

# リーダーシップスタイルから見るコンサルティングのあり方

—信頼関係構築の視点から—

岩越莉那

公立鳥取環境大学経営学部

現代の企業経営において、外部から経営課題の解決や組織変革を支援するコンサルタントの重要性は高まっている。これまでの研究において、コンサルタントのパフォーマンスに結びつくものとして、業界知識や分析力、課題解決力といった専門的知識や論理的思考力が指摘されてきた。

本研究では、対人関係に焦点を当て、リーダーシップ論における「信頼」の観点から、コンサルティングの効果を左右する要因を分析する。特に、コンサルタントがいかにしてクライアントとの信頼を構築し、変革を導くパフォーマンスを発揮していくのかのプロセスを明らかにしていく。

理論的枠組みとして、職場の上司（リーダー）と部下（メンバー）の関係構築過程を説明する Graen & Scandura (1987) の「役割形成モデル」を援用した。本モデルは、関係が「役割取得」「役割形成」「役割慣化」の3段階を経て発展し、その過程で互いの期待に応える相互作用を通じて信頼が構築されるとするものである。信頼は、「認知的信頼」「行動的信頼」「感情的信頼」の順に形成される。分析にあたって、コンサルタントのリーダーシップスタイルを「指示的（ディレクティブ）」および「支持的（サーバント）」に分類した。

実務家を対象とした半構造化インタビュー調査の結果、次が明らかになった。すなわち、コンサルタントのリーダーシップスタイルは単純に分類できるものでなく、プロジェクト状況やクライアントとの関係性の発展段階に応じて柔軟に適應させている。特に、関係形成初期段階では支持的（サーバント）な関わりが信頼醸成に有効である一方、信頼が高まり感情的信頼が形成された段階では、指示的な関与であっても高い変革効果を発揮する可能性が示唆された。また、継続的な関わりを持つケースでは、役割形成モデルのプロセスがコンサルティングの現場においても当てはまっていた。

以上のことから、本研究からの知見を踏まえれば、コンサルティングにおける成果向上には信頼関係の構築段階に応じたリーダーシップスタイルの使い分けが有効であることが示唆される。（表1）

表1 コンサルティングにおける役割形成段階と信頼、リーダーシップの対応関係

プロセス段階	初期： 役割取得	中期： 役割関係形成	後期： 役割慣化
形成される信頼	認知的信頼 (能力・実績)	行動的信頼	感情的信頼 (人間性・共感)
有効なリーダーシップスタイル	支持的 (サーバント)	柔軟な移行	指示的 (ディレクティブ)
行動と効果	専門性の提示と傾聴、 コミュニケーション	リスクを許容した行動 交渉自由度の向上	強固な情緒的結びつきを 土台とした進言や変革

## 参考文献

- Covey, S. R. (1989) *The 7 Habits of Highly Effective People*. (川西茂 (訳) (1996) 『7つの習慣：成功には原則があった！個人、家庭、会社、人生のすべて』キングベアー出版)、p. 314
- Covey, S. R. (2007) *Leadership Essentials: Shaping Vision, Multiplying Influence, Defining Character* (フランクリン・コヴィー・ジャパン (編) (2014) 『リーダーシップ・エッセンシャル』キングベアー出版)、p. 177
- Drucker, P. F. (1992) *Managing for the future* (上田惇生ほか (訳) (1992) ) 『未来企業—生き残る組織の条件』ダイヤモンド社、p. 149
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987) *Toward a psychology of Dyadic Organizing* (In: Staw, B. M. &

- Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, JAI Press) , pp. 175-208.
- Hoffman, J et al. (1994) *Building a culture of trust*, Journal of School Leadership, Vol. 4, pp. 484-501.
- Kuber, M (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession 4th ed*, International Labour Organization, p. 3
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985) *Trust as a social reality*, Social Forces, Vol. 63, pp. 967-985
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995) *An Integrative Model of Organizational Trust*, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734
- Podsakoff, P. M, Mackensie, S. B., & Moorman., R. H. (1990) *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, Leadership Quarterly, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.
- Rousseau, D. M et al. (1998) *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, Academy of Management Review, Vol. 23, pp. 393-404
- Schein, E. H. (1999) *Process Consultation Revisited Building the Helping Relationship*, pp. 38-43
- 露口健司 (2003) 「信頼構築を志向した校長のリーダーシップ : リーダーシップ・信頼・学校改善の関係」九州大学、p22
- 日沖健 (2010) 「コンサルタントのクライアントとの信頼関係の形成要因」日本経営診断学会全国大会予稿集、pp. 56-59
- 藤原勇 (2018) 「上司・部下関係における信頼と被信頼の心理的効用と相補性」関西大学、pp. 48-54
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会、p. 39
- 山岸俊男 (1999) 『安心社会から信頼社会へ—日本型システムの行方』中央公論新社、はじめに ii

## 参考資料

- 株式会社船井総合研究所 (2024) 「コンサル業界の未来」  
([https://recruit.funaisoken.co.jp/recruit\\_ship/6193/](https://recruit.funaisoken.co.jp/recruit_ship/6193/)) 2025年6月30日参照
- コンサルのあんなこと、こんなこと(2025)  
「コンサル市場規模 2024年版」 (<https://consul.global/post30622/>)、  
「上場ファームの決算状況 2025年版」 (<https://consul.global/post8839/>) 2025年6月30日参照
- NPO 法人日本サーバント・リーダーシップ協会 (<https://www.servantleader.jp/about>) 2025年9月2日参照