

「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々（メンター）が、まだ未熟な人（メンティ）に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味する。



「若手社員」の自主性を引き出す
「働きかけ」を考える ④

ケーススタディ「メンタリング」その②
営業・販売系の若手社員の場合

顧客との人間関係の難しさに悩む

メンターとメンティの共進化現象
【共に進化すべし】



日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を発足させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレークスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行なっている。コンサルティング分野では、ミッションマネジメント、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画／戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA（国際メンタリングアソシエーション）やI SP I（国際パフォーマンス改善協会）の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。



国際メンターシップ協会理事
国際メンターシップ大学院大学
設立準備室室長
大野 雅之
Masayuki Obno

前号では、営業事務をされている若手社員へのメンタリングの例をご紹介させていただきました。

なお「メンタリング」とは、知識や経験の豊かな人々（メンター）が、まだ未熟な人（メンティ）に対して、キャリア形成や、心理・社会的な側面から、一定期間継続して行う支援活動の全般を意味します。

今回は、営業・販売系の若手社員へのメンタリングの事例をご紹介します。



新入社員メンタリング事例②

UCC上島珈琲株式会社
UCC上島珈琲株式会社（以降UCC）

その効果を実証させていただきたいと思えます。また、メンタリングの効果として、メンティ（被支援者）の成長だけではなく、メンター（支援者）の成長にも焦点を当ててみました。

Cと省略させていただきます）では、三年前からメンタリングが制度として導入されました。入社後即戦力として役立つ社員を育成するという目的で始まったこの制度は、社員をさまざまなかたちで成長に導いています。今回は、UCCの京都支店で営業を担当されている小川原剛志さん（27歳）のご経験をお聞きすることができました。

「UCCは、大手ブランドなのだから商品は何でも売れる」、要するに入社された時にはメンティ（UCCではプロテジェと呼ばれている）として、また、翌年からは、新入社員のメンターとしてのご経験をお持ちです。



「営業観」ブランド観の確立

小川原さんは、入社する前までは「UCCは、大手ブランドなのだから商品は何でも売れる」、要するに

営業努力に頼らなくても商品力でいくらでも売れると考えておられたそうです。

しかし、実際、入社して営業活動を始めると、現実には当然そんな甘いものではありませんでした。特に顧客との人間関係の難しさに戸惑われたようです。

小川原 新入社員の時は誰とでもうまくいこうと思っていました。でも、実際はそうはいきませんでした。例えば、喫茶店のマスターの方は、さまざまなタイプの方がおられて対応に困ることがありました。考えていたことと現実とのギャップで、ショックを受けました。でも、営業ではどんな方とでもうまくやっ

ていかならないといけないのは当たり前なんですよね。

大野 そんな時、メンターの存在はどうでしたか？

小川原 いろんな相談に乗ってもらいました。新入社員の時、五月病にもかわらず仕事を続けられたのは、相談できる特定の先輩社員（メンター）がいたからだと思っています。

大野 今は、営業について、どういう考えをお持ちですか。

小川原 商品を売り込む前に自分を買ってもらおうというか、極端な話をすると、それができているお客さまには何でも買ってもらえる。逆にできていないところは、何を言っても買ってもらえないということでしょう。

以前は「UCCは大きい会社で営業もすばらしい、また、スタッフも

すばらしい」と、少し客観的に考えていました。しかし、今は、それを背負っているのは、自分の「人間力」だと思ふようになりました。

UCCの歴代の営業マンで、お客さまに名前を覚えてもらっている人とそうでない人を比べてみると、会社やブランドを超えて存在する何かがある、と感じるようになりました。商品に関しては一番であっても、それだけでは営業はできないって…そ



小川原剛志さん
メンティ歴約一年
メンター歴約二年



う思うようになりました。

●ポイント

小川原さんの「営業」に対するバラタイムが変化したのは、上司からの指示や命令による押し込み型ではなく、自分が経験し、考え、行動する中で自発的に学ばれたからです。

この「自発的学習」を支援したのがメンターということになります。



メンティは自分を映す鏡

メンタリングを導入されている企業での取材で、例外なくお聞きする内容があります。

それは、「この制度を通して、一番成長したのは、メンティではなくメンターかもしれない」ということです。

小川原さんは、ご自分のメンターとメンティの経験から、ご自分の成長について語ってくれました。

小川原 入社二年目に、すぐ下の新入社員がメンターになりました。

つまり、入社後一年間、新入社員としてやってきたことを、今度は先輩に伝えていかないといけないわけです。

この作業は、自分の成長を客観的に見ることでできたと思います。プロテジェ(メンティ)は、正に自分を映す鏡のようでした。

大野 メンターとして、一番苦労されたことは何ですか。

小川原 やっぱり、恥ずかしい姿を見せられないということでしょうか。例えば、自分が失敗した時などは、きちんとした理由をプロテジェ(メンティ)に説明しなければなりません。

お客さまからクレームを受けた時、なぜクレームが起きたのか、自分の中で消化し、考えたうえで説明する必要があります。また、プロテジェ(メンティ)が同じような問題を抱えている時は、自分のケースを分析し、説明をするのです。

プロテジェ(メンティ)の存在がなかったら、きつと振り返ることもなく業務をしていたと思います。

●ポイント

メンティ(新入社員)を支援するためには、メンター自身の「立ち位置(スタンス)」や「あり方」を明確にする必要があります。そのことがメンターを成長させていると言えます。

そしてそのメンターの姿を見てメンティが成長するという共進化現象(共に進化する)が起こるわけです。これが好循環となり、会社の風土や文化を改善していくと考えられます。



今回の取材を終えて

今回の取材から感じたことは、メンタリングによって、さまざまな経験を通して、メンターやメンティが仕事への「モチベーション」を上げているということです。

「これからは、自分が担当している得意先に、自分を通してUCCの価値を理解してもらいたい」と、力強く今後の展望を語ってくれた小川原さんが印象的でした。

会社概要

UCC上島珈琲株式会社

- 創 業：昭和8年5月1日
- 設 立：昭和26年5月28日
- 資 本 金：49億6,000万円
- 従業員数：1,792名

- 営業種目：コーヒー、紅茶、ココアの輸入並びに加工、販売。缶コーヒーなどの飲料の製造、販売。各種食材の仕入、販売。
- 本 社：神戸市中央区港島中町7丁目7番7