









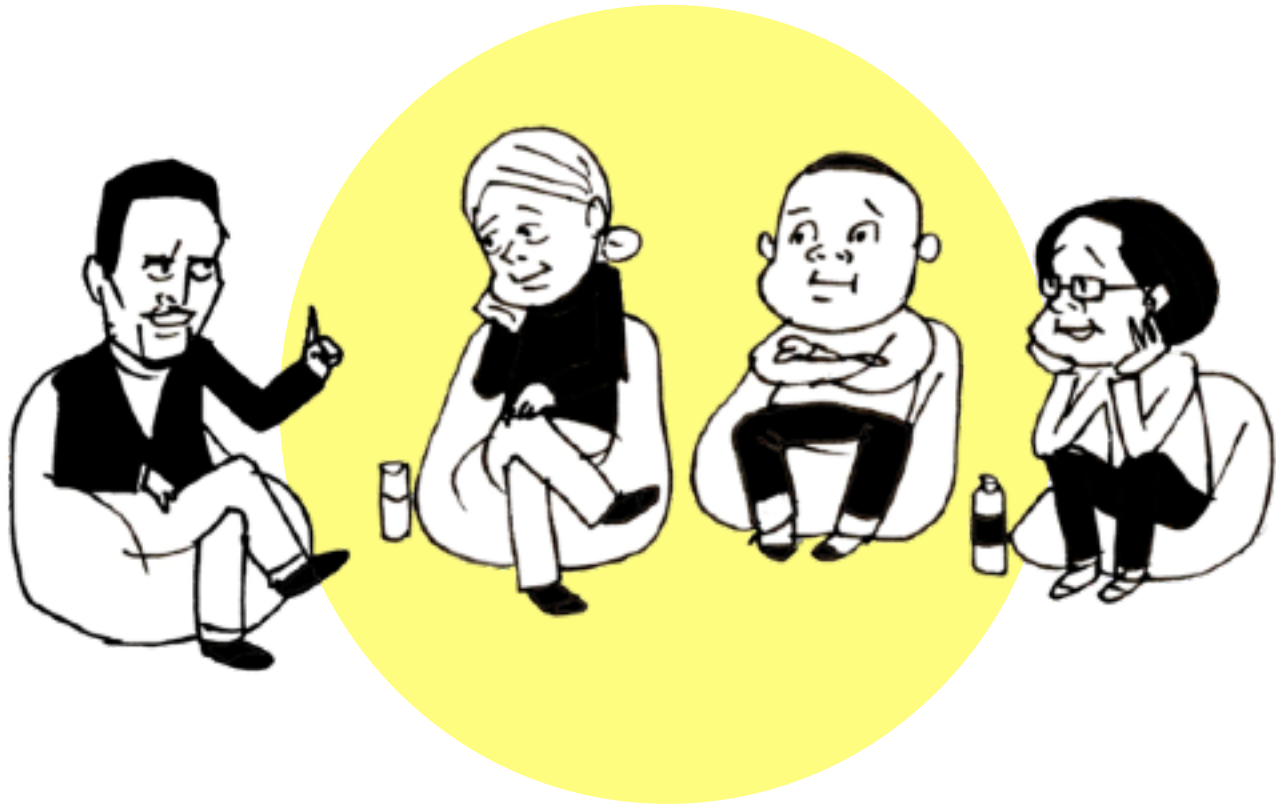
(得意先との対話、  
組織文化、役割付与など)



成 長 支 援



常用編



# 離職が相次いだ苦い経験を経て、心理的安全性とやりがいを大切にする組織文化を作り上げた

うちの部の外資の得意先は要求水準が高く、ゆえに社内の人間も部下に厳しくしてしまう文化があった。過去には、クライアントに刺さっている人さえいればいいという感じになり、他のメンバーは作業にまわってしまい、複数の若手が離職した。

その苦い経験を踏まえて、**現在では心理的安全性とやりがいを大切にする組織運営を心掛けている。**

具体的には、**得意先からクレームが入ったら、怒らず、皆にオープンにして「なぜ起きたか」「どうすれば防げたか」「次にどう動くべきか」を皆で考える場を設けている。**失敗に対して寛容であれば、メンバーも萎縮しない。

また、ひたすら作業だけをする社員を出さないため、**全員に何らかのリーダーの役割を与えていることと、メンバーのキャリアを重視して、あえて様々な業務に挑戦させている。**クライアントからすると、同じ担当者が同じ業務をやり続ける方が効率がいいが、それだとやりがいが低下する恐れがあること、これからはゼネラリストへの成長が必須であることから、得意先にもキャリア重視の方針を説明して理解を得られている。

これらの取組みの甲斐あって、現在では部員のメンタリティは大きく改善してきている。（部長）



2

5

## CS異動者コメント

“得意先が電話で話したいのは、  
安心したいからだと気がついた”

異動して担当になった得意先は、メールでいいことも電話してくる。当初は、電話で話すと色々聞かれて持ち帰りが発生しそうだから、できればメールで済ませたいと感じていた。

しかし、あるとき、得意先は心配で安心したいから電話で話したいんだと気がついた。それにメールだと、得意先が見逃してしまった場合、博報堂にとっても機会損失だと思うようになった。

それ以来、得意先とできるだけ対面や電話で話すようになった。雑談をかまして和ませるなど、距離を縮める努力をしている。

# 得意先の最新情報を、毎朝メンバーに インプットしている

---

若手はタイパ世代だからか、得意先と必要なやりとりはするが、日ごろから会いに行ったり情報収集することにあまり積極的でない傾向がある。そのため、**毎朝30分雑談する“井戸端会議・カフェタイム”を設け、自分からチーム全員に得意先の最新情報をインプットをしている。**

若手に、自ら積極的に得意先と接触しにいく姿勢をどう身につけてもらうかは課題。

（局長補佐、部長）







部門や部署全体で、若手のやりがいや心理的安全を重視する組織運営を行う形での支援も存在します。  
また、得意先と積極的に対話しにいくマインドを持たせるための働きかけも、手探りで行われています。

## 離職が相次いだ苦い経験を経て、心理的安全性とやりがいを大切にする組織文化を作り上げた

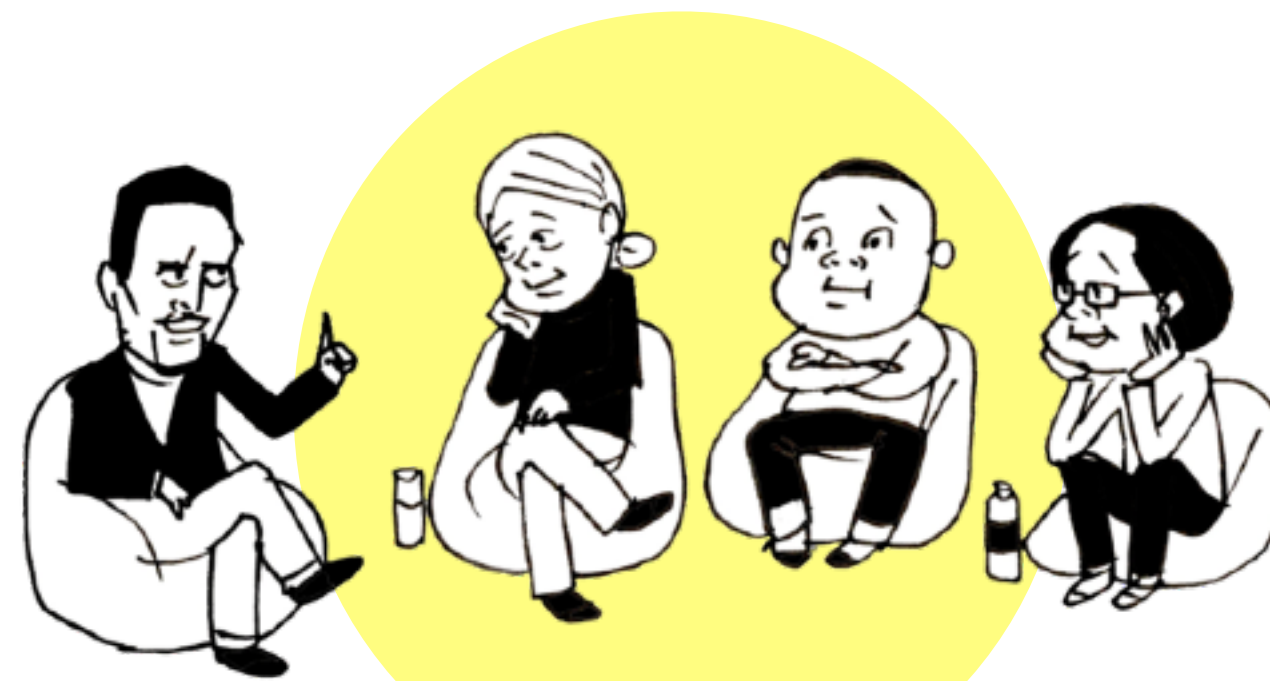
うちの部の外資の得意先は要求水準が高く、ゆえに社内の人間も部下に厳しくしてしまう文化があった。過去には、クライアントに刺さっている人さえいればいいという感じになり、他のメンバーは作業にまわってしまい、複数の若手が離職した。

その苦い経験を踏まえて、**現在では心理的安全性とやりがいを大切にする組織運営を心掛けている。**

具体的には、**得意先からクレームが入ったら、怒らず、皆にオープンにして「なぜ起きたか」「どうすれば防げたか」「次にどう動くべきか」を皆で考える場を設けている。**失敗に対して寛容であれば、メンバーも萎縮しない。

また、ひたすら作業だけをする社員を出さないため、**全員に何らかのリーダーの役割を与えていることと、メンバーのキャリアを重視して、あえて様々な業務に挑戦させている。**クライアントからすると、同じ担当者が同じ業務をやり続ける方が効率がいいが、それだとやりがいが低下する恐れがあること、これからはゼネラリストへの成長が必須であることから、得意先にもキャリア重視の方針を説明して理解を得られている。

これらの取組みの甲斐あって、現在では部員のメンタリティは大きく改善してきている。（部長）



## 得意先の最新情報を、毎朝メンバーにインプットしている

若手はタイパ世代だからか、得意先と必要なやりとりはするが、日ごろから会いに行ったり情報収集することにあまり積極的でない傾向がある。そのため、**毎朝30分雑談する“井戸端会議・カフェタイム”を設け、自分からチーム全員に得意先の最新情報をインプットをしている。**

若手に、自ら積極的に得意先と接触しにいく姿勢をどう身につけてもらうかは課題。

（局長補佐、部長）

### CS異動者コメント

**“得意先が電話で話したいのは、安心したいからだ気がついた”**

異動して担当になった得意先は、メールでいいことも電話してくる。当初は、電話で話すと色々聞かれて持ち帰りが発生しそうだから、できればメールで済ませたいと感じていた。

しかし、あるとき、**得意先は心配で安心したいから電話で話したいんだと気がついた。それにメールだと、得意先が見逃してしまった場合、博報堂にとっても機会損失だと思うようになった。**

それ以来、得意先とできるだけ対面や電話で話すようになった。雑談をかまして和ませるなど、距離を縮める努力をしている。





CS異動者に、サブリーダーや後輩育成などの役割を与えて  
自覚を促す方法も多く聞かれました。また、CS異動者が仕事内容や  
上長・チームにフィットできていないときには、  
局内異動させて、成長の環境を改めて整えた事例もありました。