

第3章 コンサルタントの仕事と課題

人材紹介会社における業務の中心的な担い手はコンサルタントである。本章ではコンサルタントになる人はどのような人なのか、どのようにしてコンサルタントとして育っていくのか、どのような働き方をしているのか、といった点を明らかにするとともに、コンサルタントの類型化を行う。また、コンサルタントに関する共通の課題のうち育成の問題を中心に論じる。

1. コンサルタントの働き方

コンサルタントの属性、採用・育成、働き方に関する調査結果の概要は図表 15 のとおりである。以下、各項目について現状とその背景を分析する。

出身

紹介会社はそれぞれ独自の考え方やニーズにもとづいてコンサルタントを採用している。親会社従業員の再就職支援を中心とした紹介事業から出発した会社では、親会社やそのグループ企業以外の一般の企業を対象とした紹介サービスを展開するときには、その業務を担える人材（対象業界を戦略的に絞るときにはその業界出身者や、紹介のノウハウが乏しいときにはコンサルタントの経験者）を採用している。同様に総合人材サービス会社の人材紹介部門では親会社の元従業員や社内異動のコンサルタントが中心的役割を果たすケースが多いが、それだけではなく外部からもコンサルタントを採用している。一方、紹介事業専業者及びサーチ会社もコンサルタントの採用にあたってはニーズにあわせて人材を選考している。選考基準の基本は紹介業務の対象分野について実務経験あるいはコンサルタント経験があることである。

コンサルタント経験者の採用は紹介会社によって視点が大きく異なる。コンサルタント経験者は前職時の業績をある程度期待できるので、業績が未知数のコンサルタント応募者よりも予測が立てやすいとして積極的に採用する紹介会社がある。その一方で、紹介会社にはそれぞれ仕事のスタイルや組織風土があり、他社の色彩に染まっているコンサルタント経験者は扱いにくいとして採用に消極的な紹介会社もある。

この結果、現在在籍しているコンサルタントの出身元をみると、大手企業系列の紹介会社及び総合人材ビジネス会社の人材紹介部門におけるコンサルタントは親会社の元従業員、コンサルタント経験者、一般企業出身者、社内異動者によって構成されている。とりわけ親会社元従業員とコンサルタント経験者が在籍している会社が多い。他方、紹介事業専業者とサーチ会社におけるコンサルタントの供給源は同業他社と一般企業である。

図表15 コンサルタントに関する調査結果総括表

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計	
出身	コンサルタント経験者	11	13	6	30	
	一般企業出身者	7	11	4	22	
	紹介サービスの対象業界の出身者	2	10	5	17	
	親会社出身者	13			13	
	社内異動	3			3	
年齢層	20歳代	3	1		4	
	30歳代	5	2		7	
	40歳代	7	4		11	
	50歳代	11	3		14	
	60歳以上	7	2		9	
採用時に重視する点	仕事経験	3	12	1	16	
	人物・年齢・能力	4	9	3	16	
	コンサルタント経験	5	2		7	
	コンサルタントとしての資質	2	3	2	7	
	会社の理念への共感	1	3		4	
就業の形態	個人事業主	3	3		6	
	正社員	1	2	1	4	
	契約社員	2		1	3	
	パートタイマー		3		3	
	社外顧問		1		1	
育成方法	OJT	13	11	6	30	
	業務説明・社内研修	14	9	3	26	
	外部講習会への参加	8	2	1	11	
	勉強会等における知識や技術の習得	1	1	1	3	
	コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励	1	1		2	
	業務マニュアルの整備	1		1	2	
	訓練機関における関連コースの受講	1			1	
業務提携先企業による指導・助言	1			1		
担当業務	求人業務と求職者業務の兼務	24	22	5	51	
	マッチング業務に特化		1	1	2	
	求人業務と求職者業務の分業	1			1	
	求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業			1	1	
担当分野	なし(出身分野、得意分野)	12	11	2	25	
	業種別	6	7	2	15	
	職種別	5	2	1	8	
	親会社・関連企業別	4			4	
	企業規模別	1			1	
	地域別	1			1	
	求職者のエントリー経路別		1		1	
	求人市場のニーズに対応	1			1	
	製品別			1	1	
賃金制度(基本給の仕組み)	完全歩合制(一定料率)	4	10	1	15	
	完全歩合制(料率に幅あり)	1	1		2	
	定額+成果(歩合)	9	4	3	16	
	定額(賞与は業績に連動)	2	4	1	7	
	定額(四半期ごとに業績給)		1	1	2	
	定額(半期ごとに業績給、決算賞与)			1	1	
	定額(人事考課)	4	2		6	
	定額(目標達成度と業績の評価)	4			4	
	定額(目標額以上の業績には加算給)	1			1	
	定額(年齢給がベース)	1			1	
	年俸制(売上高目標達成度に連動)	1			1	
	年俸制(前年度実績に連動)	1			1	
	年俸制+賞与(業績に連動)		2		2	
	年俸制+成果給		1		1	
	出向元企業の賃金(出向者)	1			1	
	売上高目標の設定	紹介部門	12	4	1	17
		個人	12	5	1	18

(注)数値は各項目に該当する企業数である。

年齢

コンサルタントの年齢層を規定する要因には、人材の供給源、事業に対する経営者（人材紹介部門の責任者）の考え方、報酬体系などが関連しているとみられる。第一にコンサルタントの供給を親会社に依存するときには40代後半から50歳代の人にならざるをえない。第二に、コンサルタントに業界経験を背景にした仕事遂行を期待するときには、業界での仕事経験の広さや深さが求められ、適合者はおしなべて中高年者にならざるをえない。他方、コンサルタントに「年の功」よりも「仕事に対する意欲や求職者との対応」を求める紹介会社では若いコンサルタントの採用が目立つ。このような会社では求職者との対応方法を習得したコンサルタントなら年齢は関係ないと考えていることが多い。求人求める人材の年齢層は30歳代が最も多い。コンサルタントが30歳代の求職者に対応するとき、必ずしも「年の功」が有利なわけではない。中高年のコンサルタントは一般に転職者の気持ちを理解することはできても共感することがむずかしいといわれているからである。

第三にコンサルタントの報酬体系は二面性を持っている。一方で人材を引きつける誘因となり、他方で人材に敬遠される要因ともなりうる。人材紹介会社の報酬は程度の差こそあれどこの会社でも業績が考慮される。一方の極には完全歩合制をとる会社があり、他方の極には年功ベースの給与体系をとる会社がある。歩合制が採用されている紹介会社では、収入が不安定なゆえに若い人は多くない。しかしこの報酬体系は仕事の自由度を保証し、かつ高収入を得る機会であると考え中高年コンサルタントも多くいる。

採用

いずれの紹介会社も仕事経験を重視して人物本位でコンサルタントの採用を行っているとしている。仕事経験として求めるものはコンサルタントが担当することになる分野との関係で異なる。エンジニアの求人・求職者を担当するコンサルタントを採用するときには特に技術分野での仕事経験又は技術知識をある程度前提にした仕事分野での経験が求められることが多い。また、コンサルタントの仕事に対する考え方の違いによっても異なってくる。紹介業務は求人を確保することが前提になっており、求人開拓や企業との関係維持のためには営業経験が重要であると考え紹介会社がある。他方で求職者との関係を重視すると人事部門での経験が重要であると考え紹介会社もある。

就業形態

コンサルタントの働き方は大別すると2つに分けられる。採用された紹介会社の社員（正社員又は非正社員（契約社員、パートタイマー））として業務に従事する者と、個人事業主として業務を個人請負のかたちで遂行する者である。大手資本系列の紹介会社や総合人材サービス会社の人材紹介部門では前者の形でコンサルタントを採用する会社が多い。一方、個人事業主としての契約は紹介事業専門業者に多くみられる。紹介事業専門業者のコンサルタント

に個人請負が多い理由はひとえに事業の性質に関係している。第一に職業紹介の事業では安定して売り上げをあげることが難しい。つまり月別売上額の変動が大きい。第二に売上額はコンサルタントによって大きく異なる。これらを前提にしてコンサルタントの報酬を考えると、毎月定額の給与を支払う場合には会社側が売上額の変動に伴うリスクを負うことになる。それは売上額が「0」でも給与を支払わなければならないからである。そこでリスク回避策として仕事の結果を自己責任に帰する個人請負の契約が広まったものと思われる。個人請負の契約では会社側は売上額に応じた報酬の支払いにとどめることができる。しかしこの契約形態は会社側が一方的にメリットを享受するものではない。コンサルタント側のメリットも大きい。仕事の遂行について何よりも自由度を確保することができる。それに加えて売上高の一定割合が報酬となり、高収入を期待することもできる。

育成

有料職業紹介事業の担い手はコンサルタントである。事業収益は月別の変動が大きく、経営基盤を安定させるためにはコンサルタントの育成や能力開発が欠かせない。しかしこの点についてはふた通りの考え方がある。ひとつは能力開発をコンサルタントの自己責任に帰する考え方である。この考え方をとる紹介会社は紹介事業専門者に多くみられる。それらの会社ではコンサルタントが個人請負の契約になっていることが多い。もうひとつはコンサルタントの育成のうえに会社の総合力が成り立つと考える見方である。この考え方は大手資本系列の紹介会社や総合人材サービス会社の人材紹介部門に多くみられる。これらの会社ではコンサルタント個々人の能力開発を通じて、その結果として会社の総合力の向上を考えている。

しかしコンサルタントを育成するための確立した方法論があるわけではない。あるのは法規で定められた職業紹介責任者講習だけである。このため紹介会社は自社で育成の役割を負わねばならず、小規模紹介会社ではコンサルタントの育成には手が回らないのが実態である。少し規模の大きな10人程度の紹介会社でも実情は同じである。事業規模や紹介サービスの違いにかかわらずコンサルタント未経験者の育成方法は業務説明とOJTが中心になっている。これに加えて登録型事業者のなかには業界団体等の開催する講習会に積極的に参加させる会社もある。

OJTは広く用いられている育成方法である。OJTの場面は主に4つある。求人開拓、企業ヒアリング、求職者面談、マッチングである。求人開拓では電話営業の方法を学び、企業ヒアリングや求職者面談では求人・求職者から情報を収集する方法を学ぶ。マッチングではデータベース上で求人に適合する求職者を探したり、その逆に求職者に適合する求人を探したりする。

求職者との対応手法はコンサルタントのコアスキルのひとつである。しかしキャリアコンサルタントやカウンセラー資格のための講習を通じて習得できるスキルは、人材紹介会社の実務での応用範囲は極めて限られているとの見方をする紹介会社が多い。対応はコンサルタ

ント個人の経験と思索に帰着せざるをえないとの考え方が一般的である。このためコンサルタントによって対応の質にばらつきが出るのは避けられない。このような一般的状況に対して、コンサルタントが求職者対応の手法を共有するために独自の手法を開発した会社やコーチング手法を導入している会社など、コンサルタントのスキルの標準化を進める動きもみられる。

コンサルタント未経験者には3か月程度の研修・OJT期間を設けている会社が多い。一般的には入社後3～6か月程度で初めての成約が得られると、その後コンサルタントとして独立立ちできるようなのである。

担当業務

職業紹介の業務は大別すると求人関係の業務と求職者関係の業務に分かれる。求人・求職者のマッチングは通常、求職者業務の守備範囲に入る。求人業務と求職者業務を分離してそれぞれに担当者を配置する紹介会社では業務の効率を重視している。一方、一人のコンサルタントが両方の業務を兼務する会社では情報の一貫性を重視している。

登録型紹介サービスの場合、マッチングの効率に影響する要因のひとつは求人・求職者の量である。企業は多様な人材ニーズを持っている。同様に求職者も多様な希望を持っている。このような多様なニーズと多様な希望をマッチングさせるためには求人・求職者の量的確保が重要である。マッチングの成立する確率は求人・求職者の数が増えるほど高まると考えられるからである。分業方式は、求人関係の業務と求職者関係の業務にそれぞれ別の担当者を配置して求人・求職者の量的確保を目指した業務運営方式である。

求人側が紹介手数料を支払う制度のもとでは、企業の求める人材像に合致した求職者を紹介することが紹介会社の行動原理になる。求人・求職者とのマッチングは通常、スキルの適合性だけでなく企業と求職者との適合性も考慮して行われる。このため企業に紹介する求職者の選定にあたっては求人ニーズを的確に把握しているだけでは十分ではない。企業側の情報として採用の背景、配属先部署の組織、企業の組織風土や文化なども収集していることが重要である。しかし求人関係の業務と求職者関係の業務が分業制になっていると、両者の間で情報共有に問題が生じる可能性がある。つまりマッチングに必要な企業情報に欠落があったり、求人関係の業務担当者が収集した情報と求職者関係の業務担当者が理解する情報との間に齟齬が生じたりすることがある。この情報格差の問題を回避しようとするとな人のコンサルタントが求人業務と求職者業務を兼務することになる。兼務方式は、情報の一貫性を確保してマッチング精度の向上を目指した業務運営方式である。

調査対象企業の大半では兼務方式を採用している。分業制を採用しているのは2社にすぎない。人材紹介会社全体を見渡すと分業制を導入している会社はコンサルタントの人数が50人を越えるような規模の大きな会社である。今回の調査ではコンサルタント10人以下の事業所が8割以上をしめている。小規模事業所の業務は分業制の採用されている事業所とは異

なる原理で運営されている。業務運営では個々の業務の効率よりも成約に至るためのマッチング精度の向上を重視している。

担当分野

兼務方式ではコンサルタントは求人企業と一対一に対応する。コンサルタントには「自分の求人企業」という意識が芽生える。求人企業は会社の収益源であるとともにコンサルタント個人にとっては収入源でもある。クライアント主義のもとではコンサルタントは自分の担当する企業から依頼される求人は職種を問わず引き受けることになる。

コンサルタントが担当する企業はさまざまな方法で区分されているが、大別すると3種類程度になる。第一は担当分野を決めないという方法である。3つの方法の中ではこの方法を採用している紹介会社が最も多い。担当分野を決めなくてもコンサルタントの棲み分けはできている。それは各人の出身業界を中心に企業を担当するという考え方が共有されているからである。このため紹介会社ではコンサルタントを新たに採用するとき、採用者の出身業界が在籍中のコンサルタントの出身業界と重複しないように配慮している。

第二は職種や業種にもとづく区分である。コンサルタントのグループ編成を行っている会社ではグループ単位で特定の職種や業種を割り当てている。グループに所属するコンサルタントはグループの担当職種・業種を細分化した分野などを担当することになる。たとえば金融グループでは証券、生損保などの分野をそれぞれ別のコンサルタントに割り当てることがある。特定の職種や業種の担当は、必ずしもコンサルタントのグループ編成を前提にしたものではない。属人的に特定の職種や業種を担当するコンサルタントのいる会社もある。特にコンサルタント経験者を採用した場合には従前の会社で担当していた業種や職種と同一の領域を担当することが多い。

第三は親会社を重視した区分法である。この方法を採用しているのは大手資本系列の紹介会社である。コンサルタントのうち親会社出身者は、親会社やその関連企業、あるいは親会社の支店網にもとづく地域などが担当区分として割り当てられる。地域別担当の場合には当該地域から出てくる求人は業種・職種を問わず担当することになる。

コンサルタントは特定分野の企業がコアの求人企業になっていても、当該分野以外の分野で求人企業を持っていることがある。これには求人開拓の進め方が関係している。紹介業務の基本はまず求人確保することにある。求人開拓は、通常コンサルタントの出身分野から始める。それはコンサルタントになる前の仕事経験、人脈、業界知識などを生かすことができるからである。出身分野を中心に求人開拓を進めるうちに担当する企業から他社を紹介され、裾広がり形でコアの業界以外の業界にも取引企業が広がって行く。一方、人材ニーズには波がある。波の高さは業界によって異なるが、IT業界のように2001年半ばにかけて人材ニーズが急激に拡大して、その後急速に縮小することもある。このためコンサルタントは人材ニーズにある程度柔軟に対応して求人開拓を進めることになる。

賃金

コンサルタントの業績は売上高という明確な数値で表すことができる。経営側からみると業績を数値で把握できるという点で業績に応じた報酬の支払いが理にかなっている。また、業績と報酬を連動させることによってコンサルタントの業績向上意欲を刺激するという効果を期待することもできる。

コンサルタントの賃金は3つのタイプに大別できる。第一は歩合制である。歩合制賃金は個人事業主として請負契約を結んでいる者に適用される。紹介事業専門事業者のもとで働いているコンサルタントの多くがこのカテゴリーに該当する。歩合制には売上高の一定割合が支払われるものと支払いの割合は成約に至るプロセスによって異なるものがある。前者の場合には50%であることが多い。

第二は定額部分と変額部分の併用型賃金である。この場合、月次基本給は定額である。定額部分は年俸制の月次給与額であることもある。変額部分は業績を反映した部分であり、どのような形で賃金に反映させるかは会社によって異なっている。成果給を導入している会社もあれば、業績を賞与の形で精算している会社もある。

第三は第二のタイプの変形である。定額部分が前年度の業績に応じて変動する賃金体系である。業績を考慮する際の基準、すなわち業績評価基準には売上目標の達成水準や売上高を用いる会社が多い。売上目標の達成水準や売上高など最終成果だけを評価の対象にするのではなく、他の部署の社員と横並びに全社同一の人事考課で評価する会社もある。

次に売上目標を設定しているかどうかをみると、大手資本系列の会社や総合人材サービス会社では目標値を設定している会社が多く、他方、紹介事業の専門事業者では目標値を設定している会社は多くない。後者の場合、個人請負のコンサルタントには歩合制の賃金が適用され、目標値の設定はあまり意味がないからである。また、経営状況に関する情報が共有され、会社の存続のために必要な一人あたりの売上高をコンサルタントが自覚していることも目標値の設定を意味の薄いものに行っているといえる。

大手資本系列の会社や総合人材サービス会社では給与や目標値の設定に関する考え方を共有している。これらの会社ではコンサルタントに個人目標を達成させることが組織目標になっており、コンサルタントはインセンティブ（この場合にはより多くの賃金）の獲得を目指して個人目標に向かって進むという考え方である。ここにはふたつのことが仮定されている。ひとつは、コンサルタントの行動原理が利益追求であるということ、もうひとつは獲得できる利益の大小は個人目標の達成に関係のあること、である。この考え方にもとづいて業績依存型の報酬システムと業績評価基準が設計されている。

ところが、後述するように、インセンティブを強化したり、目標値を低位に設定したりしても、個人目標の達成が難しい現実に直面している会社もある。また、個人請負のコンサルタントは歩合制にもとづく高い報酬を得る機会が提供されているが、現実には成約を得られずに辞めるコンサルタントも多くみられる。インセンティブを強めれば、仕事に対する動機

づけも強まり、結果として業績が向上するという考え方は、仕事のプロセスに関係する他の要因を過小評価するものである。賃金という外発的動機づけには自ずと限界があるといわざるをえない。

2. コンサルタントの類型

コンサルタントの働き方は二極化に向かって進んでいると考えられる。「個人事業主的コンサルタント」と「組織人としてのコンサルタント」である。前者は個人商店型事業運営会社に多くみられる典型的なコンサルタント像である。このタイプのコンサルタントが仕事を継続していくための生命線は、ひとえに自己のスキルを磨き能力を高めることにかかっている。それは実力（すなわち実績）が職業人としての中心的な評価になるからである。このタイプのコンサルタントは、経験・スキル・知識の総合力である「職人技」のレベルによって評価される（現実には「業績」が「職人技」の代理指標として評価される）。一方、組織人としてのコンサルタントは業務効率追求型紹介会社の代表的コンサルタント像である。主に組織のなかでキャリアを磨き、目標値の水準の高さや、その達成度によって評価される。

スキルの点では、個人事業主的コンサルタントは企業横断的な汎用スキルをより多く身につけ、組織人としてのコンサルタントは企業特殊スキルをより多く身につけているといえよう。しかし汎用的スキルを習得しているからといって企業間移動が容易になるわけではない。その逆に、企業特殊スキルをより多く習得しているからといって企業間移動が不利になるわけでもない。それはコンサルタントの世界が実力主義の世界であるからである。人材紹介の業界ではコンサルタントの評価は基本的には実力に対する評価である。このため実力のあるコンサルタントでないと企業間移動は難しいのが現実である。また、コンサルタントの報酬は程度の差こそあれいずれの紹介会社でも業績が反映される仕組みになっているため、コンサルタントの企業間移動あるいは独立は必ずしもより高い報酬の獲得が動機になっているわけでもない。

3. コンサルタントの育成

コンサルタントについては、育成・能力開発、優秀なコンサルタントの確保を課題として指摘する紹介会社が相対的に多い。ここではそれらの課題に対してコンサルタントの採用、育成、報酬、能力差の4点について論じる。

まず、どのような人を採用するかという問題である。紹介会社が採用の重点をどこに置くかによって採用される人のタイプが異なる。大まかに分けると重点はふたつある。ひとつは仕事経験である。採用者を即戦力として期待している紹介会社では、採用の際には出身業界における経験を重視することが多い。当該分野での広く、深い経験と知識があり、更に求職者に対して業界の経験者の立場からアドバイスできる人となると、中高年者にならざるを得ない。このような採用者は既に業界経験と知識を身につけているため、コンサルタントとし

て育成するためのコストは低いといえる。

採用の際に重視するもうひとつの点は人柄・資質である。コンサルタントに組織の一員としての役割を求める紹介会社では人柄や資質を重視してコンサルタントの適性を判断する傾向にある。この場合、年齢は問わないのが通例である。しかし、実際には、仕事経験が長く、新たな環境への適応性の低い（すなわち柔軟性に欠ける）中高年者よりも、仕事経験が少なくても可塑性に富む 20 代後半から 30 代の人を採用されることが多い。これは自社のコンサルタント像に育てあげるためにはコンサルタントとしての適性の高い人を採用することが基本になるからである。また、このような採用方針をとっている紹介会社では若年求職者が多く、求職者対応の視点からもコンサルタントの採用にあたっては年齢が考慮される。比較的年齢が若く、仕事経験の多くない人を採用した場合には、育成コストが高くなる。

第二はコンサルタントの育成の問題である。育て方はふたつに大別できる。必要最小限の訓練機会を提供する会社と体系的に育成する会社である。コンサルタントの採用にあたり仕事経験を重視する会社では、業務説明と OJT を通して仕事への導引を行っている。他方、人柄・資質を重視して採用する会社でも育成の基本を OJT に置いている会社が多い。コンサルタント未経験者は OJT で実務の基本を学ぶことになる。OJT が実施される場面は主に求職者との面談と企業ヒアリングである。OJT は実務の核心に触れるという意味では貴重な経験であるが、限界があることも忘れてはならない。OJT の限界は学習機会の限界でもある。

小規模紹介会社では先輩コンサルタントの求職者面談や企業ヒアリングに新規採用者が同席・同行する形で OJT が行われる。手本となるべき先輩コンサルタントの人数がそもそも多くない。したがって OJT は求職者との面談や企業ヒアリングの方法についていくつかのパターンを学ぶことに止まりがちである。OJT 終了後、コンサルタントは日常業務のなかで経験を積みながら、自己流の求職者対応・求人对応のスタイルを確立していくことになる。新規採用者が OJT で学ぶのはまさに先輩コンサルタントの自己流スタイルである。つまりさまざまな自己流スタイルを直接みて、それを自分のスタイルの基礎にするわけである。求人・求職者対応の手法がコンサルタント間で共有されていない紹介会社では、コンサルタントの育成方法からみて対応にバラツキが生じるのは避けられない。

一方、体系的な訓練機会を提供する会社は多くない。研修制度・内容の整備、研修指導者の任命など研修を実施するためにはコストがかかる。この研修コストを目的達成（自社のコンサルタント像に適合したコンサルタントの育成）のためのコストとみなせる紹介会社でない、体系的な人材育成を行うことは難しい。

第三は仕事に対する動機づけの問題である。報酬によって動機づけを高めるという考え方をとっている紹介会社が多い。そのためさまざまな工夫がなされている。それらの工夫の多くは業績をどのようにして報酬に反映させるかという点を考慮したものである。一方の極には業績完全連動型の歩合制があり、他方の極には最小限の業績反映型給与がある。両者の間には業績を反映させる程度の違いによってさまざまなタイプの報酬制度がある。

報酬は仕事に対する意欲（そして、その結果としての業績）をどの程度高めているのだろうか。本件調査のようなヒアリングの手法では両者の関係を正確に把握することは難しい。しかし、ヒアリング情報を総合すると、報酬と業績は一次関数の関係ではなく、両者の間にはさまざまな媒介変数が介在していると考えられる。完全歩合制の会社では業績が伸びずコンサルタントを辞めるケースが多くみられる。一方、コンサルタント別の売上目標を設定している会社でも、比較的低い目標額を達成できないコンサルタントが多くいる。つまり、報酬と動機づけはある程度関係があるとしても、報酬と業績の関係は単純ではない。同一の報酬制度が適用されるコンサルタントの間には大きな業績格差がみられる。売上高が最も多い者と最も低い者との格差が 3000 万円以上もある会社がある。業績反映型の報酬制度は業績の低い者に対する報酬額を相対的に低く押さえ、事業の支出構造を柔軟にするという点では有意義であるが、業績向上に対する効果は不透明である。

第四は能力格差の問題である。「コンサルタントの育成・能力開発」や「優秀なコンサルタントの確保」を課題として指摘する紹介会社が多いのは、コンサルタントの能力格差が大きいからである。紹介会社ではこの格差をどのように考えているのだろうか。コンサルタントの働き方をみれば、格差に対する考え方の大筋をつかむことができると思われる。実態を単純化すると、コンサルタントにはふたつの働き方がある。ひとつは個人請負的な働き方である。その特徴は、自己管理（自律的に仕事を遂行することができる）、自己責任（結果に対する責任をすべて負う）、自助努力（業績向上のための努力は自分で工夫する）である。このタイプの働き方では業績の低いコンサルタントは自己責任をとることが求められる。業績が低水準である限り報酬も低水準にならざるをえない。ここでは能力向上はコンサルタントの自己責任に帰せられる。

他方、組織の一員としての働き方がある。コンサルタントの働き方は個人の論理よりも組織の論理が優先する。最終的な成果である売上高の増加に結びつくように会社側はコンサルタント一人ひとりの業務遂行を管理している。また、コンサルタント個人はある程度独立した仕事遂行が可能であるが、会社の総合力を向上する視点から協力・協働が求められる。ここでは徹底した業務管理による売上水準の引き上げが目的になっている。しかし、業務管理を徹底しても必ずしも能力格差を縮小できるわけではない。業務管理の結果として業績が向上したケースと、能力そのものが変化して結果として業績が向上したケースでは、結果（売上高の増加）は同じであっても内実は全く異なる。前者は管理の方法や程度に変化があれば、それに応じて業績も変化するとみられる。ところが後者のケースでは、ひとたび能力が向上すれば環境の差異にあまり影響を受けず同様な業績をあげることができると考えられる。コンサルタントに対する動機づけは、外発的動機づけ（報酬による誘因や業務管理の徹底）よりも内発的動機づけ（能力の向上に対する支援策）のほうが行動の変化に持続性があると思われる。コンサルタントの業務管理に取り組む会社は多いが、能力開発に真正面から取り組む会社は少ない。