artiql

WHITEPAPER

RETOTYPE for Synergy

Case Study ｜ PMI事例

過去を再解釈し、未来を描き、実装まで設計する。対話型プログラムの考え方と、アーティクル自身の合併で実施した15回のセッションの記録。

発行

アーティクル株式会社

対象領域

M&A・PMI

CONTENTS

目次

01 **PMIの課題は「人と文化」にある** 調査データが示す、統合が進まない理由

02 **対話でシナジーを生む、2つの枠組み** 変化を現実にする3つの段階／統合の3レイヤー

03 **事例 — 旧ハーチ×旧フューチャーセッションズの合併** 2社の概要と、15回のセッションの全体像

04 **過去の再解釈** 相手との対話を通じて、自社の強みと文化を言語化する

05 **未来の構想** 社名・バリュー図・ロゴを、全社の対話で決める

06 **実装の設計** 統合スケジュールと、業務統合の実行テーマ

07 **成果** 振り返りアンケートの実データ

08 **残った課題** 解けなかった6つの論点と、対応の示唆

09 **提供するもの** 手元に残る成果物と、組織に起きる変化

01

PMIの課題は「人と文化」にある

M&A件数は増え続ける一方で、統合（PMI[※1]）の成否を分けるのは財務やシステムではなく「人・組織・文化」であることが、各種調査で繰り返し示されている。

54.6%

統合が困難な項目の1位＝「組織風土・文化」

約20%

M&A発表から3年未満に退職した被買収側社員の割合

2,647件

2026年上半期のM&A件数（3年連続で過去最多）

- 組織風土・文化の融合施策として「経営理念・ビジョンの共有化」を挙げた企業は76.5%と最多。一方、「従業員意識調査に基づく課題解決」は7.6%にとどまる。
- 同じ調査で、「経営理念・ビジョンの共有化」は成功企業より非成功企業の方が選択割合が高い。成功企業が重視していたのは「従業員への積極的な情報提供」「従業員間での業務情報の共有化」だった。理念を掲げること自体が成果に直結するわけではない。

統合が進まないとき、起きていること

領域	繰り返し現れるパターン
人・文化	制度も業務も「どちらのやり方に合わせるか」という力関係の問題になり、統合される側が黙る。方向性が見えない不安が放置され、優秀な人ほど先に動く
経営	財務・法務の条件交渉に時間を取られ、「なぜ一緒になるのか」を言語化する時間が確保されない
業務	「掛け算で新しいことができる」で止まり、誰がいつ何をやるかのプロジェクトに落ちない
プロセス	上位層だけが統合情報を持つ状態が続き、それ自体が力関係を生む。場は設けたが結論は既定路線、という形骸化も起きる

多くの企業は理念やビジョンを共有する施策を行っているが、参加を通じた自分ごと化までは設計されていない。人と文化の統合は経営者と現場に委ねられ、統合の先にあるシナジーの創出につまずくことが多い。

※1 PMI（Post Merger Integration）：M&A前後の統合プロセス。

出典：森口毅彦（富山大学）「わが国企業におけるM&Aの成否評価とPMIの実態」2017年3月、中小企業庁「中小PMIガイドライン」、レコフデータ調べ。

02

対話でシナジーを生む、2つの枠組み

RETOTYPE for Synergy は、意思決定層と現場が同じ視点に立ち、対話を通じてシナジーを生み出す共創型プログラムである。進め方には2つの枠組みがある。

枠組み1：変化を現実にする、3つの段階

01
過去の再解釈
これまでの何を活かし、何を変えるのかを決める

▶

02
未来の構想
制約を外して、ありたい姿を自分たちの言葉にする

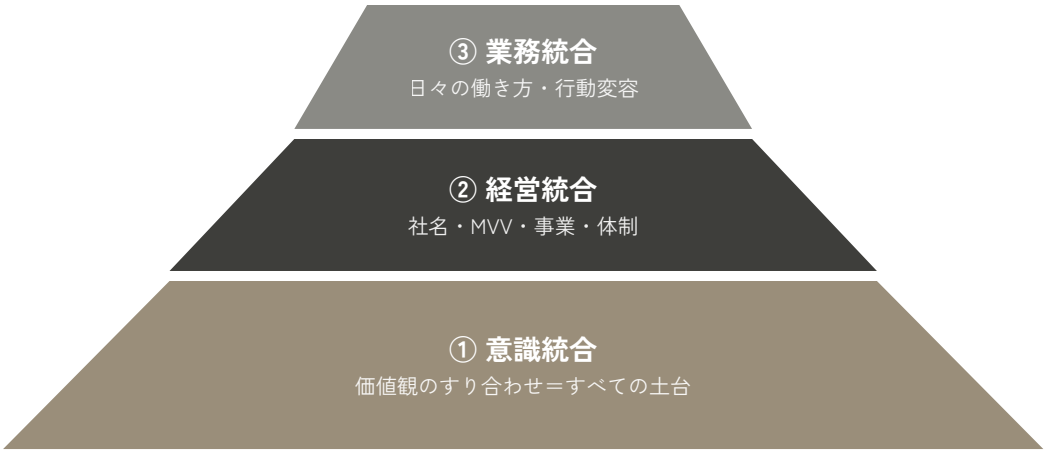
▶

03
実装の設計
移行を、担当と期限がつくところまで設計する

3つの段階は、この順に進める。過去の再解釈では、これまでのやり方にどんな理由があったのかを両社で見直し、何を活かし何を変えるのかを決める。未来の構想では、そこで確認したものを土台に、ありたい姿を自分たちの言葉にする。実装の設計では、現在からありたい姿への移行を、担当と期限がつくところまで具体化する。第4章から第6章では、この3段階を実際の事例で追う。

枠組み2：統合の3レイヤー

統合には「意識統合」「経営統合」「業務統合」の3レイヤーがある。通常のPMIは経営統合から入り、業務統合へと進む。本プログラムはその手前に、もう一段の土台を置く。



この順序にする理由は、業務統合を「どちらの会社のやり方に合わせるか」という力関係の問題にせず、「新会社にとって最適な形を選ぶ協働」に変えるためである。この3レイヤーは、中小企業庁「中小PMIガイドライン」が定める3領域に対応している。呼び名が異なるのは、ガイドラインが「信頼関係構築」と呼ぶ領域を、意図的に「意識統合」という土台として先に置いたためである。

本資料の呼称	中小PMIガイドラインの領域	関係
① 意識統合	信頼関係構築	ガイドラインの定義は「組織・文化の融合に向けて実施するべき取組。経営ビジョンの浸透や、従業員の相互理解、取引先との関係構築等を目指す」。本事例はこれを全期間を貫く土台として先に置いた
② 経営統合	経営統合	同義。ガイドラインの定義は「異なる経営方針のもと経営されていた2社の経営の方向性、経営体制、仕組み等の統合を目指す」
③ 業務統合	業務統合	同義。ガイドラインの定義は「事業（開発・製造、調達・物流、営業・販売）や、管理・制度（人事、会計・財務、法務）に関する統合を目指す」

03

事例 — 旧ハーチ×旧フューチャーセッションズの合併

2026年6月30日、社会をもっとよくするアイデアマガジン「IDEAS FOR GOOD」を運営する旧ハーチ株式会社と、共創ファシリテーションの旧株式会社フューチャーセッションズが合併し、アーティクル株式会社が発足した。両社あわせて44名の組織である。統合内容を経営が先に決めて伝える方式をとらず、対話を通じて共に創ることを一貫した方針とした。

旧ハーチ株式会社

2015年12月設立。「Publishing a Better Future」をコンセプトに、Webメディア運営とサステナビリティ・サーキュラーエコノミー支援事業を展開。「IDEAS FOR GOOD」「Circular Yokohama」などを運営。2023年4月に「B Corporation」認証を取得。

旧株式会社フューチャーセッションズ

2012年設立。「一人ひとりが信じられる未来を実現する」をビジョンに、立場の異なる人が集まって対話し未来を共創する「フューチャーセッション」の企画・運営を専業としてきた。

両社は2021年から、ファシリテーター講座の共同提供や顧客プロジェクトの共創を重ねてきた。2026年2月にオフィスをシェアし、同年6月30日に合併している。

30回超

経営対話（2025年9月〜）

15回

記録した対話セッション（①〜⑮）

44名

対象となった両社の全メンバー

統合の規模・期日・体制に応じて、回数と密度を設計する。

左：オフィス同居キックオフ（3月16日）。2社が混ざって一つの輪で対話し、「A社対B社」の構図をつくらない。
右：CI共創ワークショップ。社名決定後、新会社の価値観を全員で言語化した。

15回のセッション

合併の社内発表（5月1日）より前から始めており、クロージング（6月30日）の後も続いている。

2025年秋〜 ｜ 経営フェーズ：経営層による合併ディスカッション・意思決定

↓

プレPMI ｜ 意識統合フェーズ（合併前）

01 3月16日

オフィス同居キックオフ

2社が混ざって一つの輪で対話し、お互いの価値観を知り合う起点。「A社 対 B社」の構図をつくらない。

成果
「一緒に働く人がこんなにいる」という実感と、前向きな気運。この回で「いける」という確信を経営が持てた。

#意識統合

S1 経営者同士の信頼感を高める　S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める

↓

02 2026年4月

Future Scenario Prototyping

旧FSSの対話設計を旧ハーチのメンバーが受け手として体験し、強みを体感として理解する。

成果

両社の手法への相互理解と、「一緒にやると楽しい」という体験。次の対話に進むための安心感が生まれた。

#意識統合

S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める

↓

2026年5月1日 ・ 社内で合併を発表

↓

PMI ｜ 経営・業務統合フェーズ（この期間は2つのトラックが並行）

メイン統合トラック（全社・経営）

04 5月1日・発表直後

合併社内発表後セッション

両社の全メンバーに統合の目的を共有し、翌日からの検討会（オープンプロセス）の起点とする。

成果

統合方針とPhase1〜3スケジュールの全社共有。率直な反応の可視化。

#意識統合 #経営統合

S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める

M1 組織・経営のありたい姿を描く

↓

並行トラック（象徴事業・対外発表）

5月上旬（④⑤〜⑨）はメイントラックが先行。
5月中旬から、以下が並行して走り出す。

03 5月中旬〜6月中旬

IDEAS FOR GOOD 2.0 検討セッション

旧ハーチの象徴的メディアを、新体制でどう活かすかを共創。メイントラックと並行して進行した。

成果

メディアを「守るもの」から「新会社の武器」へと再定義。旧FSS側がIDEASを知る機会にもなり、全社の自分ごと化が進んだ。

#意識統合

S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める

M1 組織・経営のありたい姿を描く

対外発表（インパクトレポート発表＋合併発表）

05–09 5月2〜6日・GW5日間

検討会（新会社の骨格を決める）

毎日10〜18時、オブザーブ参加可・録画・Mural記録のオープンプロセスで新会社の骨格を対話で決める。

成果

社名候補4案、両社の強み・弱みの棚卸し、センターピン事業、組織体制、制度・働き方の方向づけ、2028年のサクセスストーリーを決定。

#経営統合 #意識統合 #業務統合

- M1 組織・経営のありたい姿を描く
- M2 経営体制・組織構造を設計する
- M3 経営の仕組みを設計する
- O2 管理機能の行動環境をデザインする

↓

10 5月12日・中間報告

組織文化・社名検討セッション

検討会の内容を全社に共有し、目指す姿にふさわしい社名を全メンバーで対話する。

成果

変える／残す／創る文化の仕分けと、**社名の結論が全社対話によって覆り「アーティクル」に決定**。

#意識統合 #経営統合

- S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める
- M1 組織・経営のありたい姿を描く

↓

14 6月16日・旧ハーチ

インパクトレポート発刊記念ダイアログ

レポート発刊のイベントに合併の対外発表を重ね、参加者から反応を受け取る。

成果

合併の対外発表と、これまで培ってきた実績の可視化。統合の物語をステークホルダーに届けた。

#意識統合 #経営統合

- S3 取引先との信頼感を高める
- S4 取引先以外との信頼感を高める

↓

15 6月29日・旧FSS

共創総会

共創者を招く場にレポート発表と合併の対外発表を重ね、社外の反応を受け取る。

成果

パートナー・共創者からの反応の獲得。ステークホルダーの解像度が高まり、両社の強みを外部視点から確認できた。

#意識統合 #経営統合

- S3 取引先との信頼感を高める
- S4 取引先以外との信頼感を高める

11 5月26日・最終報告

社名発表・事業の具体化検討

オープンな対話の積み重ねが、最終的な意思決定に結実した。

成果
新社名の正式発表と、現場発の連携事業アイデア群。業務統合で共創したいテーマ（会計・IT・広報・オフィス等）が一覧化された。

#経営統合 #意識統合

M1 組織・経営のありたい姿を描く
O1 事業機能の行動環境をデザインする

↓

12 6月19日

CI共創 WS1 ― バリュー図・ブランドエッセンス

社名決定を受け、新会社の方向性をバリュー図（4象限）とブランドエッセンスとして言語化する。

成果
バリュー図4象限の確定と、ブランドエッセンスの言語化。全メンバーの付箋から、新会社をどう言い表すかをまとめ直した。

#意識統合 #経営統合

S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める
M1 組織・経営のありたい姿を描く

↓

2026年6月30日 ・ 合併クロージング（アーティクル株式会社 発足）

↓

合併後 ｜ 各領域で業務プロセス統合が本格化（経理・人事・IT・オフィス 等）

13 7月1日・7月17日

CI共創 WS2・WS3 ― スタイル図・ロゴ決定

WS2でブランドスタイルを確定し、WS3でロゴ3案から1案を選定。「共創セッションでこんなロゴができた」というプロセスそのものが、対外発信の素材になる。

成果

スタイル図（象徴的顧客像・パーソナリティ・ブランドビュー）の確定と、ロゴの決定・タグラインの検討。外注に頼らず「自分たちで作った」という実感を伴うCIが立ち上がった。

#意識統合 #経営統合

S2 経営者・従業員同士の信頼感を高める

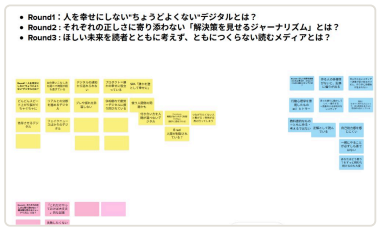
M1 組織・経営のありたい姿を描く

04

過去の再解釈

統合の場面では、まず新しい姿を描きたくなる。しかし、自分たちが何を積み上げ、何を大切にしてきたのかは、社内にいるほど言葉になっていない。相手企業との対話は、それを言語化する機会になる。普段は説明する必要のないことを、初めて説明する相手がそこにいるからである。本事例で用いたのは、次の3つのやり方だった。

1. **お互いのサービスを体験し、その先を一緒に考える。**旧FSSの対話設計を旧ハーチのメンバーが参加者として体験する回と、旧ハーチの「IDEAS FOR GOOD」を新会社でどう活かすかを両社で考える回を、序盤に置いた。説明を聞くのではなく体験したり、その先を一緒に考えたりすると、相手の強みが体感として分かる。同時に、自分たちが当たり前にやっていることの輪郭も見えてくる。
2. **変えたい／残したい／創りたい文化を、全員で仕分ける。**自社の文化を3つに仕分ける対話を、両社合同で行った。先に残したいものを挙げてから変えたいものを話すため、変更の提案が過去の否定として受け取られにくい。呼び名の文化やコミュニケーションの頻度といった、普段は話題にならない差もここで表に出た。
3. **これまでの実績を編集し、外に出す。**インパクトレポートとして、これまで何を積み上げてきたのかを編集した。社内向けの整理で終わらせず、顧客・パートナーに届けて反応を受け取るところまで設計する。外に出して反応を受け取ると、社内では気づかない価値が見えてくる。



左：文化の3分類（組織文化・社名検討セッション、5月12日）。右：象徴的メディアの再定義（IDEAS FOR GOOD 2.0検討セッション）。「人を幸せにしない“ちょうどよくない”デジタルとは？」といった逆転の問いから入り、「なってはいけない姿」を先に描くことで、本来目指す姿を言語化した。

外に出して確かめる

両社はそれぞれのステークホルダーを招く場を設け、インパクトレポートの発表に合併の対外発表を重ねた。社内で決めたことを、社外の反応を受け取るところまで設計したのが本事例の特徴である。旧ハーチのレポートは自社の編集チームが制作し、旧FSSのレポートもその編集チームが制作を支援している。

左：Harch Impact Report 2025（6月16日・発刊記念ダイアログ）。右：共創総会（6月29日・旧FSS）。パートナー・共創者を招く場に、レポート発表と合併の対外発表を重ねた。

この段階で作成したもの

変える・残す・創る文化の仕分け、相互のサービス理解、自社の象徴的な資産の位置づけ直し、インパクトレポート。いずれも、次の意思決定に使える形で言語化して残している。

実際の声（過去の再解釈について）

> 大事にしていきたい価値観や、変えていきたい文化を話した。両社にいいところも悪いところもあって、ハーチが感じていること、FSSが大切にしていることや、もっとやりたいことを知れたのが印象に残っている。FSSさんが変えたい、と**ネガティブに思っていることがあるのも知れたのが安心感につながった**。
>
> — 旧ハーチ・バックオフィス担当

> お互いの文化の違いが見えた。呼び名の違い（旧ハーチはあだ名文化）やメンバー同士でランチに行く頻度の違いも話していたけれど、**その会社らしさそのものを話すことはあまりないので、ふだんない機会になった**。
>
> — 旧ハーチ・中間管理職

> 経営者同士でも、最初はお互いの役割や強みは分からない。**深く対話を重ねたからこそ、それぞれが何を大切にしているかが見えてきた**。多岐にわたる論点をどう扱い、統合を前に進めるために互いがどう動くかも見えてきた。経営者が認識しているのは経営レベルの課題であり、現場のメンバーに挙げてもらうことで解像度が上がると思った。
>
> — 旧ハーチ・経営層

05

未来の構想

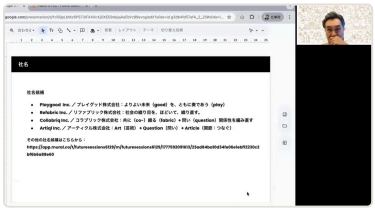
ゴールデンウィークの5日間、毎日10〜18時にわたって新会社の骨格を対話で決めた。全メンバーがオブザーブ参加でき、Zoomでの対話をMuralで可視化・録画して記録に残している。アジェンダをあえて厳密に固めず、「10時から18時のあいだに良い対話をする」ことだけを決めたのも意図的な設計である。話したいことが一巡した3時間目以降に、「そういえば」と本音に近い論点が出てくるためだ。

検討会5日間で決めたこと

社名候補4案、両社の強み・弱みの棚卸しと掛け算、センターピン事業、組織体制、制度・働き方の方向づけ、2028年のサクセスストーリー。

経営会議の結論が、全社対話で覆った

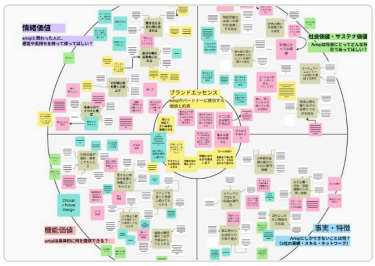
続く全社セッションでは、変える／残す／創る文化を仕分けたうえで社名を扱った。経営会議でほぼ決まりかけていた案があったが、全社での対話を経て結論が覆り、「アーティクル」に決まった。一度でも結論が実際に動くと、意見を言いやすい空気が生まれる。



左：全社セッションで提示された社名候補（5月12日）。右：全社対話を経て決定した新社名の発表（5月26日）。

価値観とロゴを、全員の言葉から決める

社名決定を受け、新会社の方向性をバリュー図（4象限）とブランドエッセンスとして言語化し、続く2回でスタイル図を確定してロゴとタグラインを決めた。これらをまとめてCI[※2]と呼ぶ。ロゴは3案を意図とともに提示し、全員投票 → 対話 → 1案に決定という手続きを事前にアジェンダへ書き込んでいる。



左：バリュー図の4象限（CI共創WS1、6月19日）。全メンバーの付箋から、新会社をどう言い表すかをまとめ直した。右：全員投票と対話を経て決定したロゴ。

※2 CI（Corporate Identity）：自社らしさを定義する経営戦略。

実際の声（未来の構想について）

> **社名は経営層で決めていたが、社員の声で替えられたのはすごいことだと思う**。その背景も納得・理解できた。時間は長かったけれど、プロセスに参加できてよかった。この過程を経て、同じチームの一員としての自分、という感覚が醸成された。
>
> — 旧ハーチ・現場メンバー

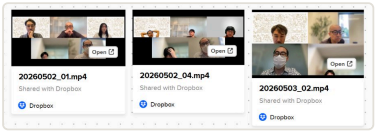
> 自分もなかなかない合併プロセスを肌で感じたかった。対話の場を開いてくれているなら行かないと、と思い、参加した。話されている内容のレベルについていけず聞いているだけのこともあったが、居心地はよく参加しやすかった。**ここまで丁寧に進めていること自体に価値があり、オープンに進めているプロセスは誇れると思う**。
>
> — 旧FSS・現場メンバー

> CIは「デザイナーが作って完成」ではなく、**組織のみんなが関わりながら育てていくもの**だという感覚が強くなった。完成したロゴを使うだけではなく「どう関わるか」まで含めてCIなのだと思う。
>
> — 旧ハーチ・デザイン担当

06

実装の設計

合併日を迎えても、統合はそこで終わらない。全社セッションで共有した統合スケジュールでは、Phase1（2026年7〜12月）で一部を先行統合し、Phase2（2027年1〜6月）で本格的な制度統合、Phase3（2027年7月）で統合完了という段取りを置いている。社名発表の回で現場から挙がったカルチャーコード、システムの統一、広報チーム、オフィスレイアウトといったテーマが、そのまま業務統合の実行テーマになった。



左：現場から挙がった「共創したいこと」（5月26日）。ここで挙がったテーマが、そのまま合併後の実行テーマになった。右：検討会5日間の録画。オブザーブ参加できなかった人にも同じ材料が届くよう、全過程を記録して全社に公開した。

合意形成に時間がかかったこと ― 会計・勤怠のツール

実務の統合でとくに時間を要したのが、会計と勤怠のツールをどちらに寄せるかである。旧ハーチは約30名で、時短勤務を含めて働き方が多様。旧FSSは約10名で、メンバーの働き方が近い。人数も勤務形態のばらつきも違えば、同じツールでも必要な機能や運用の負担の見え方が変わる。どちらのツールが良いかを比べる前に、どんな働き方を前提に選ぶのかを揃える必要があった。

実際の声（実装の設計について）

> どういう数字を設定し、どうモニタリングするかは各社で違う。経理・会計も、人事評価もまったく違う。**それぞれが何をやってきたのかが見えて、なぜそれをやっているのかまで分かると、対応しなければならないことが見えてくる。**
>
> ― バックオフィス担当

> 承認フローがあって細かくきっちり進める側と、自由度が高く任せる側とで、やり方がまったく違った。大事にしたいこと・守りたいことも、セッションの丁寧さから伝わってきた。**相手のやり方を先に知れていたのは大きい。**
>
> ― バックオフィス担当

> **もし意識統合の対話がなかったら、決めるための手がかりがなかった。**知らないと決められないことがある。時短や勤務形態も、対話を通じて分かった。その制度がどのくらい大事なのかまで含めて、意思決定の判断軸になる対話だった。
>
> — バックオフィス担当

意識統合によって業務統合の作業量が減るわけではないが、何をどう決めるかの判断材料は増えた。

07

成果

合併後の2026年7月、全メンバーを対象に「組織統合に関する振り返りアンケート」を実施した。

87.1%

相手の会社への理解が深まったかについて「4以上」を回答

80.6%

相手の会社・人へのイメージが「良い方向に変わった」

0%

イメージが「悪い方向に変わった」と回答

- 相手の会社への理解が深まったか（5段階）：「5（とても深まった）」51.6%、「4」35.5%で、4以上が87.1%。平均4.32で、「1（まったく深まっていない）」の回答はゼロだった。
- 相手の会社・人へのイメージの変化：「大きく良い方向に変わった」32.3%、「やや良い方向に変わった」48.4%で、良い方向が80.6%、悪い方向は0%。一方で「変わらない」が19.4%あり、全員のイメージが動いたわけではない。
- 合併への気持ち（最初に聞いたとき → いま）：5段階で「4以上」を選んだ割合は58.1%から71.0%へ、＋12.9ポイント。合併という出来事を経て、前向きな回答は減らずに増えた。ただし低評価（1〜2）は16.1%から12.9%と、いまも残っている。

経営対話をオープンにして得られたもの

- 経営者だけで話していたのでは得られなかった情報・できなかった意思決定にたどり着けた（社名変更はその象徴）。
- 意思決定層と現場がフラットに対話をすることで、お互いの一面を知り、本音で話せる関係になった。
- 統合はスピードが求められる局面ほど関係づくりが後回しになるが、本事例では逆に、速く進めなければならないときこそ、並行して関係性を耕すことが効いた。

実際の声（プロセス全体について）

> 前に自分たちだけで進むのは得意でも、横に共通理解を広げていくのは得意ではなかった。FSSがいることで、横に参加型で進められた。**スピードを出さなければならないときこそ、並行して関係性を耕すことが大事だと実感した。**
>
> — 旧ハーチ・経営層

> いま、両社の社員が自律分散的だけれど、動きを合わせていこうというううねりになっている。「誰かがやってくれるなら従う」になるかと思ったら、そんなことはなかった。**みんなで話している様子を見て、心理的な距離が下がった。**
>
> — 旧FSS・経営（設計担当）

> アーティクルの一員として、置いていかれずに済んだ。経営陣の気持ちも、メンバーのことも分かる。オープンに話せる安心感を実感した。**トップダウンではないやり方は、わたしたちらしさもあって、みんなで作っていきたい気持ちにつながった。**
>
> — 旧ハーチ・バックオフィス担当

調査概要：「組織統合に関する振り返りアンケート」2026年7月実施、全メンバー対象。5段階評価および複数選択・自由記述。

08

残った課題

ここまでは対話によって得られたものを記録してきた。実際の統合では、想定どおりにいかなかったこと、いまも解けていない問いが残っている。両社へのヒアリングで挙がった6つの課題を、対応の示唆とあわせて記載する。

残った課題	対応の示唆
1. 多様な意見は出せても、納得しながら収束させるのは難しい 意見を出す場は機能した一方、決めきるまでの設計は最後まで手探りだった。	意見を広げる工程と収束させる工程を別々に設計する。(1)収束の判断軸を対話の前に合意する、(2)最終的に誰が決めるのかを先に明示する、(3)全体投票など納得を可視化する手続きをアジェンダに組み込む。収束は、場の空気に任せず手続きで担保する。
2. 対話の場では、ネガティブな意見が出にくい 前向きな空気のある場ほど、懸念や反対は言い出しにくくなる。	匿名アンケート、少人数の個別対話、1on1など、集団の場とは別の経路を併設する。本事例でも、1対1のヒアリングではじめて出てきた懸念が複数あった。
3. 経営に決めてほしい領域もある 参加した側から「ここは経営に決めてほしかった」という声が上がった。境界線は最後まで定まらなかった。	対話の前に「決定事項」「対話で決める」「意見を聞いた上で経営が決める」の3分類を明示する。経営が持っているビジョンは、対話の材料としてむしろ強く提示した方が対話が深まる。
4. 情報格差と、関与度合いの差が残る 役職・部署・勤務地によって、統合の実感には差が生まれた。	情報格差はそのままヒエラルキーの格差になるという認識を経営が持ち続ける。重要なセッションは「参加を推奨」ではなく「業務として参加」と会社が明示する方が、かえって参加しやすくなる。

5. オープンにする「手段」によって、伝わり方が変わる 録画・議事録・対面参加では、同じ内容でも受け取られ方が違う。	参加できなかった人が「何が起きたか」だけでなく「どんな空気だったか」まで受け取れる設計が要る。録画を置くだけでは足りず、要約・図解・後日の対話をセットにする。
6. 透明性を掲げても、踏み込めていない領域がある 給与・評価・人事について、踏み込んで話していいのか分からない領域として残った。	どこまで開くのかを、開かない理由とセットで説明することが、次の段階の透明性になる。

09

提供するもの

RETOTYPE for Synergy は、対話の場をつくって終わりにしない。対話の設計・ファシリテーションから、ブランド・CIのデザイン、編集・レポート制作までを一つのチームが通して担う。「対話で出たもの」と「形になったもの」の間に断絶を生まないためである。

成果物

再解釈の材料

変える／残す／創る文化の仕分け、相互のサービス理解、年表。

未来に向かう指針

社名・ミッション・バリュー図・ブランドエッセンス・ロゴ・タグライン。

移行の計画

センターピン事業、組織体制、制度・働き方の方向づけ、Phase別の統合スケジュール。

外に届ける編集物

インパクトレポート、取材記事、ステークホルダー向けイベントの設計・運営。

プロセスの記録

各回の付箋・オンラインホワイトボード・録画。参加できなかった人にも同じ材料が届く。

自走のための移管

社内に対話を設計・進行できる人材を育てるファシリテーター育成（オプション）。

組織に起きる変化

- 決まったことを、自分たちの決定として受け取れるようになる。
- 実務の判断に手がかりが増える。相手の制度がなぜあるのか、誰にとってどれだけ重要なのかを先に知っていると、統合が「どちらに寄せるか」の交渉にならない。
- 掛け算のアイデアに担当と期限がつく。現場から挙がったテーマが、そのまま実行テーマになる。
- 決まったことを社内に閉じず、顧客・パートナーの反応を受け取るところまで設計できる。

提供のかたち

目的と期間に応じた3つのパターン（1dayトライアル／シナジーの土台づくり／シナジーの創出）で提供している。本事例が実施したのは3つ目にあたる。M&A・PMIのほか、部署内・部署間・グループ会社の連携、事業承継・グループ再編にも同じ進め方を用いる。

ほしい未来を、一緒に作りませんか。

これからM&Aを控えている、統合したものの一体感が生まれない、部門をまたぐ連携を動かしたい。段階を問わず、まずは60分の無料相談からご相談ください。秘密保持契約を締結のうえでお伺いします。

サービスの詳細を見る