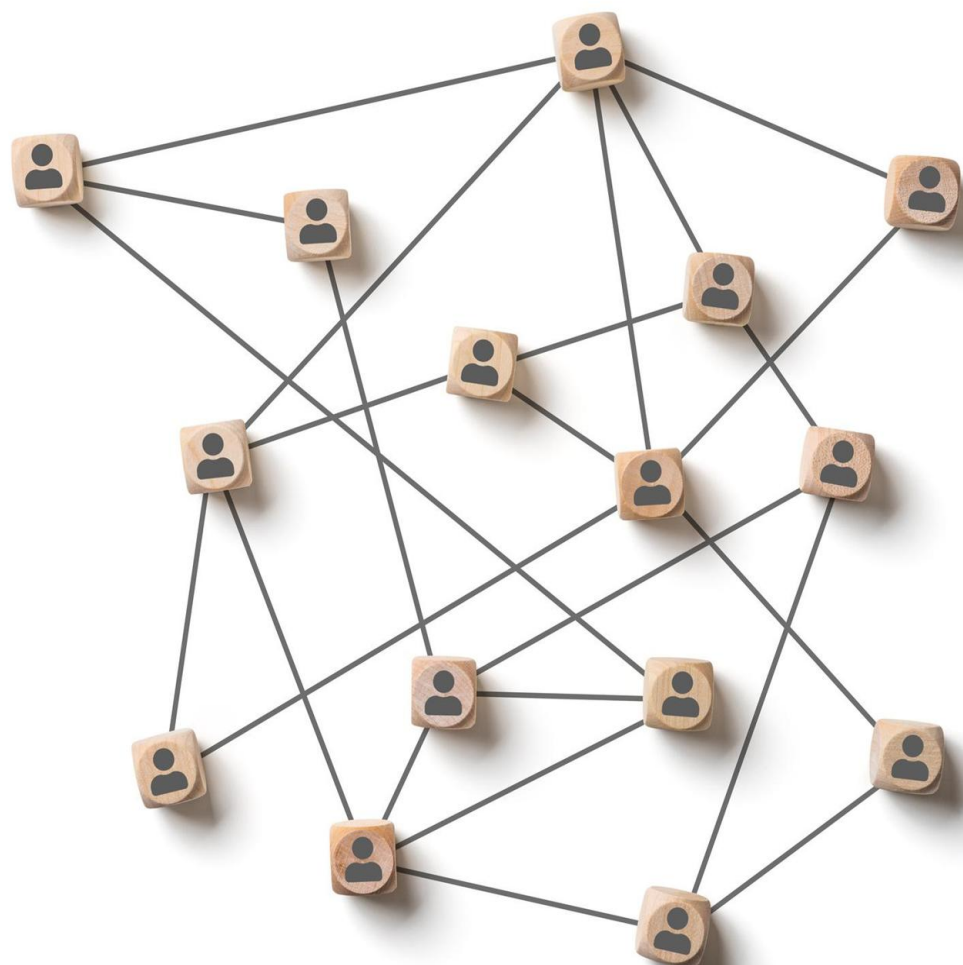


2026 VOL.1



RE:ALUMNI

人的資本経営の新たな未来図『アルムナイ』の今とこれから



別れを資産に。

特集

別れを資産に変える

退職者の「無自覚な本音」を引き出す組織改善と採用戦略

Report

退職理由の本音と建前に関する実態調査

退職者の88%が、会社の本音の退職理由を伝えていない

 official-alumni.com

LIFE SHIFT IS HERE. ARE YOU READY?

変化するライフスタイルに
人と組織が適応するための
サービスを提供する

株式会社ハッカズーク
<https://www.hackazouk.com>



〒112-0004
東京都文京区後楽2-3-21
住友不動産飯田橋ビル5F

アルムナイに関する
お問い合わせはこちら
marketing@hackazouk.com



「退職者は裏切り者だ。」

そんな考え方が当たり前だった時代がありました。

会社に入れば定年まで勤め上げる。
転職は珍しく、一度会社を去れば、その関係も終わる。
そうした価値観の中では、
退職は「別れ」であり「損失」だったのかもしれません。

しかし、私たちを取り巻く環境は大きく変わりました。

今や転職が当たり前になり、企業もまた、
自社だけで必要な人材や知見を抱え続けることが難しくなっています。

そんな中、退職をして外で経験を積んだアルムナイは、
採用や事業推進、組織づくりに
新たな価値をもたらす存在として注目されています。

別れを資産に。

退職は終わりではなく、
新たな関係性の始まりかもしれません。

Table of contents

06 特集

アルムナイと共に切り拓く、人的資本経営の新たな未来図

Case① サントリーホールディングス株式会社

Case② 株式会社紀陽銀行

12 別れを資産に変える

退職者の「無自覚な本音」を引き出す組織改善と採用戦略

16 アルムナイインタビュー

株式会社オービックアルムナイ 今泉 駿氏

Report

10 退職理由の本音と建前に関する実態調査

退職者の88%が、会社の本音の退職理由を伝えていない
”成長実感がない”と感じる20代の退職リスクは、30~50代の8.5倍

Column

18 「アルムナ"イ"ノベーション」

なぜ外部人材との共創は失敗するのか？

Alumni Media

退職で終わらない
"企業と個人の新しい関係"を考える
アルムナイに特化したメディア
『アルムナビ』はこちら！！
<https://alumniavi.com/>



アルムナイと共に切り拓く、 人的資本経営の新たな未来図

近年、日本社会においても「アルムナイ（退職者）」という概念は確かな広がりを見せ、人事領域においては欠かせないキーワードとして定着しつつある。しかし、アルムナイがもたらす真の価値は、単なる人事施策のトレンドや、一部の大手企業の中だけにとどまるものではない。私たちが本誌を通じて社会に提示したいのは、アルムナイネットワークを起点に組織の壁を越え、社会全体を巻き込んだイノベーションを起こそうとする、企業と個人の新しい関係性だ。

本特集では、人的資本の最大化に挑むトップランナーとして、サントリーホールディングスと紀陽銀行のアルムナイ取り組み事例に焦点を当てる。両社はいかにしてアルムナイを再定義し関係性を再構築したのか。互いに支え合い高め合う循環をどのように築いたのか。その知見に迫る。

01 Suntory Holdings Limited サントリーホールディングス株式会社

▼途絶えたつながりを編み直す

サントリーは創業した1899年より、人こそが経営の基盤という「人本主義」を掲げ、社員のエンゲージメント強化に取り組んできた企業である。

社内には「ワンファミリー」*1と表現されるほど社員間の強固な結束力が根付いており、離職率も低く、多くの社員が定年まで勤め上げる伝統を持っている。定年退職したOB・OGに対しては懇親の場が用意されていたものの、さまざまな事情で退職を待たずに離れていったアルムナイに関しては、退職を機に会社としてのつながりが切れてしまうという課題を抱えていた。

時代の変化とともにキャリアの選択肢が多様化し、定年を待たずに新たなフィールドへと飛び立つ社員も出始めた。当時の葛藤について、同社の人事担当者はこう振り返る。

「退職して新たな道に進む仲間に対してネガティブな風潮はなく、むしろ本人の決断を応援して送り出す社風がありました。しかし、いざ会社を離れてしまうと、その人がどこでどのような活躍をしているのか、会社からは全く見えなくなって

しまいます。在籍時にはワンファミリーとして強い結束を築いているからこそ、退職を機につながりが完全に途絶えてしまうことへの『もったいなさ』を強く感じていたのです」。

近年、慢性的な人手不足を補うために、アルムナイの再雇用を主眼に置いてネットワークを立ち上げる企業も少なくない。しかし同社の担当者は、「現時点で再雇用を直接的な目的とはしていません。むしろ、社内外の知見を持つ者同士が交わることで、将来的に新たなイノベーションの種が芽吹くことへ期待を寄せています」と語気を強める。激しい環境変化と多様化する顧客ニーズに対応するための、オープンな共創関係の構築こそが本命の狙いなのだ。

▼手探りの幕開け

とはいえ、一度外へ出た人財との公式なネットワーク作りは、同社にとって全く前例のない挑戦だった。プラットフォームの構築から、自社の風土に根ざしたコミュニティの設計まで、その立ち上げの

*1ワンファミリー

サントリーホールディングスが「人・組織の目指す姿」として掲げる『「多彩な個」の力を磨き、ONE SUNTORY One Familyの総合力で新たな価値を創造し続ける「やってみなはれ」集団』に由来

裏側には試行錯誤の連続があったという。

「新しいプロジェクトを形にできたという達成感の反面、立ち上げ当初は手探りの期間が続きました」と、プロジェクトを牽引した担当者は当時の苦労を明かす。

開始当初は社内での認知度も決して高くはなかったというが、一部の人たちだけが楽しむのではなく、場の一体感を大事にする「みんなウェルカム」という同社ならではの底抜けに明るい企業文化がアルムナイという器に注ぎ込まれた時、その熱量は一気に爆発した。

直近の交流会では、オフィス内の会場に熱気が満ち溢れていた。特筆すべきは、集まった総勢100名を超える参加者のうち、実に半数強が「アルムナイに会いたい」と熱望する現役社員で占められていたことだ。開会前から知り合いを探して受付付近を見渡す現役社員たち。

同社名物の「スコール」の発声によって行われる乾杯後は名札を覗き込まなけれ

ば誰がアルムナイか分からないほどの近い距離感で、和気あいあいとした近況報告から、やがて自社のビジネス課題に踏み込む深い議論へと熱を帯びていた。

また、会場では現役社員とアルムナイの双方が、現在の取り組みについてプレゼンテーションを行う場も設けられた。そこには、過去に同社に在籍し、現在は全く異なる領域で独自のキャリアを開拓しているアルムナイも登壇し、新たな視点や知見を共有した。互いの近況を知ること、自然発生的に新たなビジネス上の協力関係や応援の輪が広がっていったという。

▼アルムナイは「最も心強いアンバサダー」

この熱狂的なネットワークは、単なる同窓会にとどまらず、確かなビジネスの果実を生み出している。その象徴が、アルムナイが活躍する企業へのダイナミックな人材交流だ。

現在、同社はアルムナイが経営を担う企業の製造マネージャーとして現役社員を出向させている。受け入れ先のアルムナイは、「出向者は我々の現場が抱える課題の核心を見抜き、具体的な改善プロジェクトを次々と立ち上げてくれている。サントリーで培われた知見が企業の成長にどれほど大きなインパクトを与えるか、日々実感している」と感嘆の声を上げる。

この化学反応は一方方向ではない。出向者が活躍することで、受け入れ先企業の社員全体が強力なサントリーファンになっていくという好循環が生まれているのだ。同社はすでに広告、運輸、製業など多様な業界への出向を本格化させており、アルムナイのネットワークから生まれる「この会社でサントリーの知見が活かされないか」というニーズに積極的に応えていく構えだ。



アルムナイ事務局
人財戦略本部 人財戦略部 キャリア推進センター 課長 川口慶太さん（写真左）
人財戦略本部 人財戦略部 キャリア推進センター 異方俊さん（写真右）

加えて、アルムナイが所属する組織向けに自社製品の美味しい楽しみ方や適正飲酒を啓発するセミナーを無償提供したり、オンライン上で手軽に自社製品のギフトを贈り合える独自のサービス展開も始まっている。アルムナイを「かつての身内」ではなく「最も心強いアンバサダー」として再定義し、エコシステムを構築していく。これこそが、サントリーがアルムナイから引き出した実体的な価値である。

▼ファンだからこそ言える本音

「退職された後も、ぜひ会社のファンで居続けていただけたら嬉しい。しかし、ただ応援していただくだけではなく、『ファンだからこそ言える本音』もどんどん聞かせていただきたいのです」

サントリーの人事担当者が語ったこの言葉に、アルムナイ文化の神髓が凝縮されている。外の世界を知ったアルムナイだからこそ気づく、自社の「変なところ」や「もっとこうすべき」という遠慮のないフィードバック。それは、内部の現役社員が決して持つことのできない視点であり、組織をアップデートし続けるため

の強力な鏡となる。また、社外で活躍するアルムナイの存在は、現役社員が自分自身のキャリアを主体的に考えるための、リアリティあるロールモデルにもなっている。アルムナイという「安心できるつながり」から生まれる横のネットワークが、会社を超えた良い循環を生み出し、個人と組織の双方に大きなプラスをもたらしているのだ。

企業を去ることは、もはや「縁の切れ目」ではない。背中を押して外へ送り出し、緩やかなネットワークで結び直すことで、彼らはやがて頼もしいビジネスパートナーとして、あるいは良き批評家として組織に還元される。

サントリーの取り組みが証明したのは、日本企業特有の「ワンファミリー」の絆を、現代のネットワークの力と掛け合わせることで、かつてない強靱な人的資本の基盤が築けるという事実だ。日本全体にこのアルムナイ文化が波及した時、日本の人的資本は企業という枠を越え、社会全体で循環する巨大な資産となるだろう。編集部では、今後もこうした最前線の熱量を、日本企業の変革を担う人事・経営層の皆様へ余すところなくお伝えしていく。

02 The Kiyo Bank, Ltd. 株式会社紀陽銀行

▼同質性の限界からの脱却

地方銀行にとって、「退職者」は、時にはネガティブな文脈で語られることも少なくなかった。紀陽銀行においても、かつては「新卒一括採用・終身雇用」を前提とした同質性の高い組織文化が根付いており、退職後に企業が公式に退職者となつたがりを持つことは稀であった。「昔から銀行という業種柄、一度退職した方と接点を持つことがあまり多くなく、行内でアルムナイネットワークと言ってもイメージが湧かないという雰囲気があった」と、紀陽銀行の人事担当者は当時を振り返る。

しかし、人材の流動化が加速し、金融業務が高度化・多様化する現在、そのカルチャーは時代に合わないことも感じていた。事業承継やM&A、脱炭素支援、そしてDX（デジタルトランスフォーメーション）など、地域企業から求められるソリューションは専門化・複雑化の一途をたどっている。こうした新領域において、すべてのノウハウを行内研修だけで賄うことには限界があり、現状の体制のままでスピード感や質の面において外部環境への対応を求めた結果、現場での負担増大にもつながってしまっていた。「銀行自らが新たなビジネスを創造していくうえで、その答えやヒントは銀行の外にも多くある。紀陽銀行での経験があり、紀陽銀行を理解したうえで、外の世界で活躍しているアルムナイは、良きパートナーとなってくれるはずだ」と担当者語る。

変革への第一歩は、2023年に踏み出された。それまで結婚や出産などを理由とした退職者のみを対象としていた「ウェルカムバック制度」の枠を広げ、転職を理由に退職した人材にも門戸を開いたのである。そして、同行が

掲げる求める人材像「Be “CHANGE”（自ら変化する、変化をよむ、変化をつくる、変化をつなぐ）」の体现に向け、行内の人材だけでなく、外部で活躍しているアルムナイにもメッセージを発信し始めたのだ。

▼「情報格差」という地域課題への挑戦

アルムナイネットワークの構築において、紀陽銀行が目指したのは単なる再雇用の促進ツールではない。「銀行をこえる銀行へ」というブランドスローガンのもと、地域経済の停滞という構造的な課題の解決に挑むことだった。

紀陽銀行の本社がある和歌山県では、過去60年間で上場企業がわずか十数社しか誕生していないという厳しい現実があった。「大都市圏には自然に入ってくる情報が、地方には届きにくい。この『情報格差』に起因して、挑戦する機会そのものが少ないことが、地域の成長を阻む要因の一つであると考えていた」と紀陽銀行の担当者は語る。この情報格差を解消し、新たな挑戦の土壌を築くための「一番身近な外部ネットワーク」こそが、他の地

域や企業で活躍するアルムナイだったのだ。

紀陽銀行はネットワークの運営にあたり、求人情報の受け取りを任意とするなど、再雇用に関心せず、協業や連携を歓迎するスタンスを明確にした。一方で、再雇用を希望するアルムナイに対しては、正行員としてだけでなく、家庭の事情などを考慮して嘱託行員やパートタイマーとして募集を実施するなど、多様な雇用形態での門戸を開いている。また、紀陽銀行アルムナイだけでなく、同行の100%出資子会社である紀陽パートナーズ協力のもと、同社を経由して登録となったアルムナイは約30%を占めており、こうした多様なアルムナイのニーズに応える姿勢と設計により登録者は着実に増加している。

関係性を深めるための場づくりにも、細やかな工夫が光る。紀陽銀行が初めて開催した公式のアルムナイイベントは、より多くの参加者が集まりやすいよう、本店所在地である和歌山市ではなく大阪市内で開催された。会場の受付には、参加者が入社した当時の社内広報誌がずらりと並べられ、自社の公式キャラクタ



▼アルムナイ交流会で並べられた社内広報誌

ーグッズが参加者を迎えた。参加者の名札の色を現役行員とアルムナイで分け、自然な交流を促す仕掛けも用意。さらには、金融機関ならではの「札勘（紙幣を数える技術）対決」や、自社にまつわるマニアックなクイズ大会が催され、会場は大きな笑い と熱気に包まれた。「開催前は本当に皆が来てくれるのだろうか」と不安に思う気持ちもあったが、年齢や役職に関わらずカジュアルに談笑し、積極的に名刺交換が行われる光景を見て、アルムナイとの化学反応が心底楽しみになった」と人事担当者は笑顔を見せる。

▼組織を越えた「価値共創」の連鎖

こうした地道な関係構築は、成果に向かうための取り組みを後押ししている。紀陽銀行が2025年3月に和歌山市内に立ち上げたスタートアップ支援拠点「Key Site」*1にて第2回のアルムナイ交流会は開催された。紀陽銀行創立130周年事業の一環として実施された、全行員および関連会社社員を対象に新事業アイデアを募集する「行内起業プロジェクト～挑もう。未来へ～」に対して、アルムナイ交流会の中でアルムナイがプロジェクトに対してフィードバックを行うプログラムが盛り込まれていた。

内部の事情と外部の視点の両方を持つアルムナイから、ユーザー目線でのメリットの出し方や、リスクを踏まえた実践的な代替案が寄せられ、新規事業の創出においてもアルムナイならではの視点が後押ししている。紀陽銀行の役員は、Key Siteについて「お金をかければ施設そのものは簡単に作れるが、そこに“魂”をどう吹き込むかが本当に難しい。その点で、アルムナイの皆さんの力は非常に大きい」と力を込める。さらに、部門を跨いだ知見の交換も活発化

*1 Key Site

紀陽銀行、株式会社ATOMicaおよび株式会社マネーフォワードのグループ会社であるマネーフォワードベンチャーパートナーズ株式会社が運営する「HIRAC FUND」が連携し開設したインキュベーション施設。当施設のテーマとして“Region Bridge”（スタートアップと地域をつなぐ懸け橋）を掲げており、当施設を拠点に地域全体での取り組みを進め、和歌山県の地域経済成長および、スタートアップエコシステムの成長に貢献することをめざしている。



▼紀陽銀行が導入する「オフィシャル・アルムナイ」のシステム画面イメージ

している。イベントには人事部だけでなく、DX戦略部やソリューション戦略部など幅広い部署の行員が参加し、会場では活発な情報交換がなされ大盛況のうちに閉幕となった。

「紀陽銀行の良さも悪いところもよく知るアルムナイからの率直な意見は、私たちを映す鏡のような存在だ。お互いの背景を知っているからこそ、協業の際も共感が早く、スピーディにビジネスが進む可能性を秘めている」と人事担当者は語る。アルムナイ研究所が毎年実施する「ジャパン・アルムナイ・アワード2025」においても、紀陽銀行の取り組みは高く評価された。名簿管理の枠を超え、何のために退職者となつて続けるのかという「志」を掲げ、それをアルムナイ専用のプラットフォームを通じて具現化した経営意思そのものが、賞賛の対象となったのだ。

▼地域における「アルムナイ」の未来

紀陽銀行の事例は、アルムナイネットワークが単なる人材確保の手段にとどまらず、

組織風土を変革し、地域経済の停滞を打破するための強力なインフラとなり得ることを鮮やかに証明している。一度退職した人材を「当行と関係が切れた単なる退職者」ではなく、共に地域を創る「社外の味方」として再定義し、外部人的資本として循環させる。このアプローチこそが、激変する環境下においてあらゆる日本企業が生き抜くための新たな勝ち筋となるはずだ。

「地域に貢献したいという想いが同じであれば、どこに所属していても関係ない」という紀陽銀行の人事担当者の言葉には、人と人とのつながりを何よりも重んじる関西特有の温かさ、と、長期的視点に基づいた「戦略的な観点」が同居している。

私たち編集部は、企業とアルムナイが織りなすこの新しい関係性が、日本社会に纏う閉塞感を打ち破る鍵になると確信している。今後も本企画を通じて、多様な領域で広がるアルムナイ共創の最前線をお届けする予定だ。組織と個人の境界が融け合う未来の兆しを、ぜひご期待いただきたい。

「家庭の事情」「別業界への挑戦」 それは本当の退職理由なのだろうか？

退職理由の本音と建前に関する実態調査

88%

の社員は 会社に本音を伝えていない

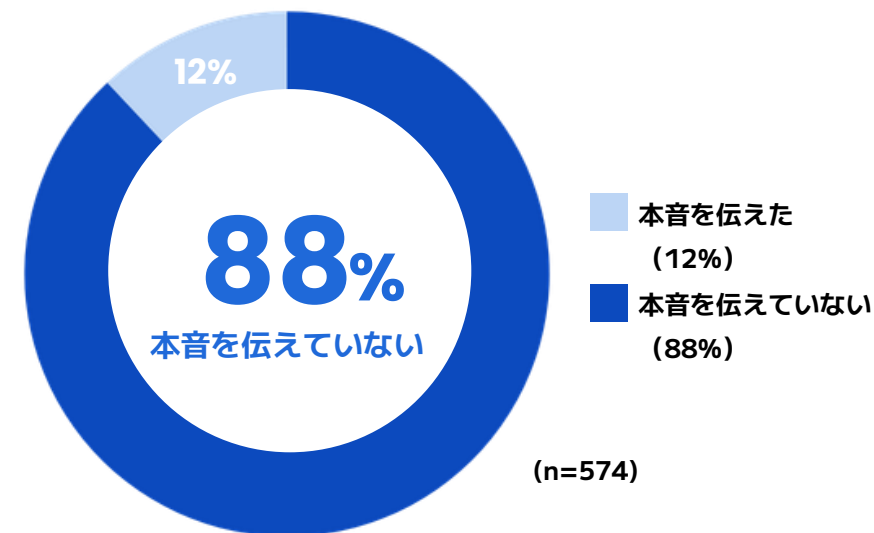
退職時に本音の退職理由を引き出すことが、
離職防止や組織改善、アルムナイ活用の第一歩となる。

SUMMARY

8割を超える社員が、 退職理由の本音を伝えられていない

退職時のヒアリングや人事面談において、
社員が「本当の退職理由」を伝えられていない実態が明らかになった。
本音を伝えられていない背景には、組織への配慮や、建設的な対話不足などが考えられる。

退職理由の本音を会社に伝えたか（単一回答）



調査概要

調査期間：2025年12月26日
～2026年1月5日

調査対象：574人
(1年以内に退職したビジネスパーソン)

調査方法：インターネット調査

調査主体：株式会社ハッカブーク

KEY FINDINGS

01

本音の退職理由を伝えるかどうかを
左右する最大要因は「上司との対話」

本音を伝えなかった理由の1位は
「上司に理解してもらえないと思ったから」。
逆に、本音を伝えた理由の1位は「話を
理解してくれる上司だったから」でした。
⇒人事制度より現場マネジメントの影響が
大きいと考えられます。

02

若手は待遇ではなく
「成長できない」で辞めている

20代では、「成長実感がない」「社風・風
土が合わない」といった理由が退職の大き
な要因となっていました。給与や福利厚生
だけではなく、成長機会やキャリア形成へ
の期待に応えられているかが、若手人材の
定着を左右していることがうかがえます。

03

再入社の壁は給与ではなく、
退職理由そのものだった

退職者の多くは、「辞めた原因が解決され
ていない限り、戻りたいとは思わない」と
考えています。アルムナイ採用を成功させ
るためには、求人や処遇の改善だけでなく、
退職者が感じていた組織課題そのものに向
き合うことが重要です。

【詳細はこちら】

退職者の声は、組織改善のための貴重なヒントです。
本誌では特に注目すべき調査結果を抜粋してご紹介しました。実態調査レ
ポート本編では、退職理由の本音と建前のギャップや、再入社意向との関
係などを詳しく解説しています。詳細はQRコードからご覧ください。



アルムナイ・
リレーションシップ・パートナー

濱田 麻里
MARI HAMADA

~別れを資産に変える~ 退職者の「無自覚な本音」を引き出す 組織改善と採用戦略

はじめに：もはや「聖域」ではない退職(オフボーディング)領域

人材の流動性がかつてないほど高まっている現代において、企業のあり方もまた大きな転換期を迎えています。従業員が企業から離れていく「退職」に関わるプロセスは近年では「オフボーディング」とも呼ばれ注目を集めています。これは、オフボーディングがもはや多くの企業において手を触れてはならない「聖域」ではなくむしろ、適切にメスを入れていくべき重要な領域として捉えられていることを物語っているでしょう。

本稿では、2017年の創業以来、一貫してアルムナイ(退職者)とのつながりの中で企業に新しい価値を提供するサービスを展開してきた株式会社ハッカブークのアルムナイ事業デリバリー部門責任者、濱田氏によるセミナー内容をもとに、退職者の声から組織改善や採用に生かすための具体的な実践手法を紐解いていきます。

同社は「別れを資産に」というミッションを掲げ、退職時の従業員体験を変革することで、退職で終わらない企業と個人の新しい

関係を実現し、退職による損失をなくすための支援を行っています。最近では採用支援事業を核とするLeINとの経営統合も果たし、人材の「入り口から出口まで」一貫して支援する体制を強化しています。

従来、退職者が出た際には、その場限りの手続きで終わらせてしまうケースが少なくありませんでした。しかし、そうした退職者の声をしっかりと拾い上げ、未来の組織づくりへとつなげていくことこそが、これからの企業の「あるべき姿」と濱田氏は述べます。本記事を通じて、自社の大切な資産をどのように活用していくべきか、そのヒントを探っていきましょう。

退職理由における「本音」と「建前」の大きな乖離

多くの企業の人事部門は、従業員がなぜ辞めていくのか、その退職理由を正確に把握しようと日々尽力しています。しかし、アルムナイ事業を通じて何万人もの退職者と接点を持ってきた濱田氏によれば、人事部門が一生懸命に把握しようとしている退職理由と、退職者が実際に抱えている「真の

退職理由」との間には、極めて大きな乖離が存在しているというのが実態です。

厚生労働省が実施した実態調査のデータを見ると、自己都合退職の理由として「色々な会社で経験を積みたいから」という前向きな理由は全体の真ん中あたりに位置しており、上位を占めているのは「会社に対する不安や不満」といったネガティブな声でした。それにもかかわらず、企業の人事部門が把握している退職理由の中でダントツに多いのは、「別のフィールドで経験を積みたいから」という理由なのです。

この矛盾の背景には何があるのでしょうか。それは、人事や直属の上司との力関係などが影響し、退職者が退職時に「本音」、特にネガティブな不満に関する本音を会社に伝えていないのではないかという強い問題意識に行き着きます。

この仮説を検証するため、昨年2025年の年末から年明けにかけて、1年以内に退職したビジネスパーソンを対象としたインターネット調査が実施されました。そこで「会社

か？」と質問したところ、実に「9割近い方」が「はい」と答えるという、非常に衝撃的な結果が明らかになったのです。では、なぜこの9割近い人々は、本音の退職理由を会社に伝えなかったのでしょうか。その理由の半数以上を占めたのが、「上司に話しても理解してもらえないと思ったから」という声でした。

世代間の意識差と「1on1ミーティング」の形骸化

「上司に話しても理解してもらえない」という諦めの感情は、世代別に分析することでさらに顕著な傾向として浮かび上がってきます。Z世代と呼ばれる20代の若手層と、それより上の30代以上の層を比較した場合、Z世代の若手層の方が、会社に対しても上司に対しても「理解してもらえていない」と強く感じているという結果が示されました。

また、現在、多くの企業では若手の育成やマネジメントの観点から、管理職に対して「1on1(ワンオンワン)ミーティング」の機会を設けるよう推奨し、注力しています。しかし、退職時に限らず、日頃の1on1の場においても「そもそも本音で話せていないのではないか」という疑問を裏付けるデータが存在します。

「日頃の1on1など、上司との面談機会において本音で話せていた割合」を調査したところ、退職時に本音の理由を「伝えなかった」層においては、日頃から上司と本音で話せていた割合がわずかに「1割程度」にとどまっていました。さらに驚くべきことに、退職理由を「ちゃんと伝えた」としている層であっても、約半数程度の人々は「実は上司と腹を割って会話することができていない」という事実が明らかになっています。

管理職の立場にある方であれば、「ちょっとお時間よろしいですか？」という部下からの突然の言葉に、心当たりがあるのではないのでしょうか。全く身に覚えのないスケ

ジュール招集が飛んできた際、それが何の相談なのかわからず、当日までそわそわと気が休まらない管理職の方も多いはずです。一方で、日頃から1on1などで丁寧にコミュニケーションを取れていると自負している管理職であっても、「ついに来たな」と直感し、その日を迎えるのが憂鬱で仕方がないという経験があるかもしれません。

いざ面談の場を迎え、部下から「実は退職したいんです」と切り出された時、一般的な管理職はまず「どうして？」と理由を尋ねます。しかし、そこからさらに踏み込んで、部下の本心や葛藤を深く掘り下げて聞くことができていないケースは、果たしてどの程度存在するのでしょうか。

実際の調査では、会社に伝えなかった本音の退職理由として「新たな環境でチャレンジしたい」と答えた方も一定数いたものの、それ以上に「会社の不安や不満」に関する項目にチェックを入れる方が非常に多く見られました。つまり、上司との面談という限られた場において、こうした不満をダイレクトに吸い上げられているケースは、実態として極めて少ないと言わざるを得ないのです。

従来の情報吸い上げ手法が抱える「3つの限界」

耳の痛い不満の声を今後の組織改善に活用するためには、現場の声を吸い上げる適切な仕組みが必要です。しかし、現在多くの企業が採用している手法には、それぞれ明確な課題と限界が存在しています。

1. 上司との面談における限界

第一に、上司との面談だけでは情報の吸い上げに限界があります。その最大の理由は、上司と部下という「上下関係の力学」が作用してしまうことです。退職者が気後れしてしまい、結果的に耳障りのいい言葉しか

発してくれないことは容易に想像がつきます。

さらに見過ごされがちなのが、上司側の心理的防壁です。仮に一部の退職者が上司としっかりコミュニケーションを取り、本音を伝えたとします。しかし、その内容が「職場の人間関係」や「評価のあり方」など、上司自身のマネジメント力量が問われるような耳の痛い内容であった場合どうなるのでしょうか。上司は「自分のマネジメント力不足が露呈しては困る」と考え、結果としてその情報を自分の中で止めてしまい、人事部には報告しないというケースが往々にして発生しているのです。

2. 人事部によるアンケートの限界

上司との面談以外の打ち手として、人事部がアンケートや入力フォームを用意し、退職者本人に回答してもらおうケースもあります。しかしこの手法も、多くの場合は退職の煩雑な手続きの中に埋もれてしまい、単なる「流れ作業」と化してしまいます。その結果、退職者の回答は表面的な言葉にとどまり、本当に有効な声を拾うことが難しくなっています。

3. 人事や部門長によるイグジットインタビューの限界

それでは、人事部や部門長、あるいはHRBP(人事ビジネスパートナー)が直接「イグジットインタビュー(退職時面談)」を実施すればよいのでしょうか。実はここでも、人事部や部門長という存在自体がもつ「上下関係の力学」が作用し、本心を話づらいという壁に直面します。そもそも退職者自身も、「会社を辞める」ということに対してある種の引け目や気後れを感じていることが多く、ここでもまた耳障りのいい建前しか出てこないという事態に陥りがちなのです。

宝の山となる「無自覚な本音」とは何か

では、退職者が本当は抱えているであろう不安や不満の声、すなわち「本音」を把握するためにはどうすればよいのでしょうか。ここで重要になるのが、退職時の退職者の心の中をどのように分析し、理解するかというモデルです。

何万人というアルムナイ（退職者）と接点を持ってきた濱田氏は、非常に重要な示唆を提示しています。それは、「実は退職時に、退職者本人も『退職を後押しした複合的な要因』をあまり言語化できていないのではないか」という視点です。

退職してしばらく経ったアルムナイにヒアリングを進めると、「退職して数年経って、やっとあの時の感情や状況を言語化できたよ」という声が大半を占めるといいます。ここで言う「言語化できていない退職理由」とは、実は「退職者本人も退職時には”無自覚”である」ということがほとんどなのです。

退職や転職の経験がある方なら納得されるかもしれませんが、退職する際にはいわゆる「本音」と「建前」が存在します。例えば、家族や親しい友人に対しては、ある程度本音ベースで退職理由を話すことができるでしょう。しかし、そこで語られる「本音」はあくまでも表層的な観点到留まることが多いです。実際に退職という重大な決断に至るまでには、数えきれないほど日々の業務の中で大小様々な不安や不満がゆっくりと積み重なっています。そして、それらが積みもった結果、最後に何らかのきっかけに「後押し」されて退職を決意す

る、というのがほとんどのケースなのです。

この「積みもった複雑な要因」を、本人が明確に構造化し、他人に論理的に説明できるケースは実は極めて稀です。この状態を同社では「無自覚な本音」と呼んでいます。

建前的な理由は、簡単な面談や書面で容易に把握できます。また、本人が自覚しているすぐに言語化できる「本音」に関しても、日頃から上司が良好な関係を築けてさえいれば、あるいは人事によるインタビューが適切に機能すれば、比較的把握しやすいものです。

しかし、組織改善にあたって人事部が本当に欲している情報、そして本来組織改善に不可欠な情報とは、退職者本人すら無自覚なまま退職を後押しした要因、つまり「無自覚な本音」の中にこそ隠されています。この耳が痛いけれど「宝の山」である退職者の声をいかに拾い上げていくかが、より良い組織づくりに向けた最大のポイントとなるのです。

無自覚な本音を引き出す「2つの鍵」

この本人すら気づいていない「無自覚な本音」を引き出し、把握するためには、2つの重要な鍵があるといえます。

鍵1：無自覚な本音を引き出すための「仮説設計」
1つ目は、面談の前に徹底した「仮説設計」を行うことです。本人が無自覚である以上、退職者に対して単にオープンな質問

（「なぜ辞めるのですか？」など）を投げかけても、期待した通りの核心を突く答えが返ってくるとは限りません。

そこで効果的な手法となるのが、退職者が抱えていたであろう思いを事前に「仮説立て」した上で、深く掘り下げて質問していくというアプローチです。

例えば、退職者の口コミサイトなどの外部情報を収集します。こうしたサイトには厳しい意見が多く、見るのが辛い状況もあるかもしれませんが、重要なヒントが隠されています。もちろんそれを全て鵜呑みにするわけではありませんが、そうした情報を背景として持ちつつ、現場の社員に対して「実際のところはどうだったのか」を退職者を送り出す側の目線でヒアリングし、自社が抱える課題を整理していきます。それらの情報を基に、仮説思考で「特に重点的な課題になりそうな項目」を炙り出し、退職者に向けた緻密なインタビュー設計を行っていくのです。

鍵2：利害関係のない「第三者」による実施
2つ目の重要なポイントは、その仮説ごとに炙り出した質問項目を「誰が実施するのか」という実施主体の問題です。

結論から言えば、これは「利害関係のない第三者（実施主体）」が行うべきです。前述の通り、人事部や上司が実施すると、どうしても力関係が働いたり、退職者が気を遣ってしまったりします。「そうした利害関係が一切ない外部の第三者が実施主体となり、フラットな立場で丁寧に掘り下げて質問していくことこそが、退職者が普段は言いづらいネガティブなことも含めてし

っかりとフィードバックしてもらうための非常に効果的な手法となります。「飛ぶ鳥跡を濁さず」とはよく言いますが、建設的なフィードバックを残すという観点では、跡を濁してもらうに越したことはないはずで、そのためには退職者が話しやすい立場の人を実施主体として置くべきでしょう。

さらに、第三者によるインタビューの導入は、退職のプロセスを「透明性の高いものにしていく」という観点でも強く推奨されます。昔の退職面談といえば、ある種の「詰問の場」や「裏切り者を裁く場」のように受け止められがちでした。ブラックボックスの中でやり取りされる良くないイメージを持っていた方も多いでしょう。しかし、「当社は第三者機関を入れて退職面談を実施し、その声を組織にフィードバックしている」という事実を、退職時の案内レターなどで在籍中の社員にも透明性高く伝えることで、その印象は劇的に変わります。実はそのように取り組みをオープンにすることは、現在の社員に対しても「会社は現場の声を真摯に受け止めようとしている」というポジティブなメッセージとして受け止められ、会社の印象向上につながるケースが非常に多いのです。



おわりに：オフボーディングを起点とした新たな企業価値の創造

ここまで見てきたように、上司や人事に本音の退職理由を語る退職者はごくわずかであり、日頃のコミュニケーションの質が退職時の対話にも直結しています。そして何より、退職者自身も自らの背中を押した複合的な要因（無自覚な本音）を言語化できていないケースが非常に多いという現実があります。だからこそ、不満の仮説を立てた上で第三者がインタビューを行い、その声を「宝の山」として収集していくことが、効果的な組織改善への最短ルートとなるのです。

株式会社ハッカズークが考える「オフボーディング」とは、単に「退職が決定してから事務的な手続きプロセス」だけを指す言葉ではありません。社員が心の中で「退職を考え始めて以降の全ての体験」を包括するものであり、組織や管理職のマネジメントのあり方そのものを「退職」という側面から捉え直す、極めて重要な概念なのです。

このオフボーディングのプロセスをしっかりと設計・運用することは、単なる組織改善にとどまりません。現在在籍している社

員のリテンション（定着率向上）につながるのももちろんのこと、退職した人々を「アルムナイ（社外人的資本）」としてパートナーシップを結び継続的に活用していくための基盤となります。さらに、一度退職した優秀な人材を将来的に再び迎え入れる「再雇用（アルムナイ採用）」への布石としても、退職周りの体験を良好に保つことは非常に大きな意味を持ちます。

具体的な取り組みとしては、第三者によるインタビューの実施だけでなく、退職者対応を行う管理職向けの研修や、会社としてオフボーディングをどう捉えるべきかというポリシー・ガイドラインの策定支援なども有効です。また、退職者に対応した管理職の名前が特定されてしまうと本音が引き出しにくくなるため、匿名性を担保したアンケートを管理職向けに実施するなどの工夫も求められます。

企業にとって、人材はかけがえのない財産です。それは、会社を離れていく人材であっても変わりません。退職者の声という貴重な資産をブラックボックスの中で眠らせてしまうことなく、しっかりと未来へ向けて活用していくこと。それこそが、「別れを資産に」変え、持続的に成長し続けるための次世代の組織戦略だと言えるのではないのでしょうか。

株式会社ハッカズーク アルムナイ・リレーションシップ・パートナー 濱田 麻里氏

ベリングポイント株式会社（現PwCコンサルティング）組織戦略チームでパフォーマンスマネジメント導入やチェンジマネジメント等に携わる。その後、EC事業会社のオペレーション構築や広報に従事。社外人的資本としてのアルムナイ連携に向けて幅広く企業を支援。



「社会人としての基礎をつくってくれた場所。 だからこそ、今後も繋がりたいと思う。」

—— オービック在籍時のご経験について教えてください

株式会社オービックでは、営業として7年間従事した後、人事部へ異動しました。

人事部は社内でも花形とされる部署であり、以前から機会があれば携わりたいと考えていたため、異動が決まった際は非常に嬉しかったことを覚えています。

その後は東京にて約3年間、新卒採用を担当し、さらに大阪本社へ異動。以降も引き続き新卒の採用人事として業務に携わってきました。

—— 退職に至った経緯を教えてください

東京から大阪へ異動した際、当然といえば当然なのですが、業務の進め方や組織の雰囲気になかなかならなりました。これまでのやり方がそのまま通用しない場面も多く、自身の中で環境の変化を強く意識するようになりました。

また、人事としてのキャリアを重ねる中で、採用イベントなどを通じて他社人事とのつながりも広がり、「人事」という職種の幅や可能性をより実感するようになりました。

一方で、オービックは新卒採用100%の方針であり、携われる業務領域も新卒採用に限定されていました。

その中で、より広く企業の人事課題や採用課題に向き合いたいという思いが強まり、独立・起業という選択をしました。

—— 現在のお仕事と、オービックでの経験がどう活かしているか教えてください

現在は株式会社PMCを創業し、IT・コンサル領域に特化し、ダイレクトリクルーティング設計やエージェントコントロール、採用プロセス改善まで一貫して支援しています。

オービックは新卒採用に特化している企業であ

るからこそ、人材育成や教育体制が非常に充実していました。

実際に、私自身も新卒で入社し、ビジネスパーソンとしての基礎を徹底的に叩き込んでいただきました。現在、結婚して子どももいますが、「将来、自分の子どもにも入社してほしい」と思えるほど、教育環境の質は高いと感じています。今の自分があるのは、間違いなくオービックでの経験が土台になっています。

—— アルムナイネットワークについて、どのように感じますか

ここ数年で注目されているものと認識をしていますし、オービックにもあったら良いなと感じています。

現在、企業の採用支援に携わる中で、人材獲得の競争激化や労働人口の減少を日々実感しています。

そのような環境下において、アルムナイネットワークは、実務経験のある“即戦力人材”との接点を持てる有効な手段の一つになると考えています。

また、オービックのように新卒採用中心の企業では、外部の知見が入りにくいという側面もあります。そうした中で、全くの赤の他人ではないアルムナイという第三者的な立場からの知見や視点を取り入れられることは、企業にとっても大きな価値があるのではないのでしょうか。



株式会社PMC 代表取締役
今泉 駿 氏

株式会社オービックにて営業・人事を13年経験後、PMCを創業し、IT・コンサル領域に特化し、ダイレクトリクルーティング設計やエージェントコントロール、採用プロセス改善まで一貫して支援。経営管理と人事の両視点から「採用・定着・活躍」を仕組化し、企業が直面する人材不足や後継者育成の課題に伴走支援。政策の重点課題である中堅企業の成長投資を、人材戦略と経営戦略を結びつけることで実現し、地域経済の持続的な発展に貢献されています。



株式会社PMCのHPIはこちら
<https://pmc-hr-japan.com/>



アルムナイネットワークは、単なる関係維持に留まらず、採用チャネルとしても非常に有効だと感じています。PMCの支援先企業においても、アルムナイを活用した採用施策の重要性は年々高まっています。こうした取り組みは採用単体で捉えるのではなく、事業成長や組織戦略と連動した人材戦略の一環として設計していくことが重要だと考えています。

—— 最後に、オービックへのメッセージをお願いします

オービックでの経験は、今の自分の原点であり、社会人としての土台を築いていただいた場所だと感じています。環境が変わった今でも、その価値は色褪せることなく、むしろ年々実感が深まっています。今後も、アルムナイという立場から何かしらの形で関わりを持ち続けられたら嬉しく思います。

「アルムナ"イ"ノベーション」 なぜ外部人材との共創は失敗するのか？



急速に市場が変化する現在、企業は事業と組織の変革を求められています。

自前主義の脱却のため、関係資産形成が重要視される中で、最適な選択肢として「アルムナイ（退職者）」が注目を集めています。

本稿『アルムナ"イ"ノベーション』は、アルムナイ領域のリーディングカンパニーである株式会社ハッカズークより、アルムナ"イ"ノベーション推進責任者を務める仲田汐見氏を迎え、共創にまつわる「人と組織の関係性」を問い直す企画です。

今回は、「外部人材との共創はなぜ失敗するのか？」をテーマに、現場で起きているリアルな課題とその突破口についてお話を伺いました。

▼なぜ、共創に“社外”が求められているのか

背景にあるのは、日々不確実性が加速している時代環境と、解決すべき課題の複雑化である。脱炭素や少子高齢化、ヘルスケアなど、今の社会課題は一企業や一つの業界、単一のリソースだけではもはや解けない状態になっている。

実際にデータを見ても、大企業の7割以上が過去1年以内にスタートアップとの協業検討*1を実施しており、黒字化して継続している新規事業の実に94%が社外との共創を行っている*2という結果が出ている。もはやイノベーションにおいて、外部の知見を活用することは当たり前の時代なのだ。

▼外部人材との共創における「失敗あるある」

それにも関わらず、多くの企業の共創プロジェクトでは同じ失敗を繰り返してしまう。そんな「失敗あるある」に共通する根本原因を読み解く。

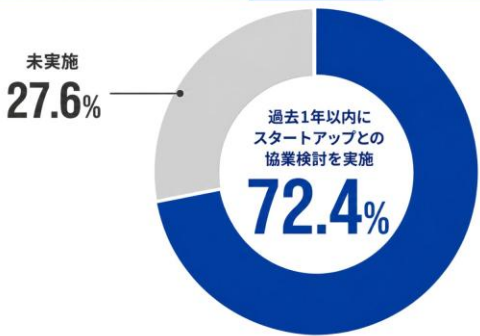
ネットワーキングフェーズの失敗あるあるが「名刺交換で終わる」ケースだ。イベントで盛り上がり「一緒に何かできたらいいですね！」と名刺を交換するものの、その先の具体的な連携に繋がらない。構想段階では言語化されていたはずの目的

が事業開発を試行錯誤する過程で形骸化してしまい、行き詰った結果「外部人材に会うこと」が目的化してしまうといった話はよく聞く。自社の事業開発に照らし合わせて外部人材に何を期待し、こういった連携をしたいのかという「相談テーマ」が曖昧にせず、双方の利害関係を明確にしたうえで関係性を築いていくことで、スムーズな共創につながる。せっかく良い関係性を築いていざ共創に踏み出そうという構想フェーズに起こる失敗あるあるは「前提の共有に疲弊する」ケースだ。外部の方と

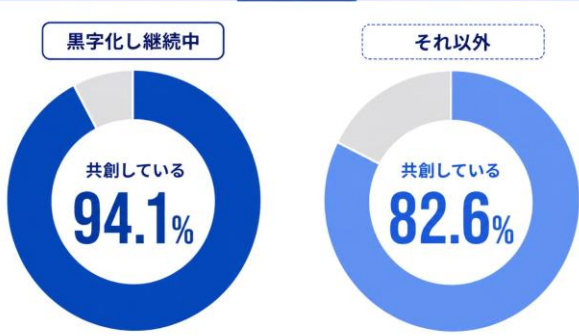
互いの事業開発についての話をする際、自社の事業背景や過去の検討経緯、意思決定者の存在や社内のパワーバランスなどをゼロから説明する必要がある。この「共有コスト」が高すぎると、事業のアクセルを踏む前に疲弊してブレーキがかかってしまう。また、認識のズレが生じたまま進むと、途中で大規模な修正が必要になるリスクもある。

最後に実装フェーズに起こる失敗あるあるが、「社内を説得させられない」ケースだ。社外の共創パートナーと連携して素晴らしい構想ができて、「予算をどこから出すか」「既存事業との兼ね合いをどうするか」「意思決定者はコスト重視

大企業のスタートアップとの協業検討状況



黒字化している新規事業 × 共創の有無



*1 出典：日本オープンイノベーション協会「オープンイノベーション実態調査2025」

*2 出典：Tokyo Marunouchi Innovation Platform「企業の新規事業と共創に関する実態調査」

か将来性重視か」といった社内調整に疲弊してしまう。次第に共創パートナーから「なぜ進まないのか」「期限に間に合うのか」と互いにストレスがかかる状態になる。構想段階では素晴らしいアイデアだったものが、互いの社内事情で次第にスケーラビリティのない事業連携になってしまうことも実はよくある失敗例なのだ。

▼コンテキストを翻訳するために

どれも現場で起きている代表的な「失敗あるある」だが、これらに共通する根本的な原因は、「コンテキストの翻訳不足」である。社外の知見をただ掛け合わせるだけでなく、それが自社の歴史や事業の変遷、MVVといったコンテキストを外部人材に翻訳し、そうして作り上げた事業を今度は社内向けに「なぜこの事業なのか」と翻訳しなければ、外部人材との共創はただの事業アイデアで終わってしまう。

では、「翻訳」の障壁になっているものは何なのか。3つのギャップがあると考え。自社の顧客や過去の経緯といった「知識のギャップ」、意思決定のスピードや組織風土といった「文化のギャップ」、そして深い課題や社内事情を打ち明けられるかという「信頼のギャップ」。共創パートナーとはこれらの3つのギャップを埋める必要がある。

▼「アルムナイ」という選択肢

「共創パートナー」と一括りにして論じているが、「誰をパートナーにするか」を考えるとギャップの深さはさまざまであることに気づく。私は共創パートナーを選定する際に「外部知見の新規性」と「社内文脈の理解度」という2軸で整理している。例えば、現役社員は社内文脈の理解度は極めて高いが、外部知見の新規性は得にくい傾向にある。一方、スタートアップや研究機関は外部知見の新規性は高いものの、社内文脈の理解度は相対的に低くなる。

そこで見落とされがちだが非常に有効な共創の選択肢となるのが「アルムナイ」である。アルムナイは、在籍時の経験から社内文脈の高い理解度を持つ一方で、退職後に他社で経験を積んで得た外部知見の新規性を兼ね備えた存在である。さらに、在籍時に関係がなくとも一度は同じ釜の飯を食った仲間という信頼もある。内と外を繋ぐハブとして、コンテキストを翻訳してくれる存在として共創パートナーとしては最適な存在と言える。

▼アルムナイとの共創が生んだ成果

アルムナイとの共創がいかにして成果に結びつくのか、代表的な事例を1つご紹介したい。NTT東日本社とス

ペースマーケット社による、ワークスペース領域での業務提携の事例である。スペースマーケット代表の重松氏はNTT東日本のアルムナイであり、協業を牽引したNTT東日本の担当者とは新卒同期の間柄であった。

両社が協業に至った背景には、まさにアルムナイの持つ「文脈の理解」と「信頼関係」が大きく作用している。「知り合いだから」という理由だけで提携が進んだわけではなく、事業テーマが合致していたことが大前提である。しかし、かつて同じ会社で働いた経験があるからこそ、「仕事の進め方」に対する共通の理解があり、信頼関係をゼロから築く必要がなかったのだ。

重松氏が「気心知れていますし、会社の課題や目的も理解していますから、やりやすい」と語るように、元社員同士の繋がりはスタート地点を大幅に短縮させる。このアドバンテージによって、大企業とスタートアップという文化の異なる二者間でも接続コストを下げることに成功し、スムーズな業務提携の実現へと繋がったのである。

▼明日から実践できる3つのステップ

最後に、明日から実践できるアクションについて触れておきたい。いきなり大掛かりな制度を作る必要は全

くない。まずは以下の3つのステップから始めてみてほしい。

①身近な関係資産の棚卸しをする：

今連絡が取れるアルムナイや元同僚、自社に転職してきたメンバーの繋がりなど、身近な関係資産を確認する。

②「テーマ」を持って話しかける：

「今こういう領域で困っている」「こういう人を探している」と意図を持ってコミュニケーションをとることで、その人を通じた新たな紹介にも繋がりやすくなる。

③会社・組織の資産として残す：

個人の繋がりで終わらせず、社内で困っている人がいたら自分のアルムナイを紹介してあげるなど、属人的な繋がりを徐々に組織の資産へと変えていってほしい。

「何かできたらいいですね！」で終わらせず、テーマを持って社外と繋がり、現実的な選択肢を活用していくことで事業開発を促進させる。もし共創パートナー選別に悩んだ際は、ネットワークを広げるのではなく最も近くの社外の理解者「アルムナイ」を頼ってみてほしい。

*出典：アルムナビ NTT東日本の新卒同期が約15年ぶりにビジネス協業して思うこと【スペースマーケット代表×NTT東日本対談】



株式会社ハッカズーク
アルムナイ・リレーションシップ・パートナー
アルムナ"イ"ノベーション推進責任者

仲田汐見 SHIOMI NAKADA

NTTコミュニケーションズにて、事業共創エコシステム「OPEN HUB」の立ち上げに参画し、共創人材の育成や事業創出に従事。現在はハッカズークで、企業のアルムナイとの関係性を活かした共創・事業連携の推進を支援。

	クローズド・イノベーション	アルムナ イ ノベーション	オープン・イノベーション
「知の融合」モデル	ウチ	ウチ ソト	ウチ + ソト
「イノベーション思考」度	弱い	強い	強い
「場の信頼性」獲得	短時間	短時間	長時間
「実施後」展開	実行・遂行しやすい	実行・遂行・発展しやすい	実行・遂行・発展しづらい

▼アルムナイは、内と外をつなぐハブとなる関係資産

Editor/design
Atsushi Harayama

Writer
Koshin Yajima

Special thanks to
Suntory Holdings Limited
The Kiyo Bank, Ltd.
Shun Imaizumi

株式会社ハッカズーク
<https://www.hackazouk.com>



〒112-0004
東京都文京区後楽2-3-21
住友不動産飯田橋ビル5F

アルumniに関する
お問い合わせはこちら
marketing@hackazouk.com

～編集後記～

本誌を最後までお読みいただき、ありがとうございました。

今回は、アルumniの皆さまへのインタビューや企業の取り組み事例を通じて、「退職後も続く企業と個人の関係性」について考えてきました。

かつて日本では、退職は会社との関係の終わりを意味することが一般的でした。しかし、働き方やキャリアのあり方が大きく変化するなかで、その考え方も少しずつ変わり始めています。

会社を離れることは、決して縁が切れることではありません。むしろ、新たな経験や知見を得たアルumniが再び企業とつながることで、採用や事業共創、人材育成、組織文化の醸成など、さまざまな可能性が生まれています。

本誌でご紹介した事例やインタビューも、その可能性を示す一例です。そこには、「元社員だからこそできる貢献」や、「離れたからこそ見える価値」が数多く存在していました。

私たちは、「別れを資産に変える」という考え方が、これからの企業経営や組織づくりにおいてますます重要になると考えています。

退職は終わりではなく、新たな関係の始まり。そんな価値観が少しずつ広がっていくことで、企業と個人の双方にとって、より豊かな未来が生まれるのではないのでしょうか。

本誌が、皆さまにとってアルumniとの新たな関係性を考えるきっかけとなれば幸いです。

RE:ALUMNI 編集部

“シェアNo1アルumni専門サービス”
オフィシャル・アルumni
「退職者との関係作り」から
採用・組織力を強化



※1 日本マーケティングリサーチ機構調べ 調査対象 2021年6月期 企業向けアルumni専門サービス総合調査によるもの
※2 2023年3月末時点。登録契約の月額課金額のうち解約に付し減少した月額課金額の割合（前12ヶ月の平均値）



＜資料ダウンロードはこちら＞



About

オフィシャル・アルumniとは

企業とアルumni（退職者）、アルumni同士などのコミュニティの構築と活性化を
クラウドシステムとコンサルティングで支援します。

＜システム＞



- ・ダッシュボード
- ・名簿
- ・トークルーム
- ・DM
- ・フィード
- ・ユーザー管理
- ・コンテンツ管理

＜コンサルティング＞



- ・年間計画策定支援
- ・KPI策定支援
- ・発信コンテンツ提案
- ・運用代行
- ・イベントの提案と実施支援
- ・ユーザー分析
- ・月次定例ミーティング

