの本質を押さえた
うえで、青井さんが僕らの力を借りたいとおっしゃっ
てくださったことに対しては、素直に「ありがとうございます!
」という感じでした。

丸井グループの企業文化を変えるには 新しい会社が必要だった

—— 丸井グループの現状の組織をリサーチして、どん
な課題が浮き彫りになったのでしょうか?

長友：30～40人の社員の方にインタビューしたの
ですが、マネジメント層では、個の力ではなく組織として
どう機能するかということを考えていらっしやる。しか
し、ミドルマネジメント層では、どうしても個人の能力
が足りないという話になるんですよ。そこがすごく気
になりました。もちろん個人のデジタル能力が不足し



土屋 尚史 | NAOFUMI TSUCHIYA

株式会社グッドパッチ
代表取締役 兼 CEO

日本でWebディレクターとして活躍したのち、
サンフランシスコのデザイン会社でインターン
を経験。2011年にGoodpatchを創業。UI/
UXデザインを強みにしたプロダクト開発でス
タートアップから大手企業まで数々の企業を支
援。2020年、デザイン会社として初めて東京
証券取引所(東証マザーズ)に株式上場した。

ていることもあるかもしれませんが、だからこそ個の
能力を培ったり、互いに助け合ったりする関係をつくっ
ていくことこそがマネジメントの役割なんです。今まさ
に、合併会社Mutureが丸井グループとチームをつく
ることや組織をつくっていく観点において、ミドルマ
ネジメント層と考えを共有することに腐心しています。
—— 既存の事業から離れたところで、Mutureという
合併会社をつくることにした理由は何ですか?

土屋：長友を中心に3カ月間しっかりリサーチして、こ
れからの丸井グループに必要な人材像を提示してみ
たものの、実際のところ採用は厳しいだろうなと思っ
たんですよ。なぜなら、今のマーケットで活躍してい
るようなデジタル系人材が丸井グループに入るイン
センティブはありませんから。丸井グループは創業92
年のとても強いブランドですが、新しいサービスを自
分たちでつくっていくような人材にとっては、大きな看
板が足かせになります。で、どうすれば本質的な解決
になるのかと考えたら、今後の丸井グループを背負っ
て立つような人材をいったん外に出したらどうかと。
Goodpatchにいるデザイナーとコラボレートできる別
組織をつくった方が丸井グループにとってインパクト
があるし、今までと違うカルチャーも生まれるだろうと
思いました。青井さんたちと話し合っているうちに、そ

ういった考えが頭の中でグルグルと回って、ポツと僕
の口から出てきたわけです(笑)。

長友：青井さんもひらめきの人なので「それだ!」とい
うことになって、その場で決まりましたよね。

—— Goodpatchからは先鋭的な人材がMutureに
行っているうかがっています。

土屋：そうですね。この人がいないとうちの事業に支
障があるなという人間を送り出しています(笑)。

長友：Mutureのミッションは、丸井グループ全体の
DXを推進し、デジタル事業を活性化することですが、
先ほども言ったようにMutureという特殊部隊と丸井
グループ内部で同じ価値観を共有するのは、なかなか
難しいところもあります。そこで丸井グループ本体
には、DX推進室という部署を立ち上げてもらいまし
た。MutureのカルチャーやMutureが成し遂げたこ
とを丸井グループ内部に波及させていくためには、ど
うしてもその受け皿が必要だったからです。



長友 裕輝 | HIROKI NAGATOMO

株式会社グッドパッチ
デザインストラテジスト

大学卒業、語学留学を経てWeb制作会社に入
社。プロデューサーとしてプロジェクトマネジ
メント、UXデザイナーといった実働メンバーに
対する各種ディレクションに従事。その後、博
報堂系列のネット専業代理店を経て
Goodpatchに入社。会社やサービスの立ち
上げ時から携わり、スキームづくりやプロジェ
クトマネジメントに携わる。

喉から手が出るような人材が
すでに集まってきている

—— Mutureはスタートしてまだ1年ですが、何か具
体的な成果は見られていますか?

土屋：ええ、採用面では明らかな成果が出ています。
丸井グループというブランドだけでは絶対に入らな
かったような人材が集まってきているんですよ。どこ
の企業も喉から手が出るくらいの優秀な人材です。

長友：「この人はGoodpatchで欲しいからMutureへ
の採用を断っていい?」みたいな(笑)。せっかくの優
れた人材も働く環境が整っていないとすぐに辞めてし
まいますが、その点、Mutureは採用した人材がちゃ
んと働けるような下地や環境をちゃんと整えています。
仕事のスピード感とかフラットな関係とかですね。

土屋：結局、優れた人材がいたとしても、土台にある
カルチャーが古ければ、コラボレートしながら出てく
るものは、その古い方に寄ってしまいます。例えば、上
意下達の組織形態とか紙ベースの決済とか、デジタ
ル時代においてこういう感覚を持っているとちょっと
きついぞというものが残っていたら、土台から変えて
いけないといけません。成果だけを一直線に求める
のであれば、自分たちだけでやった方が早いですが、
それをやってしまうと丸井グループ本体の人たちは
変わりませんよね。Mutureがなくなったらまた元
に戻るので、時間はかかるけれども、仕事の進め方や
組織のカルチャーといった土台の部分から変えてい
くことを、今Mutureのメンバーは地道にやっています。
—— その改革はうまくいっていますか?

長友：うまくいっている部分もあり、いっていない部分
もあります。組織のカルチャーをつくるのはどこかと
いうと、バックオフィスが中心になるので、そこを変
えていこうという話をずっとしています。バックオフィ
スが重要と考える組織のカルチャーがあれば、そこには
良い人材が集まり、良いプロダクトが生まれると僕ら
は考えています。

土屋：Mutureによって丸井グループという大企業
の組織変革が起き、新しい企業文化が生まれたら、すご
いことだと思います。これが事例になれば、ますます
デザインの力を信じる企業が増えてくるでしょうね。