

# 日本における長のイメージ

Image toward Top Leaders in Japan

— From the Study on Communication and National Character —

林 知己夫 (Chikio Hayashi)\* 加留部 清 (Kiyoshi Karube)†  
北田 淳子 (Atsuko Kitada)‡ 北條 真 (Makoto Hojo)§

**要約** 日本におけるトップリーダー(長)のイメージを明らかにするのが、この研究の目的である。政府、行政、政党、機関、企業の社会的、道義的責任が強く問題にされることになったし、また機関や企業が地域共生を題目に掲げるようになった。このため、勢い好むと好まざるとにかかわらず、それらのトップと一般の人々の間の何らかの接触が深刻な意味を持つに至った。一般の人はそれらの「長」と直接接触することではなく、マスコミや文書、その他のコミュニケーションを通しての一方的接触となるのである。あるいは「接触のあまりない人との交渉」という場における印象というものがものをいうことになってきたのである。こうなると「長」の実際の姿というより、長の一般の人々に与えるイメージ(印象を含む)というものが重大な影響を持つことになる。本研究はこれに鑑み、社会調査の方法によって一般の人々の抱くイメージを明らかにすることを意図した。長としての必須のイメージ、人気のイメージの解明を中心とし、これと一般社会意識との関連性を明らかにしようと試みた。結果として、長のイメージは日本人の国民性と極めて深い関係のあることが明らかになった。

**キーワード** 日本のリーダー、日本の長、長のイメージ、必須のイメージ、人気のイメージ、人物論、社会調査、データ解析

**Abstract** The purpose of this project is to study the images of top Japanese leaders (prime ministers, ministers, presidents and directors, for example) from the perspective of "communication and national character. "Not only is the social and moral responsibilities of national and local governments, public institutions and companies important, but many of these institutions also have a commitment to the principle of coexistence and co-prosperity with their community, or to a symbiosis with the community. Thus, the communication between the senior leaders in these organizations and the public has a crucial significance, regardless of the leaders' likes and dislikes. In general, the public has no opportunity for direct contact with these leaders; rather, communication is unilateral, through the media, brochures and other documents. In some cases, the public's impression of the leaders can be influential in negotiations. At any rate, the public's image (including its impression) of a leader raises important issues. With this perception, this project sets out to utilize data analysis to conduct a quantitative exploration of the public's images of their leaders. Based on a study on the image of leader requisites and popularity, we analyze the attitude structure of images as well as other general social attitudes. The results reveal that the images have a very close relationship with the Japanese national character. The following subjects are discussed: Fundamental concepts; Conspectus of the essentials of the image for top leaders popular in Japan 1) image of leader requisites and popularity 2) images of favorite leaders (sporting leaders, historical heroes) 3) images of popular and unpopular leaders using the projective method (president and directors of an airline that has experienced an aviation disaster, leaders of military peacekeeping missions) 4) image of popular middle and lower managers (favorite kind of section chief in Japan, comparison of images of leaders in Japan, China and Taiwan); Classification of image and analysis by breakdown; Favorite images and social attitudes 1) favorite words and images 2) personal critique and images; Leaders and senior subordinates.

**Keywords** Japanese leader, leader's image, image of leader requisites, image of popularity, personal criticism, Japanese national character, social survey, data analysis.

\* 統計数理研究所名誉教授  
(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所研究顧問  
† 帝京大学 文学部 心理学科

㊦ (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所  
㊧ (社)輿論科学協会

## 1. 研究の目的と方法

### 1.1 研究の基本的立場

日本におけるトップリーダー(長)のイメージを明らかにするのが、この研究の目的である。政府、行政、政党、機関、企業の社会的、道義的責任が強く問題にされることになったし、また機関や企業が地域共生を題目に掲げるようになった。このため、勢い好むと好まざるとにかかわらず、それらのトップと一般の人々の間の何等かの接触が深刻な意味を持つに至った。こうした機関の長は内部関係において適切な人々が選ばれていたのであるが、それだけでは済まされない世の中になってきたのである。しかも一般の人はそれらの「長」と直接接することはなく、マスコミや文書、その他のコミュニケーションを通しての一方的接触となるのである。あるいは「接触のあまりない人との交渉」という場における印象というものがあるものになってきたのである。こうなると「長」の実際の姿というより、長の一般の人々に与えるイメージ(印象を含む)というものが重大な影響を持つことになる。

#### 1.1.1 国民性としての長のイメージ研究のあり方

イメージとなると国民性というものの関連性が極めて密接なものとなる。国民性の中における日本の長のイメージという考えである。国民性とはなにか。国民性は集合概念である。色々の調査を行っても各人の考え方はかなりバラバラである。しかし人々が集まり社会が形成されるとそのバラバラの考え方が積み上がってき、相互干渉を経て一つの集団の特徴が形成されてくる。ものの見方、考え方、感じ方を土台に考えれば国民性(時には民族性)というものになる。これは必ずしも一人一人に当てはまるものではないが、集団的特色を示している。これが一つの文化的環境となり、この下で社会のノルム、パラダイム(規範)、制約、制度、慣習、教育、宗教感情、その他芸術や思潮、諸学問、科学の方向付けが生じ、いわゆる文化的気候・風土を形成する。これが外的刺激や人々の相互交流を通して個人に働きかけることになる。これがまた積み上がるというように絶えず循環しながら働いているという相である。これを図1に示す。

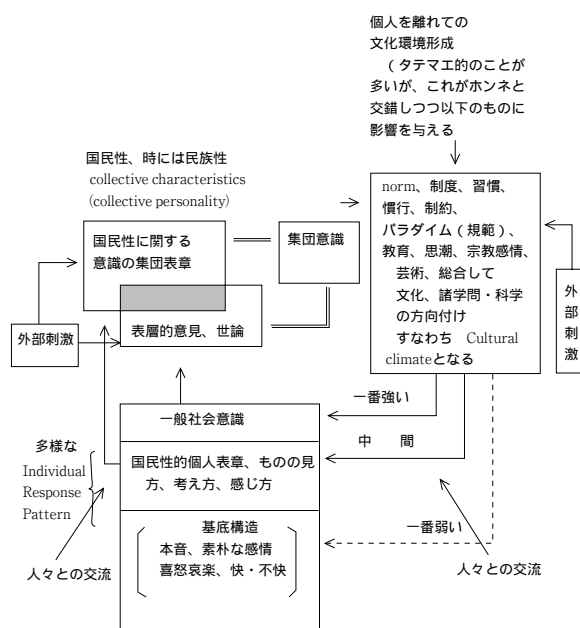


図1 国民性とその機能

この、collective characteristicsあるいはcollective personality、この場合は国民性となるが、ここをデータによって明らかにしようと試みるのが計量的国民性研究である。この研究は日本の長に対するイメージも、この集団特徴としてとらえて行こうとすることを志向する。

国民性研究のあり方は、時系列調査<sup>(1)</sup>、国際比較調査が基本である。時系列調査によって変わらぬところと変るところが明らかにされ、国際比較調査によって似たところと異なるところ(普遍性と特徴性)とが分析されてくる。国際比較において日系人を調べることにより、何が異なり、何が日本人と似たところであるかが描きだされ、日本人の特色が一層明確にされる。こうした調査法を連鎖的比較調査分析法(Cultural Link Analysis: CLAと略称)という。これには、data science(データの科学)が重要な働きをする。データの科学は、データのdesign、データのcollection、データのanalysisから成り立つ。データの分析においては、多情報の集約という概念化が必要であり、またこの概念からの外れという多様性を更に分析するというダイナミックなプロセスが重要な理念となる。探索的方法は研究の大事な支柱となる。こうしたデータの科学はCLAの核心ともなり、国民性の計量的研究の隅々にまで行き渡ら

なければならない。データの科学は方法的成果のみでなく、それを編みだすために関与する全プロセスを包含するものである。(林, 1993 1995)<sup>2</sup>X<sup>3</sup>X<sup>4</sup>)

### 1.1.2 日本人の長のイメージへのアプローチの方法

#### 「必須のイメージ」

長として日本人の基本的に抱くイメージは、長としての能力のイメージとしてとらえるのがよい。つまり、長たる者の必須の条件イメージ(必須のイメージ<sup>1</sup>と以下略す)である。これなくしては、長としての資格はないと判断するイメージである。

必須のイメージとして、aカリスマ性、b指導的能力、c実務的能力、dライフスタイル・パーソナリティという特性が階層的に予想される。

#### a. カリスマ性

これは主として宗教における教祖に見られるもの(内在的カリスマ)であるが、政治家や企業のリーダーに見られる顕在的カリスマもある。例えばナポレオン、カイゼル、ヒットラー、スターリン、毛沢東、トルコのアタチュルク(ケマルパシヤ)、ケネディ等に見られる。日本でも明治天皇がこれに属するが、明治天皇の場合、人間的魅力、人間らしさがより強く印象付けられるという日本の特色を持っている。近くは、ずっと小物になるが、吉田茂や田中角栄、実業家の松下幸之助、本田宗一郎というのがこのタイプに仕立てられている。一般の人々にとっては、通常平穩の状況ではかなり「怖い」性格である。つまり、実体験としてのカリスマは好ましくないが、虚(追)体験としてのカリスマを享受し、讃仰するところがあるのではないかと思われる。

#### b. 指導的能力

長として、先々の見通しがよく、的確な判断を下す、視野が広くバランス感覚がある、というもので、他の人々のよくなし得ぬところを成すもので、普通の人と異なる鋭い能力を認めるものである。準カリスマとも言うべきものである。

#### c. 実務的能力

よく実務型内閣などと言われるように、ものをテキパキと実行し、バランス感覚もよく、事があ

れば第一線に飛び出して陣頭指揮、率先垂範で物事を快刀乱麻を断つが如く処理する能力がイメージされる。もう少しここを敷衍すると、困難・危険を逃げず一身に引き受ける、いやなことは他人にまかせず自分で実行する、心身共に困難に身をさらして努力をする、責任を人にかぶせない、ひと聞きでなく、第1次情報を自ら掴んで判断する。この延長上に、問題解決に情熱を傾け孜孜として努める、保身のことは一切考えずに実行する、などの行動スタイルも期待される。

#### d. ライフスタイル・パーソナリティ

生活様式というようなもので、一般的に、必須のイメージとしては、かなり弱い条件であるが、時には、強い作用をもつと考えられる。例えば清貧な人、和を重んじ心が広い(パーソナリティ要素もあるが)イメージを与えるライフ・スタイルなどである。

#### 「人気のイメージ」

長としてはこれだけでは不十分である。これに加えて、長たる者の人気の条件イメージ(人気のイメージ<sup>2</sup>と以下略す)というのが必要である。しかし、人気のイメージだけがいくらあっても長としての条件は揃わない。一般の人々のイメージでは、この必須のイメージと人気のイメージとの区別はできないが、結果的に見ると、この2つの条件イメージを仕分けしておかないと予測力あるデータとならないので、意識的に区別して調査を行うことにする。

これは、パーソナリティ、ライフスタイルが大きくものを言う。

#### A. パーソナリティ

その人固有の性格、個性、人格といったものであり、人間味の特徴などもここに含まれる。ここでは、好ましい長のイメージに対し大きな力を持つ項目である。

#### B. ライフスタイル

長の生活スタイル、様式というようなものである。興味のあり方、立ち居振る舞いなどもここに属する。

#### C. 個人の特性

学歴、家柄、外国語がうまいなどいわゆる personal value がここに属する。

<sup>1</sup>平たく言えば、麻雀の上がりの条件イメージ(上がりの条件)

<sup>2</sup>いわば麻雀のドラ牌の条件イメージ(ドラ牌の条件)

	PM理論		リーダーシップイメージ研究
差 異	ボータレス	狙い 質	国民性の一環として、外国と同じところ異なる ところを明らかにする
	・直接のリーダーシップ 対人関係に基づく ・トップまで行かぬリーダー ・リーダーのあり方の価値付け		・公衆（一般市民）がイメージするリーダーシップ ・トップのリーダーイメージ ・好ましいリーダーの没価値的イメージ
同一	部下（下）からの評価 科学的方法論（研究成果の積み上げ可能）	方法	一般の人々からの評価 科学的方法論（研究成果の積み上げ可能）
調査票	仮説が明確なため、比較的明確な志向性を持つ 内容項目が多い		国民性研究の探索的方法によるため、包括的概念に 基づく複合的内容項目が多い

表1 リーダーシップ研究の同異の姿

このようにして、「おもて」に出る必須のイメージに基づく長の行動が、「うら」から滲み出す人気のイメージ的行動に裏打ちされて、受け手としての同一人の「頭と心」つまり「おもて」と「うら」を通して、イメージとしてどう昇華していくかを探ることにした。

以上、作業仮説的に思考して整理された枠組みで計画された「長のイメージの調査」から「国民性として日本人好み」の長のイメージを描き出すことにした。より具体的なことが望ましいので、まず総理大臣、電力会社の社長、公的性格をもつ機関（開発公団など）の長を取り上げることにした。

こうしたことを補強する意味で、守りの時、平穩の時、攻撃の時の長と補佐役の関係、人物評価、投影法ここでは一種のT A T方式による長（身边に起こる可能性のある場に現れる長）のイメージを取り上げた。更に、これらを包む国民性に関する諸項目、好きな言葉、長としての経験の有無、長との接触の度合なども加えて立体的分析を試みることにした。

### 1.1.3 PM理論との関連性

リーダーシップ理論として著名なのは三隅二不二氏によるPM理論（三隅，1984）<sup>5)</sup>である。イメージとしてのリーダーシップイメージとどこが異な

<sup>3</sup>人物論は、結果論的行き方で、解釈的である。また、解釈に当って、特殊要因と一般化できる一般要因とを区別していないこと、偶然要因と必然要因の区別をしていないことから科学的に見ると問題点が多い。

り、どこが同じかに言及したい。イメージ調査によって出てくる長のイメージには、PMに代表される性格が多く現れることになると思われるが、イメージという虚なるものと実際の対人関係に基づく実なるものとの差異は認識しておかなくてはならない。リーダーシップ研究の同異を表1に示しておこう。

こう見てくるとPM理論は、直接的リーダーシップの科学的研究であり、ここの長の研究は、人物論<sup>3</sup>の一種であるが、その科学的研究であるということが出来る。その方法論的立場から見ると、前者は主として仮説 - 検証という立場に基づくものであり、後者は主として探索的立場に基づくものである。

両研究はこのように見てくると補完的なものということができる。

なお、本研究で出てくることは、良いだの悪いだのというものではない。一般の人々が長にどういうイメージを持っているかを描いたものであり、地域や一般の人々を対象にすると、どういう態度が好ましいイメージを与えるかを分析するものであって、価値付け意識に基づくものではない（没価値論的）点に注意されたい。価値付けは別個の立場からなされるべきものである。

さて、以下次の順に従って述べる。（数字は本文の章・節を示す）

## 2. 日本人の好むリーダー像 - 長のイメージ

### 2.1 トップリーダーの必須のイメージと人気のイメージ

- 2.2 好まれる人物イメージ
  - 2.2.1 スポーツ監督
  - 2.2.2 歴史上の人物
- 2.3 投影法からみた好まれるあるいは嫌われる人物イメージ
  - 2.3.1 航空機事故 - 社長と専務
  - 2.3.2 PKOの隊長
- 2.4 好まれる中間管理職のイメージ
  - 2.4.1 めんどうをみる課長
  - 2.4.2 リーダーの条件
- 3. 好まれるタイプ
  - 3.1 トップとしての長のタイプ分け
  - 3.2 好まれるタイプは属性別に差があるか
- 4. 好まれるイメージのタイプと社会意識
  - 4.1 好きな言葉と好まれるリーダーのタイプ
  - 4.2 トップリーダーの好まれるイメージと人物論
- 5. 長と補佐役

## 1.2 過去における長（トップリーダー）研究概要

本研究の立場は前節のとおりであるが、ここで、過去の長に関する研究を振り返ってみよう。

長（トップリーダー）について古くから論じられてきていて、現在もしばしば重要な問題として取り上げられていることは、長の「指導性」の問題である。社会集団が集団内の秩序を保ち、集団外との競争・共存を全うするについて、長の働き如何が深甚な影響を持つことが広く認知されているからである。

### 1.2.1 長の資質・技能論

長に要請される生まれながらの資質、修得すべき技能を列挙して、長の選別と教育を論ずる説は、西欧にあつてはプラトン（「国家論」）、東洋にあつては孔子（「論語」）にまで遡ることができるという。いずれも政治の長（為政者）について論じたものであるが、政治的な支配～服従、指導～支持の秩序からみた長の資質・技術論は近世に至り、マキャベリーの「君主論」となり、今世紀にはいつてからは、マックス・ウェーバーの「職業としての政治」を生む。

政治秩序は民主主義、社会状況は大衆社会化した現代において、これら古典的理論は、服従し支持する側に立つ大衆が、政治の長を含む社会一般の長をどのように知覚し、どのように評価するか、人間として本来的に持つ長への期待、願望、要求、満足～不満感などに何があるかを参照するのに役立つ。

京極純一（1983）<sup>6)</sup>はリーダーを武将になぞらえて、その資質・技能について、「智」（情報の収集、読み、想像力、直観力）、「仁」（包容力、やさしさ、人間味）、「勇」（決断力、忍耐力、肚）の3つに整理している。また部下の統率について、「信賞必罰と公平さ」、「団結心の養成」、「率先垂範」、「ワンマン型かおみこし型かの選択」をあげている。リーダーの資質・技能とは別に、人を動かす道具として、「利」、「徳」、「教」、「威」、「親心」を挙げている。

これらをうまく使い分けることもリーダーの技能の一つと読みかえることができる興味深い指摘である。

### 1.2.2 小集団リーダーの特性研究

人々が日常的に観察できる長のレベルではどういう資質・技能が要求されるのであろうか。様々な分野における観察や測定記録を整理して、「リーダーシップ特性」（Leader-ship Traits）を研究したC.A.Gibb（1954）<sup>7)</sup>の文献がある。

学校、教会、監獄をはじめ各種の集団を取り上げ、そのリーダーのパーソナリティやその他の項目の記録、測定値を整理して、「身体的特徴（身長、体重、容貌、健康など）」、「知能」、「自信（Self Confidence）」、「社交性」、「意志（強さ、向上心、忍耐力）」、「支配性向」、「内向～外向性」などが特定の集団の特定条件下における活動を良くしたり悪くしたりしている。しかし、集団や集団のおかれている状況の全てに共通する有効なリーダーシップ特性を見出すことは困難であると論じている。

### 1.2.3 集団機能としてのリーダーシップ論

リーダーシップ特性論が集団の違いや状況の違いを超えることができないことからして、集団における長と構成員との相互作用そのものを一体として「リーダーシップ」と呼ぶ研究が開始された。リー

ダーシップのタイプを「民主型」、「専制型」、「放任型」の3つに分け、これを実験的に作り出す試みから始まる実験社会心理学のリーダーシップ研究は、日本においては三隅二不二の「PM理論」に集大成されている。

集団目標達成のために、リーダーを含む構成員の各々がその役割を遂行することを促進する活動の程度をP～pの尺度で表し、構成員間の良好な関係を維持することに向けられている活動の程度をM～mの尺度で表す。リーダーシップタイプをPM, pM, Pm, pmに分けると、これが集団の業績や士気（モラル）にどう関連しているかを問題にする。

研究対象集団は多岐にわたっているが、多くは企業組織内の小集団である。構成員が自分の所属する部・課・係についてどう思っているか、職制上の上長についてどう思っているかなどを質問紙調査等によって調査したデータを用いて分析している。

#### 1.2.4 変革型トップリーダー論

小集団の長は通常その上位集団の長の指揮下に入っている。下位集団の長から見た上位集団の長の姿（評価）は、そのまた上のいわば「上の上集団」の長が上集団の長（自分の直下の部下）を見る姿（評価）とは当然に異なっている。中間の職位の長に対するこのような上下からの評価は、トップリーダーの職位になると、下からだけの評価になるが、その代わりに集団外部からの評価を一身に受けることになる。

トップリーダーのもつ責任と権限が、中間職位の長と本質的に異なることから生じるもう一つのリーダーシップの違いは、全集団を律する基本方針の決定・変更・推進に係わることである。

Bass B.M. (1954)<sup>8)</sup>は、リーダーシップには事務処理型（Transactional）と変革型（Transformational）があることを論じている。近世から現代に至るまでの宗教的カリスマ（マルチン・ルターなど宗教改革者）、政治的カリスマ、ビジネス界のカリスマなど、史料を用いて論じている。カリスマの言説、行為は現世的常識とは甚だしく異質であって、存命中の同世代からの評価は、批難～賞賛の間を揺れ動く。後世代から見るときは、それと同時に、多数の人々を心服させる不思議な魅力を持って

いた特異な人物であったことが注目される。魅力の源泉は全人格的なものであり、論理的分析を超えるが故に「カリスマ」である。

現世の長（トップリーダー）について、カリスマの言説、行為に見られる革新性と同様の志向を取り出す試みが行われている。取り出すものは、決して「カリスマ」性と言えるものではないが、革新志向性をトップリーダー固有の機能として他の機能につけ加えて測定することはできる。Bassは、同じ著書において、現職の企業重役や革新的企業のリーダーに面接したり、所属する企業従業員にアンケートを行い、回答を因子分析したりして、変革志向性を取り出している。

トップリーダーのリーダーシップ測定には、Bassの指摘する変革志向性項目を折り込んで測定すべきであるという観点からそのような質問票を作り、日本の企業トップリーダーについて、その企業所属の中間管理者に評価を求めた三隅（1988）<sup>9)</sup>の研究もある。

#### 1.2.5 社会秩序とエリート

トップリーダーを選別する基準としてのリーダーシップ論とは別に、基準の適用される人々の範囲が狭く限定されているか、広く開放されているか、現実社会に照らして調べる立場がある。

実際の社会は階層構造をなしており、支配的階層は社会における長またはその予備軍としてのエリートを再生産している。階層内の構成と階層間の変動を見ておこうというわけである。

ビジネス界の長（重役）がどのような階層の出身であるかを、我が国において調べた研究は萬成博の「ビジネスエリート」（萬成，1965）<sup>10)</sup>に遡る。明治、大正、昭和の各期において、ビジネスエリートの半数内外は企業主か管理職の子弟である。また、学歴は政界や学界のエリート同様に極めて高い。

ビジネス界のほか政界、文化界その他労働界をも含む広い範囲のトップリーダーについて、同様の研究をした三宅・綿貫・嶋・蒲島（1985）<sup>11)</sup>の「平等をめぐるエリートと対抗エリート」がある。

エリートについてのみではなく、一般の人々において、社会階層間の移動がどの程度起きているか、社会学研究者グループが10年おきに日本で行って

いる調査(略称SSM調査)がある(直井ら,1990)<sup>12)</sup>。この調査では親子間の職業の異動を調べる外,人々が職業名について持つ威信イメージも調べている。尊敬される職業名とそうでない職業名が人々の心の中に確固としてあり,日本における社会秩序の一側面を写し出すものとなっている。

### 1.2.6 日本人の社会秩序観

京極純一の論説を借りていうと,日本において,社会はまず「身内」(「イエ」他)から「狭い世間」(仲間,「ムラ」,「勤め先」他),次いで「広い世間」(天下国家,「クニ」,マスメディア,赤の他人など),次いで「海外・外国・世界」と同心円状に広がっている。問題によってどこかの同心円を境にして内側と外側が区別される。内側の秩序としては,無欲なリーダーがいて率先垂範し,お互いの「和」を重んじる秩序が成り立っていることもあれば,専横な権力者がいて成員の多くは「長い者には巻かれよ」と泣き寝入りしている秩序もある。外側は競争の戦場であり,味方のリーダーには智・仁・勇と統率力を期待して自分たちの上に奉り,滅私奉公するか,独断専決のワンマンに対しては,勤め人根性を持って従うなどの秩序がある。

状況即応的で柔軟であるが,見掛け上原理・原則を欠いて模糊としており,とらえ難いところがあるが,とにかく,日本には西欧的発想とは異なる社会秩序観があることだけは,統計数理研究所の「国民性調査」に照らして見ても明らかである。そこで,日本の考え方の上に立つリーダーはいかなるリーダーであるかという観点は研究観点として必須であるとし,過去の研究を踏まえ,国民性に立脚して本研究の立場を決定したのである。

## 1.3 調査設計の思想

この研究における研究対象者は,研究目的からして必然的に一般公衆である。その発言が社会的に正当で効力ある方が望ましいので,18歳以上の男女個人と定めれば,一般の世論調査対象者と殆んど同じ対象者になる。

### 1.3.1 「長」は一般社会集団のトップリーダー

研究事項である「長のイメージ」の「長」は,一

般社会におけるトップリーダーである。更に詳しく言うと,問題への対応が十分にできる最高責任者であって,人々がそれと認知する職位の長である。

政治の長は,国でいえば問題によらず最高責任者は「内閣総理大臣」である。しかし,問題を特定の国の施設建設に限ると,そのときの建設担当の最高責任者が長になり得る。企業の長はまぎれもなく「社長」である。しかし,特定の企業施設(工場や店舗)にかかわる問題であるなら,工場長や店長が最高責任者としての長と認知されるであろう。

スポーツチームの選手は試合に関する限り監督が長である。ゲームを楽しむ観客からみても,チームの長は監督であり,監督の采配如何が勝負の要になっているとさえ認知されることが多い。

### 1.3.2 パブリックな立場からみた長のイメージ

人々は一般にトップリーダーの地位につくことはないし,長の指揮下にはいることはあっても,そう多様な集団機関の長の下にいることはない。大抵の場合,機関の外にあって,それら機関が不特定多数に対して提供しているサービスの受給者の一人であるくらいがせいぜいのところである。しかし,そのような薄い関係でも多数の人々が関係している場合には社会的問題の対象となる。

納税者の立場からは,公的機関やその長は常に批判の対象になる。消費者の立場からは企業とその長はいつでも批判の対象と成り得る。利害関係は全くない場合でも,人道的立場から,あるいは同情心・人間愛などからして批判されたり,逆に賞賛されたりする。

一般社会のトップリーダーについて,パブリックな立場からのイメージを問題にするということは,実験社会心理学のリーダーシップ研究と大きく異なるところである。実験社会心理学では,自分の所属している組織集団の長(主として直属上司)をどう思っているかを問題にするが,この研究では他人が所属している集団についても,その集団や集団の最高責任者たるトップリーダーと自分との関係を,公衆または市民の立場から考えるのである。

### 1.3.3 長と公衆との接点

一般社会集団の長と公衆との個人的で直接的な接

触（face to face）の機会は少ない。長が率いる機関や部下職員との接触や、機関の提供するサービスを通じてか、あるいはマスメディアを介した情報との接触を通じてイメージは形成されているだろう。

まず、間接的であっても、何らかの接触がある場合からみてみよう。公衆から見て、長とその部下から成る機関に対し何らかの働きかけをして、それが受容されるときは、機関やその長に対し好意を持つ。働きかけが拒絶されると非好意的になり、場合によっては悪意に満ちた別の働きかけを引き起こす。機関のほうから公衆へ向けて発せられる働きかけが、公衆に受け入れ得るものである時、公衆は機関に対し好意的になる。受け入れ難いときは非好意的になり、抗議としてこれを機関に返すことにもなる。

更に、間接的なものは、マスメディアや風評を通しての長との接触である。昨今のマスメディアを接点とする情報との接触については、特別の注意を払う必要がある。圧倒的に多量の情報を伝達しており、しばしばそれらの情報が認識上の社会的現実となっているからである。

マスメディアに登場する「長」は良きにつけ悪きにつけ、その生々しい姿を白日の下に暴露される。公衆に対して「長」は全く無防備に一個の生の人間として相対する。個別の「長」のイメージの決まり方のほかに、一般的な「長」のイメージがこれによってどう変わってきているかに注目したい。

### 1.3.4 長への好意の「おもて」と「うら」

パブリックな立場で、公衆が社会の長に期待し要求することは、いわば「建て前」の論理である。公の論理である。人々はそのような論理に合致する長について尊敬はするであろうが、必ずしも親しみは覚えないうであろう。長も自分と同じ弱味を持った人間であり、努力はするが失敗もすると感ずる時、好意は共感的好意となるであろう。

長に対するイメージの根幹をなす好意度には、このほかにもいくつかの「おもて」、「うら」の側面があると考えておきたい。

リーダーが人を動かすときに用いる道具の裏返しとして、長に対して持つ好意が長の約束する「利」に対してか、長が施す「徳」に対してか、長の説く「教」に対してか、長が示す「威」に追随してのも

のか、あるいは長が差し伸べる情（親心）に対してのものかという区別も、考えを進める土台として有力な区別である。こうした点も配慮したい。

### 1.3.5 長への好意を支える社会秩序観

概念上の長の存在は、社会秩序の一つであり、具体的長への好意～非好意はその観念の上に立っているものであることは自明である。人々の社会秩序観の違いは、好意～非好意の内容を変えるであろう。

第一に日本人の秩序観と西欧的秩序観は大きく違うことがわかっているので、このこととの関連が分析し得るよう、少なくとも日本人の国民性として確認されている諸項目は、関連項目として研究計画の中に取り入れられなければならない。

第二には日本的な考え方の中における差異の程度の問題がある。古い日本の社会秩序は若い世代では尊重されなくなってきた。歴史上の人物でよき長は、世代を通じてよき長であるか、よき長とみなす意味づけの違いを生じてきていないかなどを分析の一ポイントとしたい。

### 1.3.6 目標は現代社会における長のあり様

長に対するイメージは時代とともに変わる。同じ人物が世代の違う人々に、別様の評価を受けるということのほかに、出現してほしい長への要望も変わる。社会の長は社会が作るといわれる所以である。

しかし反面、長が社会を作っている面もあることも確かである。個別の社会集団でトップリーダーの交代がその社会集団の盛衰に大きく響く事例があることは広く知られている。長が社会を作っていくという方向は、社会がますます情報化され、国際化されていくことと相まって、一般公衆への関係を重視していく方向と一致する。血縁、地縁、学校縁など伝統的な縁のみに頼る社会集団は衰退し、これに加えて、確たる理念・見方を取り込んだ社会集団が日本に根付く気配も感じられる。

どのような長が公衆に望まれていて、それがどのような条件のもとにおいて実際に機能することになるのか、データをもとに考究できるようにするのが調査票構成の基本理念である。

今回の研究においては、長の種類はあえて特定しない。一般論としてまずは「長」がどうイメージさ



れているかを明らかにしたい。具体例として、政治の長、企業の長、市民生活における長などを取り上げることはあっても、それらに共通のものを採り出すことを意図した<sup>4</sup>。

最後に以上の考えを図2に示しておく。

### 1.4 調査票作成の考え方と調査票

前節で述べた調査設計の思想に基づき、次の3つの構成要素からなる調査票を作成した。

まず、「長」と一般市民のトランスアクションに対応する質問群として、長の立場や一般市民の立場での自己の経験が、長のイメージの形成に係わっているかを分析するために、回答者の社会関係、長との接触の経験、長となった体験に関する質問項目を作成した。

次に、好意～非好意を決める要因となる長のイメージのいくつかの側面を考え、それぞれから、好まれるリーダー像、人物イメージを取り出すための質問項目を考えた。研究枠組みの「長」のあるべき姿(必須のイメージ)に対応させて、長の責任と必要資質の認識に関する質問項目を、「長」のあってほしい姿(人気のイメージ)に対応させて、魅力ある長の条件認識に関する質問項目を作成した。これらの中心的な質問のほか、長の典型に対して回答者が抱いているイメージ、誰もが知っている歴史上・物語上の人物や有名スポーツ監督に対する人物評価、また、長にとって補佐役の存在も重要であるとの認識から、状況に相応しい長と補佐役のイメージ、更に、具体的な状況場面を設定し登場人物の気持ちを想像して自由記述してもらおうという投影的方法を工夫して、現実起こりうる場面に登場する長のイメージをとらえる質問項目を作成した。これらのうち、

<sup>4</sup> さらに突込んでみると、実際には長の種類によって人々の反応は大いに違うであろうし、それぞれについて特別の研究が必要である。例えば政治の長としての人気を継続的に観測してきている内閣支持率データは、支持率の動向がいかなる理由によるものであるかも明らかにしてきている。この領域ではいかなる人物を政権の頂点に立てるのがよいか、現実には誰がその地位につき得るかなどを予測するという研究からスタートしてもよいくらいである。今後パブリックな関係がますます重要視されるようになるであろう企業にとっても、長が公衆を鏡とする段階にまだ至っていないので、質問票にそれを詳細にとり入れることには、まだ無理がある。しかし、企業内部の人が長をみる目についてはだいたいわかるようになってきているから、今回の研究は企業の長とパブリックとの一般の意味での関係構築にはたいへん参考になるであろうと思う。

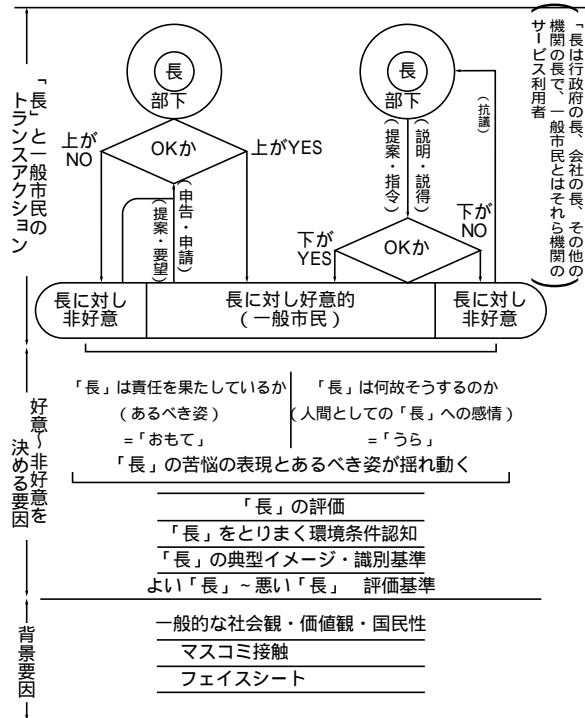


図2 長の研究枠組み

職場内(組織内)の長に関する質問項目や長の典型(人情課長)に関する質問項目は、国民性研究で用いられ、質問の性格が明らかになっているものを採用した。

更に、背景要因についての質問群として、長のイメージと社会意識との関連、特に合理的思考傾向との関連の分析を意図し、合理的か合理的でないかの人の類型化に必要な質問として、日本的伝統的価値や超自然・お化け・迷信に対する関心や気がかりを問う項目、また、個人の価値観を反映するものとして好きな言葉を取り上げ質問項目に加えた。これらについては国民性研究で使われているものを、一部には変更を加えて用いた。なお、バランス重視の思考傾向をとらえるため、必須のイメージに関する質問に、9点の持ち点を9項目の中で必要だと思うものにその程度に応じて配分させるという回答形式を採用した。マスコミとの接触状況、属性分析のためのフェイスシートの質問項目を入れて調査票とした。(付録の調査票参照)

研究枠組みと質問項目との対応を表2に示す。

なお、質問番号17については、「PKO隊長の物語」

枠組み	質問	質問番号
「長」と一般市民の交流	回答者をとりまく社会関係 (横のひろがりと上下のひろがり)	1, 2, 3
	長との接触経験 長としての自己の経験	4 5
好意 非 好意 の 要 因	「長」としての責任の認識	6
	ミドル・ローの「長」に期待する条件	7
	「トップ」のあるべき姿のイメージ	8
	「長」になる状況認識	9
	「トップ」のあってほしい姿のイメージ	10
	「長」の典型イメージ	11, 12, 13
	実在の「長」の評価 場の違いと「長」と補佐	14, 15
(背景要因)	「長」への期待・感情	16
	価値観(成功は才能か運か、スジを通すかまるくおさめるか、暮らし方)	17
	人に対する信頼感	18, 19, 25
	伝統的文化に対する共感	20, 21
	超自然・お化け・迷信に対する態度	22
	好きな言葉	23, 24
	社会満足度	26
	共感する説得表現(絶対安全か万全の努力か)	27
	マスコミ接触状況	28
	フェイスシート	29~31
		F1~F5

表2 研究枠組みと質問項目との対応

「航空機事故の物語」「プロ野球監督の物語」「自治会長の物語」の4種類を作成し、それぞれ回答者標本の4分の1に使用した。

## 1.5 標本調査計画とデータ収集

「日本人の社会意識」という調査題目で意識調査を実施した。実施概要は以下のとおりである。

- 調査地域  
〔関西地区〕  
滋賀県, 京都府, 大阪府, 兵庫県, 奈良県, 和歌山県, 福井県のうち小浜市, 三方郡, 大飯郡, 遠敷郡  
〔関東地区〕  
茨城県, 栃木県, 群馬県, 埼玉県, 千葉県, 東京都, 神奈川県, 山梨県
- 調査対象  
両地区とも, 18歳以上79歳以下の男女
- 標本設計  
〔関西地区〕 標本数 市部 1290 郡部 210 計 1500標本  
〔関東地区〕 標本数 市部 1305 郡部 195 計 1500標本  
標本抽出 ランダムサンプリングによる市部・郡部の層別2段系統抽出
- 調査方法 質問紙配布留置自記式

- 調査期間 1994年11月1日(火)~11月30日(水)
- 回収標本数および未回収理由内訳を表3に示す。
- 母集団, 抽出標本, 回収標本構成(関西地区)を表4に示す。
- 集計

94年度研究結果から関西, 関東両地区による差はあまり見られなかったため, 本研究では, 両地区のデータを合せて分析した。しかし, 両地区の抽出比が異なるのでその逆数に基づくウエイト値を定め, ウエイト付集計しその合計結果で分析した。それぞれのウエイト値は関西地区1, 関東地区2とした。(表5)

## 2. 日本人の好むリーダー像 長のイメージ

まず始めに, 日本人における長のイメージの典型的な例があるのでそれを示そう。日本人の国民性研究(1953 - 1993, 全国調査: 層別3段抽出法, 標本数2000 - 3000, 統計数理研究所国民性調査委員会による)において明らかにされているものである。質問文と結果は表6, 図3に示すが, めんどろをみる課長(人情課長とニックネームをつけている)を支持するものはこの40年間全く変わらず80%台を

	設計 標本数	回収 標本数	未完 標本数	未完理由					
				拒否	不在	不明	転居	病気	その他
関西地区	1500	1009	491	271	133	23	34	19	11
	100.0%	67.3	32.7	18.1	8.9	1.5	2.3	1.3	0.7
関東地区	1500	1042	458	252	128	19	25	14	20
	100.0%	69.5	30.5	16.8	8.5	1.3	1.7	0.9	1.3

(不明：住所不明，転居：本人のみ転居を含む)

表3 回収状況

		母集団		抽出標本		回収標本	
		人口	構成比	抽出数	構成比	回収数	構成比
男	18 - 19歳	368,896	2.4%	25	1.7%	15	1.5%
	20代	1,463,911	9.6	141	9.4	83	8.2
	30代	1,311,014	8.6	136	9.1	92	9.1
	40代	1,688,179	11.0	151	10.1	103	10.2
	50代	1,318,397	8.6	154	10.3	106	10.5
	60代	844,737	5.5	89	5.9	60	5.9
	70代	452,263	3.0	37	2.5	20	2.0
	計	7,447,397	48.6	733	48.9	479	47.5
女	18 - 19歳	362,508	2.4	19	1.3	12	1.2
	20代	1,486,344	9.7	140	9.3	101	10.0
	30代	1,337,948.7	8.7	158	10.5	113	11.2
	40代	1,723,266	11.3	164	10.9	116	11.5
	50代	1,332,165	8.7	146	9.7	102	10.1
	60代	984,132	6.4	99	6.6	65	6.4
	70代	637,547	4.2	41	2.7	21	2.1
	計	7,863,910	51.4	767	51.1	530	52.5
	合計	15,311,307	100.0	1,500	100.0	1,009	100.0

(母集団人口は1990年10月1日現在 国勢調査結果による)  
(関東地区においてもほぼ同様であるので省略する)

表4 標本構成

	(ア)抽出比の逆数(母集団人口/抽出標本数)	(ア)の比	ウエイト値
関西地区	15,311,307 / 1,500 = 10,207,538	1	1
関東地区	29,807,343 / 1,500 = 19,871,562	1.95	2

(母集団人口は1990年度国勢調査結果)

表5 ウエイト値

<p>ある会社につきのような2人の課長がいます。もしあなたが使われるとしたら、どちらの課長に使われる方がよいと思いますか、どちらか1つあげてください</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>規則をまげてまで、無理な仕事をさせることはありませんが、仕事以外のことでは人のめんどろを見ません</li> <li>時には規則をまげて、無理な仕事をさせることもあります。仕事のこと以外でも人のめんどろをよく見ます</li> </ol>

表6 「めんどろをみる課長」の質問文(問12)

<sup>5</sup>詳しくは1995年の報告書参照

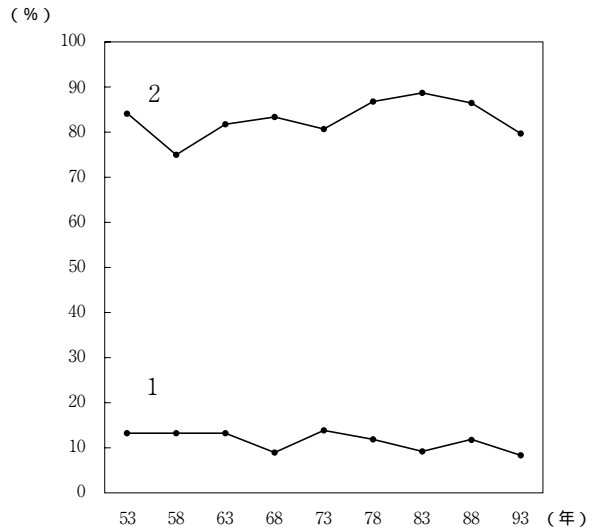


図3 人情課長の支持率

示している。この質問文からイメージされる甲課長、乙課長のイメージも長年間変わっていないのである。甲課長を支持するものは、近代的・スマートといい、支持しないものは冷たい・官僚的というイメージをもつ。乙課長を支持するものは、頼りになる・人間的・頼もしい・太っ腹・仕事ができるに代表されるイメージを持ち、支持しないものは、公私混同・デタラメに代表されるイメージを持っていることがわかった(林・鈴木(1986))<sup>13)5)</sup>。極めて、質問文に現れている課長のイメージは明瞭なのである。明瞭な上に支持が高く、不変であることは日本人の好みを示しているといえることができる。これは性別にみても年齢別にみても学歴別においても、70%を超える高率を示しているのである。

次に、直接に長のイメージに関係はないが、「会社のもつ行き方」として興味あるデータがあり、これが長のイメージの下敷きになっていると言えるものがある。このデータは関西地区で4回行っているが(1994年より1996年まで)、90%を超える高率で以下に示すB社の姿勢が共感を得ているのである。質問文と結果を表7と表8に示す。

今回の調査では、関東・関西地区で行っているが、両地区で差はなく(関東では、A社7.4%、B社89.6%)、合わせてA社6.9%、B社90.6%となっている。

側々として事に当たり、孜孜として努める姿に共

次にあげるのは、航空会社2社の旅客機の安全性についてのコメントです。 A社、B社それぞれのコメントについて、あなたが「共感できる」と思う方にをつけてください。
1 A社：わが社の飛行機はこれまで、墜落等の大きな事故を起こしたことはありません。この実績が物語るように、わが社の飛行機は絶対に安全です。 2 B社：飛行機事故がひとたび起これば、大変なことは重々承知しています。わが社では、絶対事故が起きないように細心の注意を払い、万全の努力をしています。

表7 航空会社2社の質問文（問28）

調査の種類	長のあり方	企業評価	身近な社会生活	
ウェイト付標本数 (回収標本数)	N = 1009	N = 4732	N = 1241	N = 1312
年月	1994.11	(1435) 1995.8	(531) 1996.2	(562) 1996.3
A社：絶対安全	5.9	6.0	5.1	5.0
B社：万全の努力	92.6	93.2	94.2	95.0
無回答	1.5	0.8	0.7	-

表8 航空会社2社の共感（関西地区）

感を覚えるのである。このような行き方が長のイメージに陰に陽に投影されているものと見られる。

## 2.1 トップリーダーの必須イメージと人気イメージ

### 2.1.1 リーダーの典型的イメージ

トップイメージの重要性は前章に述べたが、必須のイメージはどうか、これを「総理大臣」、電力をきちんと供給したり、原子力発電建設のような仕事をしなければならない立場の「電力会社の社長」、長良川の河口堰や北海道のトンネル事故にみられる「大規模公共施設の責任者」を例に挙げて調べることにした。それぞれの場合について9つの必須条件を取り上げ、どんなイメージが好まれるかをみることにした。全て重要な条件なので重要度のウェイトをつけて調べるのが望ましい。バランス感覚の強い人は全てに1点を与えるし、強い条件を考えている人はいずれかの条件に多い点を与えることに

非常に高い地位の人にとって必要と思われる性質のうち、主なものを9つあげてみました。各項目のそれぞれはどの程度大切だと思いますか。あなたの気持ちに応じて合計9点をア)~ケ)の項目にふりわけてください。

(1)「総理大臣」については

ア) 庶民的で人間味があること		点
イ) お金に清潔であること		点
ウ) 何か普通の人と違った魅力があること		点
エ) 物事をテキパキと実行する能力があること		点
オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応すること		点
カ) 最後まであきらめない執念があること		点
キ) 視野が広く、バランス感覚がよいこと		点
ク) 和を重んじ、心が広いこと		点
ケ) 将来のことを早く正確に見通せること		点
合計	9	点

(2) 電力をきちんと供給したり、原子力発電建設のような仕事をしなければならない立場の電力会社の社長を思い浮かべてください。その時の「電力会社の社長」については

(3) では、「大規模公共施設（空港、道路、ダム、橋など）」の建設に携わる最高責任者については

表9 必須イメージについての質問文（問8）

なる。用いた9つの必須条件は表9の質問文のとおりである。

各項目について最高点、3点以上つけた項目について集計すると、次のような必須のイメージが上位に挙げられた。この限りではいずれの場合も条件の順位は変わらない。

「総理大臣」は国の長として方針を決めることが重要な仕事であるから「将来のことを正確に見通せる」がトップに挙げられている（図4）。5割近くはこれに最高点をつけている。3割弱の人は3点以上をつけており、それだけ重要な必須のイメージと考えられている。また、「お金に清潔」「物事をテキパキと実行する能力」も9つの中で上位に挙げられており、「総理大臣」という立場では、この3つが

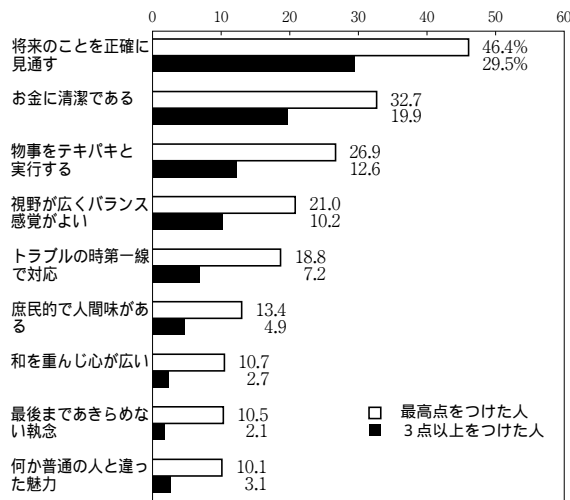


図4 総理大臣の場合の必須イメージ(最高点, 3点以上)

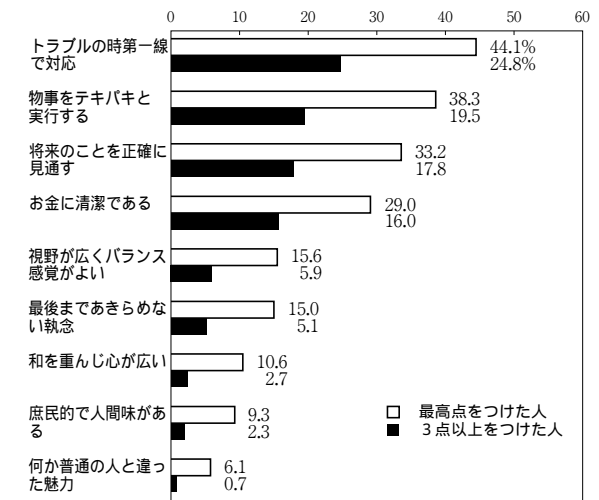


図6 大規模公共施設の責任者の場合の必須イメージ(最高点, 3点以上)

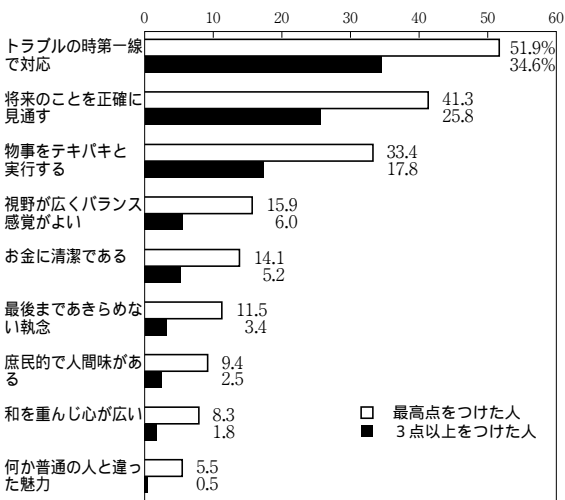


図5 電力会社社長の場合の必須イメージ(最高点, 3点以上)

必須のイメージとして重要であることがわかる。

「電力会社の社長」に重要な必須のイメージは、最高点をつけた人、3点以上をつけた人別に見ても「トラブルがあったら第一線で対応する」「将来のことが正確に見通せる」「物事をテキパキと実行する能力」の3つが際立って高い(図5)。特に、「トラブルがあったら第一線で対応する」に最高点をつけた人は5割強いる。企業の「長」としては何か起こった時の対応の仕方が重要だと考えられていることがわかる。「将来のことが正確に見通せる」「物事をテキパキと実行する能力」は企業の長としての最低必須のイメージである。更にその上でトラブルが起こった時の対応の仕方が一般の人のイメージを作る重要な要素になっている。

「大規模公共施設の責任者」では、「トラブルがあったら第一線で対応する」「物事をテキパキと実行する能力」「将来のことが正確に見通せる」「お金の清潔」が重要だとされている(図6)。「トラブルがあったら第一線で対応する」というイメージは民間企業、公共事業であるなしにかかわらず、物事を進めるにあたって必要不可欠な条件であることがわかる<sup>6</sup>。このほか、「大規模公共施設の責任者」の場合は「電力会社の社長」の場合と違って公共の長であるから、「お金の清潔である」も重要な必須のイメージとして挙げられてくるのではないだろうか。

つまり、電力会社の社長と大規模公共施設の責任者との違いは、電力会社＝民間、大規模公共施設の

<sup>6</sup> 北海道の豊浜トンネル崩落事故の対応(被害者救出)は、「大規模公共施設の責任者」の場合にあたる例と言えよう。このケースで長として求められているのは、「トラブルがあったら第一線で対応する」、「物事をテキパキと実行する能力」、「将来のことが見通せる」(先の見通しを立てて作業を進める)である。この事故の現場責任者は、当初監督管轄の小樽事務所の所長であった。道知事なり北海道開発庁関係のトップが対策本部長をつとめるべきだった、というのは結果論だが、事故発生の直後には、事故の重大性が地位の高い人に理解されていなかったと思われる。救出のための作業の専門家たちを統率しきれなかった判断力のない長の姿、トップが第一線にすぐに出でこなかったこと、専門家のプラン(爆破など)がうまくいかなかった時の次善の策のなさ、責任を一身に引き受けることのない責任者、責任をもってテキパキと実行できない長、被害者の家族やマスコミに対する対応のまずさ、これらが、市民の不安・不信を増幅させた。つまり、トップが情報を判断できず先の見通しがなかったこと、物事をテキパキ判断する能力がなかったこと、また物事をスピーディに解決できる権限のある人が最初から第一線に出なかったことが解決までいたずらに時間がかかった一因であるといえよう。

責任者＝公の長とみなすことができるであろう。民間の企業が使っているお金は企業利益から得たものであるのに対して、公の長が使っているお金は税金によるというイメージの差による違いであろう。また、「電力会社の社長」の場合では2番目に「将来のことを正確に見通せる」が挙げられているが、「大規模公共施設の責任者」の場合では「物事をテキパキと実行する能力」が2番目に重要な要素として挙げられている。これは決まった仕事をなし遂げる公共施設の長には、遠い将来のことを考えるよりも、仕事をテキパキこなす実務能力が重要だと考えられているからではないだろうか。

「長としてふさしい人物」と世の中から見なされた人が、同じように困難なことを克服し、大事なことをなし遂げたとしても、ますます人気が上がるといふ人々とあまり人気が上がらない人がいます。「今までの功績」や「能力」「誠意があること」がほとんど同じとした場合、ますます人気上がる人はどんな人でしょうか。

- 1 一分のスキもないシャープな人
- 2 清濁あわせのむ太っ腹な人
- 3 有名大学を出ている人
- 4 すいも甘いも知っている苦労人
- 5 外国滞在が長く英語など外国語も上手な人
- 6 感情を外にあらわさないタイプの人
- 7 浪花節・演歌などが好きなタイプの人
- 8 大金持ちの人
- 9 ぬけたところがありおもしろい人柄の人
- 10 威厳のある人
- 11 真面目でいつも深刻な顔をしているタイプの人
- 12 育ちがよい人
- 13 切れ者・秀才らしくみえる人
- 14 わざと悪人らしくふるまうタイプの人
- 15 清貧な人
- 16 クラシック音楽が好きなタイプの人
- 17 細かいことにこだわらない豪放磊落の人
- 18 低姿勢の人
- 19 いつも笑顔をたやさないタイプの人
- 20 一流の祖先、名家の人

表10 人気イメージについての質問文（問10）

大規模公共施設の責任者の場合は総理大臣の場合に見られるように「物事をテキパキと実行する能力」「お金に清潔」も必須のイメージの上位に挙げられており共通点がある。これは共に公の長という共通な立場からである。

一般市民が抱く非常に高い地位の人に必須の条件イメージとは、地位の違い（立場）によって差があることがわかる。

前に述べた必須のイメージはその人が仕事でリーダーになるための能力や実力などである。企業や組織のトップになるためには必要不可欠な要素である。そのような条件を備えた人たちが人を動かせるリーダーに成り得るためには、この他にどのような条件が必要かを調べてみた。質問文と回答カテゴリーを表10に示す。

結果を図7に示す。人気上がるタイプが4つの大きなグループにわけられた。一番人気が高いグループは「苦労人」「いつも笑顔を絶やさない」「豪放磊落の人」にみえるタイプの人であった。この3つの人気のイメージは6割を超えている。特に「苦労人」に72%の人が人気上がる条件と回答している。これは人情課長に代表されるように日本人の国民性であろうか。人気上がる要素の第2グループ

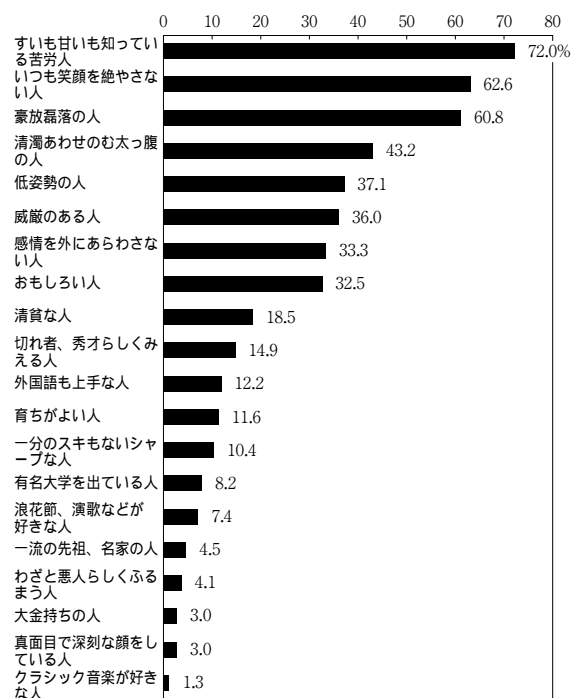


図7 好まれる人気イメージ

は「太っ腹」「低姿勢の人」「威厳のある人」「感情を表さない人」「おもしろい人柄」である。

不人気なタイプは「一流の祖先・名家の人」「悪人らしくふるまうタイプ」「大金持ち」「深刻な顔をしている」「クラシック音楽が好きなタイプの人」が挙げられ、育ちの良さや品の良さが見えるようなタイプの人には人気がある要素としては低い。また、「清貧な人」「切れ者・秀才らしく見える」「外国語も上手な人」「シャープな人」「有名大学を出ている人」「浪花節、演歌が好きな人」などもマイナスイメージとして考えられている。

このように、日本人の共感を呼ぶイメージは極めて明快であって、苦勞人、にこやか、穏やかに見える、何事にも動じないように見える人である。

### 2.1.2 必須イメージと人気イメージの関連性

「長」のイメージを明らかにするために多種多様な質問を行ったが、ここでは総理大臣、電力会社の社長、大規模公共施設の責任者別に、9つの必須のイメージに最高点を与えた回答と人気が出るタイプの人気のイメージの回答との関係を明らかにするために、その回答パターンをもとに数量化・類による解析を行い、カテゴリースコアを図示した。

#### 1) 総理大臣に要求される必須のイメージと人気のイメージとの関連(図8)

第1軸に人気のイメージが分布した。特に第1軸のカテゴリースコアの高い方に「大金持ち」「一流の祖先、名家の人」「有名大学を出ている」が分布した。また、第1軸の2点付近に「外国語の上手な人」「育ちがよい人」「いつも深刻な顔をしている人」「切れ者、秀才らしく見える人」「シャープな人」のグループが分布している。その外の人気イメージは原点近くに分布している。総理大臣の場合の9つの必須のイメージは、第2軸に沿って分布している。第2軸のカテゴリースコア2点以上に「和を重んじ心が広い」「最後まであきらめない執念」「何か普通の人と違った魅力」「庶民的で人間味がある」が分布した。また、1点~2点にかけて「トラブルの時第一線で対応」「視野が広くバランス感覚がよい」「物事をテキパキと実行する」が分布した。前の項で総理大臣の必須のイメージ

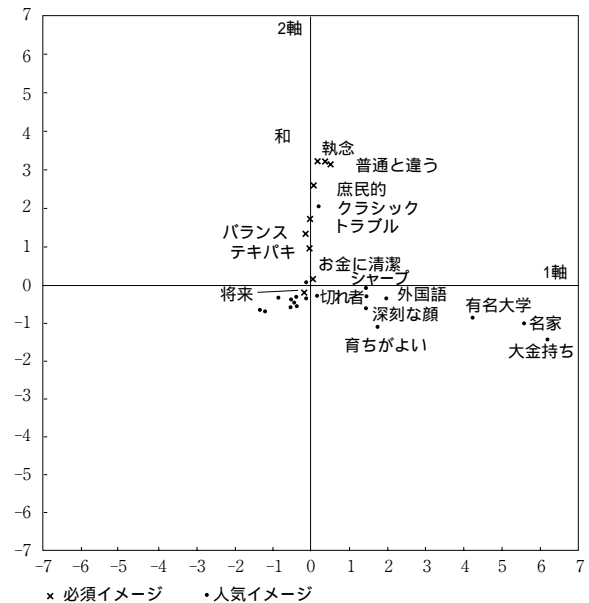


図8 総理大臣の場合の必須イメージ(最高点)と人気イメージのパターン分類(1軸×2軸)

の重要項目にあげられた「将来のことを正確に見通す」「お金に清潔」は第2軸の原点付近に分布した。これらのことから、第1軸は人気のイメージの軸と考えられ、第2軸は必須のイメージの軸であるといえる。必須のイメージと人気のイメージが特に関連して分離される項目はない。このことから総理大臣の必須のイメージと人気のイメージの関連性は薄いと考えられる。

#### 2) 電力会社の社長に要求される必須のイメージと人気のイメージとの関連(図9)

第1軸のプラス方向と第2軸のマイナスの方向に、人気のイメージの「大金持ち」「一流の祖先、名家の人」「有名大学を出ている」が分離された。また、第1軸の1点近くと第2軸の-1点付近に、人気のイメージの「外国語の上手な人」「育ちがよい人」「いつも深刻な顔をしている人」「切れ者、秀才らしく見える人」「シャープな人」が分布している。それ以外の項目は第1軸と第2軸の原点近くに分布した。電力会社の社長にみられる9つの必須のイメージは、第1軸のプラス方向と第2軸のプラス方向に高い点数から「何か普通の人と違った魅力」「和を重んじ心が広い」「庶民的で人間味がある」「最後まであきらめない執念」「お金に清潔」

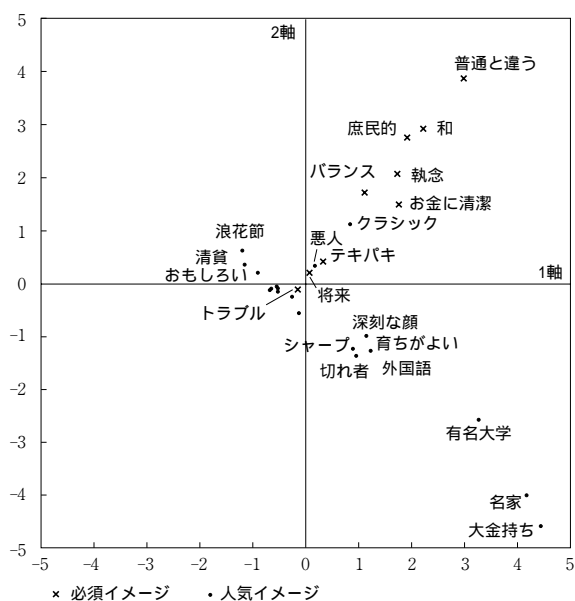


図9 電力会社の場合の必須イメージ(最高点)と人気イメージのパターン分類(1軸×2軸)

「視野が広くバランス感覚がよい」「物事をテキパキと実行する」「トラブルの時第一線で対応」「将来のことを正確に見通す」の順に45度の角度で分布した。総理大臣の場合と同様に人気のイメージの「大金持ち」「一流の祖先, 名家の人」「有名大学をでている」のグループの分離が見られるが必須のイメージとの関連性は薄い。

3) 大規模公共施設の責任者に要求される必須のイメージと人気のイメージとの関連(図10)

大規模公共施設の責任者の場合も総理大臣の場合と分布が似ている。まず、第1軸に人気のイメージが分布し、第2軸に必須のイメージが分布している。特に第1軸のカテゴリスコアの高い点に「大金持ち」「一流の祖先, 名家の人」「有名大学を出ている」が分布しているところも同じである。また、第1軸の2点付近に「外国語の上手な人」「育ちがよい人」「いつも深刻な顔をしている人」「切れ者, 秀才らしく見える人」「シャープな人」のグループが分布している。そのほかの人気のイメージは原点近くに分布している。第2軸のカテゴリスコア3点以上に「何か普通の人と違った魅力」「庶民的で人間味がある」「和を重んじ心が広い」

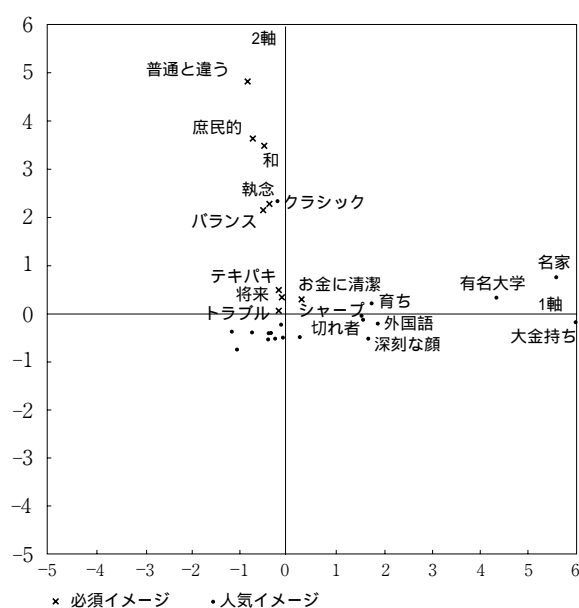


図10 大規模公共施設の場合の必須イメージ(最高点)と人気イメージのパターン分類(1軸×2軸)

が分布し、2点~3点にかけて「最後まであきらめない執念」「視野が広くバランス感覚がよい」が分布した。「トラブルの時第一線で対応」「物事をテキパキと実行する」「将来のことを正確に見通す」「お金に清潔」は原点付近にそれぞれグループで分布している。この傾向は総理大臣の場合と同じである。また、人気のイメージの「大金持ち」「一流の祖先, 名家の人」「有名大学をでている」のグループの分離が見られるのは、3つの高い地位の人に見られる一致した傾向である。

以上のパターン分類に共通にみられる特徴は、「有名大学を出ている」「名家の人」「大金持ちの人」という育ちの良さを示す資質イメージに近似性が認められるだけであり「長」の資質と人気は上がる「長」のタイプについての関連性は、パターン分類の結果では認められなかった。「長」に必要な資質イメージと人気は上がる「長」のタイプとの関連性は極めて希薄である(両者はそれぞれに独立である)という興味ある事実である。

## 2.2 好まれる人物イメージ

### 2.2.1 スポーツ監督

日本人が好んでいるリーダーは実際どのような人



か、数人のスポーツ監督を挙げて調べてみた。

金田正一、星野仙一、長嶋茂雄、王貞治、広岡達朗、森祇晶、古葉竹識、野村克也、山本浩二、オフト監督、松平康隆のそれぞれについて、「優れた監督」「並みの監督」「好き」「嫌い」「人間的に立派」「人間的に普通の人」「この人は知らない」の7つの評価にわけて調査した。この中で「優れた監督」は「長」の必須のイメージを表し、「好き」「人間的に立派」は人気のイメージに置き換えられると言えよう。結果を図11に示す。

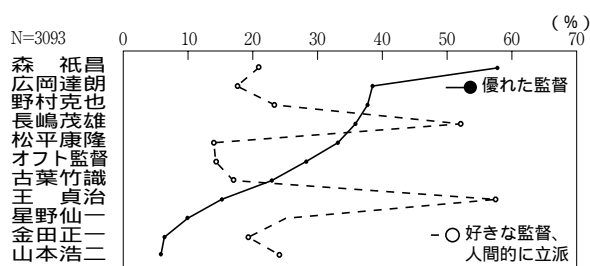


図11 好まれるスポーツ監督

「優れた監督」いわゆる必須のイメージが高く評価され3割を超えているのは「森」「広岡」「長嶋」「野村」「松平」の5人である。

森は西武を何度もプロ野球の日本一に導いた実績が評価されている。広岡は森に引き継ぐ前に低迷していた西武を優勝もしくは優勝を争うチームにした実績が評価されている。野村は広岡と同様に低迷していたヤクルトを優勝させた実績が評価されている。松平は弱い男子バレーボールチームを強化し、ミュンヘンオリンピックで金メダルを獲得した実績が評価されているのである。

また、「好きな、人間的に立派」という人気のイメージが高く評価され、その率が3割を超えているのは「王」57%、「長嶋」52%である。王のイメージは選手時代に苦労してホームランの世界記録を達成したイメージが評価されている。前に述べた人気が上がると同時にトップに上げられている「苦労人」のイメージがある。

森はリーダーとしての必須のイメージは57%と非常に高く備えてはいるが、人気のイメージが21%と少ない。広岡の場合も必須のイメージが

38%、人気のイメージが17%。野村は必須のイメージ38%、人気のイメージは23%。松平は必須のイメージ33%、人気のイメージ14%であり組織の指導者としては評価が高い。逆に、人気のイメージが高く、必須のイメージが低いのは王である。必須のイメージと人気のイメージの両方を備えている監督は長嶋だけである。長嶋は一般的に比べて多くの人に好かれ、人間的にも立派で、プロ野球の指導者としても優れた監督であると考えられている。

日本ではスポーツ監督の例からもわかるように、単に仕事ができるのが必ずしも人間的に高く評価されているのではない。これから見ると、大部分の人にとってスポーツ監督を直接接して評価したのではなく、間接的な情報から必要な資質イメージ、人気上がるイメージや実績を細かく評価しているのである。

### 2.2.2 歴史上の人物

物語や歴史上の人物を取り上げ、実際にそれらの人物に対してどのようなイメージを抱いているか具体例を挙げ調査した。質問文と回答カテゴリーを表11に示す。

結果を図12に示す。「好意が持てる」人物は「福

次にあげる物語や歴史上の人物の中で、あなたが「好意が持てる」と思う人は誰ですか。いくつでもお答えください。					
源 義経	大石内蔵助	西郷隆盛	福沢諭吉	吉田茂	
弁慶	水戸黄門	伊藤博文	山本五十六	田中角栄	

表11 歴史上の人物についての質問文(問14)

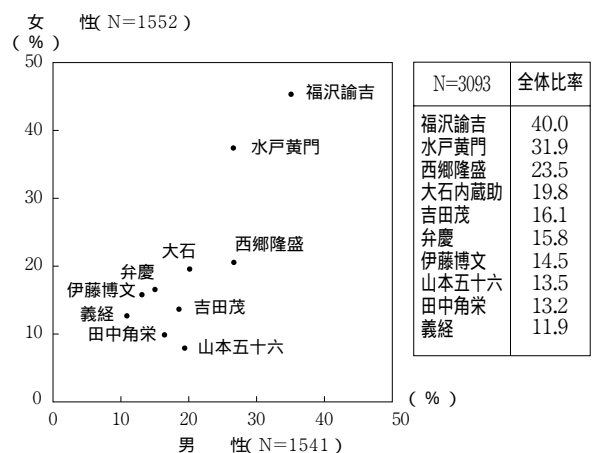


図12 好まれる物語や歴史上の人物

沢諭吉」「水戸黄門」である。男性と女性を比較すると、女性が好意を持つ人物は、特に女性回答だけに際立ったものはなく、男女合計と同じく「福沢諭吉」,「水戸黄門」である。反対に男性が好意を持つ人物として、「福沢諭吉」,「水戸黄門」の外に男女差の表れている人物がある。「西郷隆盛」と「山本五十六」である。

この物語や歴史上の人物評価も、スポーツ監督の場合と同様に、イメージを評価している。誰も水戸黄門や西郷隆盛の実物に会ったことはないわけで、人物イメージは、テレビ(時代劇や大河ドラマ)小説や教科書などで得た断片が判断材料になっている。例えばテレビの時代劇をとっても、その人物の取り上げ方、劇中の役割、功績やエピソード、セリフ(脚本)や演技(演出)、演じる俳優の姿やしぐさ、共演者、そういった様々な情報から努力家とか野心家とか堂々とした人というような印象を持ち、人物像にイメージという肉付けをするのである。教科書に載っている人物の顔写真やイラストにより、恐ろしそうな印象、ガンコそうな性格を想像することもあるだろう。小説の中で少年時代の逸話を読んで感心したり、他人の語るその人物の意外な面をみて、親近感を抱いたりして評価が変わることもあり得る。

つまり、その人の人間性や行動に直接接して評価しているのではなく、間接的に映る人間性や行動から、その人達の良い・悪いイメージを評価しているのである。

歴史上の人物についてのイメージをそれぞれの人物ごとにA, B, C, Dの4つの調査票に分け自由回答によって調査した。取り上げた人物は、源義経、西郷隆盛、弁慶、大石内蔵助である。その結果を分類し、主なイメージを表12にまとめた。

それぞれ大勢は、言い古されたステレオタイプのイメージである<sup>7</sup>。

## 2.3 好まれるあるいは嫌われる人物イメージ 投影法からみた

「長」に対して、人々が陰にしか表明しない意見(ホンネ)を取り出すには、特別な工夫が必要である。本研究では、投影的手法に近い形で、回答者の

<sup>7</sup> 詳しくは1995年の報告書参照

<b>【源 義経】</b> 悲劇の人 不運・薄幸の人 すぐれた戦術家 かわいそうな人 兄に裏切られた人 死後、過大評価されている人 名将	部下に恵まれた人 正直すぎる人 歴史上の人物 意志の弱い人 時流や人の心が読めなかった人 政治的能力に欠ける人 人を引きつける魅力がある人
<b>【西郷隆盛】</b> 大きい人 立派な人 大らかな人・太っ腹な人 豪快な人 信念をつらぬく人 改革精神の旺盛な人 日本を変えた人 強い人 偉い人 実行力のある人 悲劇の人	時代をとらえた人 尊敬できる人 頭のよい人 人間的な魅力がある人 自分を犠牲にする人 時代を読みきれなかった人 将来を考えていた人 男らしい人 情にあつい人 あたたかい人 頼りがいのある人 感情に流されてしまう人
<b>【弁慶】</b> 主人に忠実な人 主人の為なら犠牲をいとわない人 強い人 立派な人 昔ふうの考え方の人 陰の力となり功績のある人 力がある人(力持ち)	頼もしい忠実な部下 勇ましい人 意志が強い人 豪傑 忠臣 頼りになる人 弱さのある人 人間味のある人
<b>【大石内蔵助】</b> 忠義心のあつい人 集団指導力がある人 意志を通し、なしとげた人 立派な人 現代にはそぐわない考え方の人 信頼できる人 ち密な計画を練る人 討ち死しか方法がなかったか疑問 義理人情にあつい人	自分のことは二次に考える人 実行力のある人 忠臣 部下に思いやりのある人 勇気のある人 部下を巻き添えにして残念 集団指導力のある人 死後、物語などで美化されている 冷静な人 辛抱よく時機をまつた人

表12 歴史上の人物についてのイメージ

微妙な気持ちが記録されることを期待し、4つの物語(状況設定)を作り、そこに登場する人々が、どのような意見、感想を述べるのかを回答者に想像させ自由に記入してもらった。この自由回答記述に現れた回答(キーワード)をコード化し集計した。

### 2.3.1 航空機事故 社長と専務の場合(N = 750)

一般の会社でのトラブル処理に対して一般の人が

どのように考えているかを明らかにしたいと考え、事故を起こした会社の対応について遭難死亡者の遺族がどのような発言をするか調査した。

1) 航空機事故後の遺族との交渉の時に担当役員の話のふとした言動で交渉の雰囲気が険悪なものになったときの遺族の意見

質問文と結果を表13に示す

担当役員の言動に遺族が向ける怒りの言葉は、「誠意がない」「寂しさがわかっていない」「責任を感じてない」「無責任」「金額の問題ではない」などである。これらの言葉からX氏は遺族の「辛さがわかっていること」「責任を痛感していること」「誠実な対応」というイメージがわかっていないと遺族には受けとられていることがわかる。

2) 航空会社の社長が「事故のお詫び」と「担当役員の言動」について低姿勢で謝罪したときの遺族の意見

質問文と結果を表14に示す。

社長が「事故のお詫び」と「担当役員の言動」について低姿勢で謝罪した場合、好感が持たれるのは、「社長自らが謝っている」「誠意が感じられる」点である。最高責任者である社長自らが謝ることが、誠意の見せ方のひとつの方法であることがわかる。好感を持たなかった場合の回答は、「口先だけ」「謝っても許せない」など否定的な意見が多いが、「なぜ最初から社長が出なかったのか」という意見もある。何か不都合が起きた時は、誠意を持ってまず社長が先頭に立つことが人々に受け入れられるイメージとして浮かんでくる。

1), 2) の場合ともに、何か問題が起こったときには、「第一線に出て社長が対応する」「誠意を持って対応する」「遺族の辛さを身にしみて感じる」ことが好感をもって受け入れられるイメージとしてあがっているように思われる。しかも、そのイメージのもとに代表者の「長」自らがテキパキ実行対応することが望ましいと言えそうである。これは電力会社の社長の例で必須のイメージの上位にあげられた

××航空機が墜落し、遭難死亡者の遺族との補償金交渉が始まりました。ある日の交渉で、航空会社担当取締役のX氏のふとした言動から、交渉の雰囲気は険悪なものになってしまいました。遺族のAさんが一番怒っています。Bさんも少し怒っています。Cさんはそんなに怒ることはないと言います。X氏に同情的です。A, B, Cの3人は、自分の思いをまわりの人に何と言っているのでしょうか。

1 Aさん(担当役員の話に一番怒っている)の意見	
誠意をもって接しろ	11.5%
遺族の寂しさがわかってない	10.8%
責任を感じてもらいたい	8.7%
問題にならない	8.4%
無責任な発言は困る	7.6%
補償金が安い	7.3%
金額の問題ではない	6.5%
人の人生を何だと思っているのか	5.7%
死んだ人は戻らない	5.3%
2 Bさん(担当役員の話に少し怒っている)の意見	
誠意をもって接しろ	10.8%
遺族の寂しさがわかってない	10.0%
補償金が安い	9.3%
無責任な発言は困る	8.8%
3 Cさん(担当役員の話にそんなに怒ることはないと同情的)の意見	
起こそうと思ってたのではない	9.1%
X氏がおこしたのではない	8.5%
冷静になって考えよう	7.2%
それぞれの立場もあろう	5.6%
払うものを払ってくれば	5.3%
(回答率5%以上のものを表記 以下同様)	

表13 航空機事故の物語(1)

重役会議でいろいろ対策案を考えましたが、いい案がまとまりませんでした。騒ぎはおさまらず、結局、××航空の社長みずからが、公式の席で遺族に陳謝することになりました。社長は遺族らに向かって、「事故のお詫び」と「担当役員の言動」について低姿勢で謝罪しました。それを聞いた3人の遺族はそれぞれの思いでした。Aさんは社長に対して好感を持ちませんでした。Bさんは少し好感を持ちました。Cさんは一番好感を持ちました。3人はそれぞれどう思ったのでしょうか。

- 1 Aさん（好感を持たなかった）の意見
- |                  |       |
|------------------|-------|
| 口先だけ             | 14.0% |
| 謝っても許せない         | 11.9% |
| 命はもどってこない        | 9.3%  |
| 誠意がない            | 6.9%  |
| なぜ最初から社長が出なかったのか | 5.7%  |
- 2 Bさん（すこし好感をもった）の意見
- |                  |       |
|------------------|-------|
| 社長が出てきて謝ったのは予想外だ | 21.6% |
| 誠意が感じられる         | 10.0% |
- 3 Cさん（一番好感をもった）の意見
- |              |       |
|--------------|-------|
| 社長が謝っているのだから | 16.8% |
| 誠意が感じられる     | 12.8% |

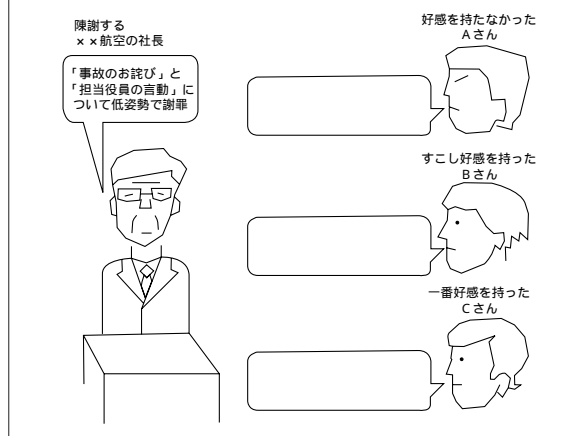


表14 航空機事故の物語（2）

<sup>8</sup> このケースはHIV訴訟の厚生大臣と厚生省担当者の場合にもあてはまるのではないだろうか。HIV訴訟の厚生省の対応は、この物語の担当役員の対応である。1)で担当役員の話が一番怒っている意見をみると、「誠意をもって接しろ」、「遺族の寂しさがわかってない」、「無責任な発言は困る」など回答結果をみると、まさしく厚生省担当者に対する原告や世論と重なる。あとから厚生大臣が陳謝したり、原因究明することなどは、この航空会社の社長に相当する。社長が「事故のお詫び」と「担当役員の言動」について低姿勢で謝罪すると、好感を持たなかったAさんの意見の中に「なぜ最初から社長がでなかったのか」、少し好感をもったBさんは「社長がでてきて謝ったのは予想外だ」、一番好感をもったCさんは「社長が謝っているのだから」という意見がでている。つまり、何かトラブルが起こった時には社長自らが第一線にでてテキパキ対応することが、今後の話し合いをスムーズに進める方法なのである。この事は、必須のイメージ調査での「電力会社の社長」の例にも一致する意見である。

要素である<sup>8</sup>。

### 2.3.2 PKOの隊長の場合（N = 762）

PKOの隊長がどのような話をすれば出迎えの一般市民に好意的・非好意的に映るか、また、どのような隊長だったら部下が好意的・非好意的になるのかを明らかにしたいと考え調査した。

- 1) 国際協力隊が派遣先から戻ってきた時に隊長が話した事

質問文と結果を表15に示す。

国際協力隊として日本から派遣された3つの隊が日本へ帰ってきました。隊長はじめ隊員の貢献をたたえて家族や国内・国外の関係者ら沢山の人が歓迎しました。A、B、Cの隊長が代表してあいさつしましたが、聞いている人の胸を打った話はAさんで、つぎはBさんでした。Cさんの話には多くの人のがっかりしました。A、B、Cの3人の隊長はそれぞれどんなあいさつをしたでしょうか。

- 1 A隊長の聞いている人の胸を打った話
- |            |       |
|------------|-------|
| 無事任務を終えた   | 12.7% |
| 家族の協力があつた  | 9.3%  |
| 現地の人に貢献できた | 7.6%  |
| 隊員ががんばった   | 6.8%  |
| 部下の苦勞に感謝   | 5.1%  |
- 2 B隊長の普通の話
- |          |       |
|----------|-------|
| 無事任務を終えた | 13.5% |
| 隊員ががんばった | 7.0%  |
| ご苦勞さま    | 5.5%  |
- 3 C隊長のがっかりした話
- |              |      |
|--------------|------|
| 無事任務を終えた     | 8.9% |
| もう行きたくない     | 7.9% |
| 自分の仕事の自慢話をした | 7.9% |
| 大変だったこと      | 7.7% |
| 十分には貢献できなかった | 5.1% |

表15 PKO隊長の物語（1）

国際協力隊が派遣先から戻ってきた時、隊長の話で、聞いている人の胸を打った言葉は、「家族の協力」「現地に貢献できた」「隊員のがんばり」「部下に感謝」など、隊長自身の話ではなく部下や周辺の人のお話をすることが上位にあげられている。逆に、聞いている人をガッカリさせた言葉は、「もう行きたくない」「自分の

仕事の自慢話」「仕事が大変だった事」「十分に貢献できなかった」などである。隊長という立場では、自分自身の気持ちを素直に述べるだけでは受け入れられにくいのであろう。つまり、現地で活躍したのは協力隊であるが、それを自画自賛するのではなく飽くまでも謙虚に一步下がった形で話をすることが印象良く受け取られるのである。

- 2) B隊長の部隊に所属するD隊員、E隊員、F隊員が家族に述べたB隊長についての意見  
質問文と結果を表16に示す。

隊員の隊長への気持ちは、同じ隊の隊長についても人によって意見が違っていました。B隊長について、B隊のD、E、Fという3隊員は、自分の気持ちを家族に話しています。D隊員の家族は「また行くとしたら、次回もB隊長だとよい」、E隊員の家族は次回はB隊長と一緒にとなると困る」、F隊員の家族は「B隊長であっても違う隊長でも、同じ」と思いました。D、E、F隊員は家族にどんなことを話したのでしょうか。	
1 D隊員（家族がB隊長について好意的に受けとめた）の意見	
面倒みがよい	8.3%
思いやりがある人	7.6%
率先して引っ張ってくれる	5.0%
2 E隊員（家族がB隊長について非好意的に受けとめた）の意見	
自分勝手	12.9%
3 F隊員（家族がどの隊長でもよいと受けとめた）の意見	
どの隊長でも同じ	11.4%
ありきたりの人	5.4%

表16 PKO隊長の物語(2)

同じ隊員の中でも同じ隊長に対して抱く気持ちは、それぞれである。部下に好意的に受けとめられる言葉は、「面倒みがよい」「思いやり」「率先して引っ張る」などである。逆に、非好意的に受けとめられる言葉は「自分勝手」である。部下をおもいやり、面倒をみて引っ張ってくれるタイプの、いわば「人情課長」的な人が求められている。

- 1) の場合は、出迎えた人（隊長のことを知らな

い人）が隊長の話から受けるイメージといえる。「感じのよい人」と受けとめられるためには威張っているように見られてはいけない。謙虚な印象が求められる。2) の場合は、部下の上司に対するイメージである。部下の求める上司像の中には太っ腹な要素が必要とされているように思われる。

2つの物語をまとめると、好まれる「長」のイメージは、航空会社の社長の物語から、何か起こった場合「長」自らが第一線に立ち、誠意を持って対応し、身にしみる辛さに耐えているように見えるイメージが好まれている。自分が起こした事故ではなくても長として、その責任を負うことは不可欠である。「長」が第一線にでることは責任を痛感していることの表れとみられる。PKOの隊長の物語からは、自分の功績を自画自賛せずに、自分の立場をわきまえてあくまでも謙虚に、一步引いた態度が好感につながるのことがわかる。逆に、自分の功績の自慢や自分の気持ちをただ述べるだけでは良いイメージを与えない。また、太っ腹に見える人、つまり人情課長のように見える人が支持される。

また、このほか2種類の物語で同様の分析をしたが、不振なプロ野球選手の代わりに新人を使おうとする監督の物語では、公平にチャンスを与えたり、不振の時に再挑戦する機会を与えてくれたりする監督が好まれる。また、選手に対し、期待していることを言葉や態度で表す、つまり選手のことを認めているというスタンス、監督と選手の関係が信頼感で結ばれていることが望ましいと言える。「お前はだめだ」や「新人には将来があるから」など他人との比較したイメージ、相手を全面的に否定した表現を使うことは禁物、飽くまでも相手に期待していることを何らかの形で表すことが必要となる。また、意見の対立する中で新しく就任した自治会長が反対派にも納得して貰おうとする物語では、一度決まった意見を覆えすことは大きなダメージである。他人の意見を聞くことは民主的にも重要なのだが、人の意見に左右されたり、意見をコロコロ変えたり、あちらにもこちらにも良い顔をすることは、揺れ動く一般市民の心をつかむことはできない。スジを通す言動がリーダーシップにつながる要素の一つと言える。

以上のように、本章第1節で抽象的に出てきた要素が、ここでは具体的なものとして見られる。

## 2.4 好まれる中間管理職のイメージ

### 2.4.1 めんどくさい課長

国際比較からみて日本のリーダーシップの特色を見ることは重要である。しかし、先に示しためんどくさい課長の好みをも別にしてその詳細な比較はない。この質問の日本における高率かつ時期的に変化のないことは先に示した。各国のデータとの比較を図13に示す。

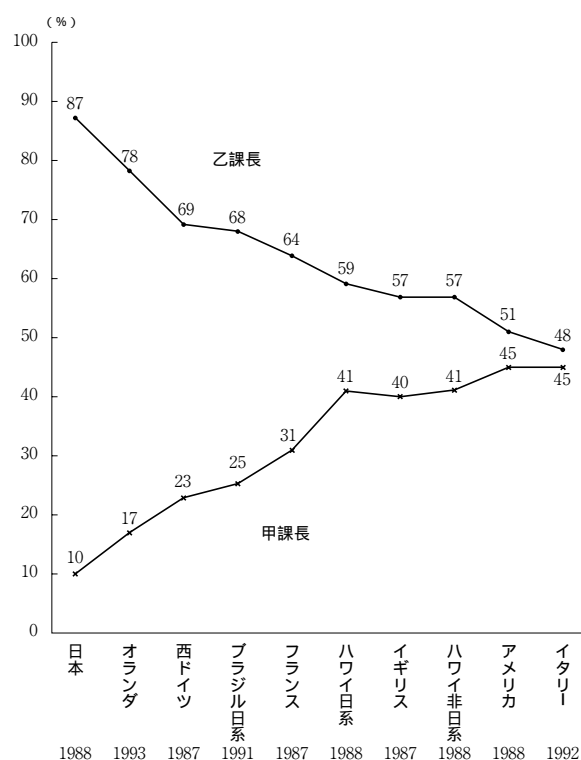


図13 「人情課長」好みの国際比較

### 2.4.2 日本と中国の比較からみえてきた日本のリーダーシップ

中国・台湾との比較のデータはある。この質問文は、中国人・中国系の人によって作られたもので、これを翻訳して日本語の調査票にしたものである。質問文で「長」といったときの範囲は明確ではないが、下級管理職クラスではないかと思われるが、この好みは上級管理職、トップのあり方に形を変えて現れているのではないかと考えられる。

なお、分析においては、大切な道徳の肯定・否定

を加えたが、これは日本の考え方である。中国人研究者はその意味 リーダーシップに関連があるということの意味 を理解できなかったが、これを加えてみると関連性のあるのは日本であって、中国は一般的に関連性は乏しかった。

まず、日本（東京30km圏）と中国（上海とその周辺）の比較からみよう。関連する質問は表17のとおりであるが、分析には質問1のリーダーの資質として選ばれた重要な3つを用いる。質問2と3は後ろに記号を付記した回答肢、質問4の伝統的文化（道徳）に関する質問では記号を記入した7つの項目のみを用いてみた（これらの質問は、ハワイのEast-West CenterのG.Chu教授による）。

ここで日本・中国のデータ数をそろえて、ポンドサンプルに対して数量化 類を行ってみると、きわめて明快な結果を得た。各質問回答カテゴリーの布置を図14に示すが、第1軸において日本と中国の特徴がきれいに分かれることを知った。つまり、第1軸の値のサンプルスコアの分布（図15）を見ると、日本と中国がきれいに分かれ、マイナスが日本、プラスが中国となっている。0点を日本人と中国人を判別する分割点とすると、日中の判別成功率は88%と極めて高い。ここに取り上げたリーダーシップの質問による判別の予測力が極めて高いことを知るのである。

これほどまでに、リーダーシップが日中で異なっていることを示しているのは驚くべきことであった。回答カテゴリーの布置のマイナス寄りが日本的リーダーシップであり、プラス寄りが中国的リーダーシップである。敢えてその特色を書いてみると表18のようになる。括弧内の数値は左が中国、右が日本の回答の%である。

表18の伝統的道徳に関する質問の回答を見ると、\*印を除いて、中国の方が「誇りに感じる」回答が少なく、「なくしてしまいたい」とする回答が多い。道徳に関して、日本の方が中国よりも「誇りに感じる」回答の率が高い項目（\*印以外）がリーダーシップに関係が強いことは興味深いものがある。中国は道徳重視に関する項目とリーダーシップの関係がないことが知られる。これを要するに、日本では人間関係と関係深いリーダーシップは一つの特徴を示すものと考えてよさそう。

<p>質問1 あなたの職場では良きリーダーとはどんな資質を持っているべきでしょうか。最も重要なもの3つと、最も重要でないもの3つを、次の中から選んで下さい。 〔項目のリストを提示して回答をとる〕 最も重要な3つ 最も重要でない3つ</p>			
1.技術的に優れていること	(01)		
2.部下を公平に扱うこと	(02)		
3.部下に尊敬され、好かれていること	(03)		
4.真剣に仕事に取り組むこと	(04)		
5.人間関係がよい、顔が広いこと	(05)		
6.仕事仲間に誠心誠意、接すること	(06)		
7.決断力がある、断固としていること	(07)		
8.判断力が優れていること	(08)		
9.部下に利益をもたらすこと	(09)		
10.年功を積んでいること	(10)		
11.よい階級の出身であること			
<p>質問2 公の問題は影響力も経験もある人に任せるべきだと思いますか。それともそのような問題は、決定される前に人々で議論すべきだと思いますか。</p>			
1.影響力も経験もある人に任せるべきだ	(N1)		
2.人々で議論すべきだ	(N2)		
3.わからない			
<p>質問3 リーダーとして次のどちらの人がいいですか。 〔回答肢のリストを提示〕</p>			
1.年輩で尊敬される人	(L1)		
2.若くて有能な人	(L2)		
3.どちらでもない			
<p>質問4 次にわが国の伝統文化をいくつかあげてみました。それぞれについて、「誇りに感じる」「なくしてしまいたい」「どちらともいえない」のいずれかでお答え下さい。 〔項目のリストを提示〕</p>			
	誇りに感じる	なくしてしまいたい	どちらともいえない
a.長い歴史的伝統	1	2	3
b.勤勉と質素	1	2	3
c.中庸の道	1 (C+)	2 (C-)	3
d.親の慈悲深さと子の孝行	1 (D+)	2 (D-)	3
e.国家への忠誠	1	2	3
f.男女の差別	1	2	3
g.女性は嫁く前は父に、嫁いたら夫に、夫が死んだら子に従う三従と、四つの美徳を持つ	1	2	3
h.寛容と礼節	1 (H+)	2 (H-)	3
i.先祖の名を汚さない	1	2	3
j.農業を尊び商業をいやしむ	1	2	3
k.女性の貞節	1	2	3
l.権威への服従	1	2	3
m.子孫繁栄	1 (M+)	2 (M-)	3
n.和をもって貴しとなす	1 (N+)	2 (N-)	3
o.仁義道德	1 (O+)	2 (O-)	3
p.年長者への敬意と従順	1	2	3
q.伝統を尊重	1	2	3
r.分別	1 (R+)	2 (R-)	3

表17 日中比較調査のリーダーシップに関する質問、伝統文化の質問（括弧付きの記号を記した物が分析に用いた項目、カテゴリー）

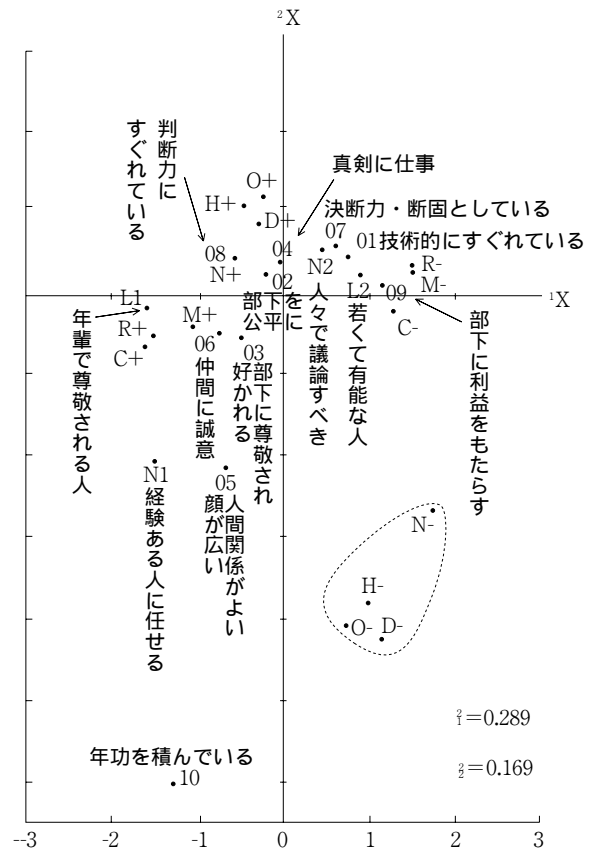


図14 日本と中国のリーダーシップに関する意識構造

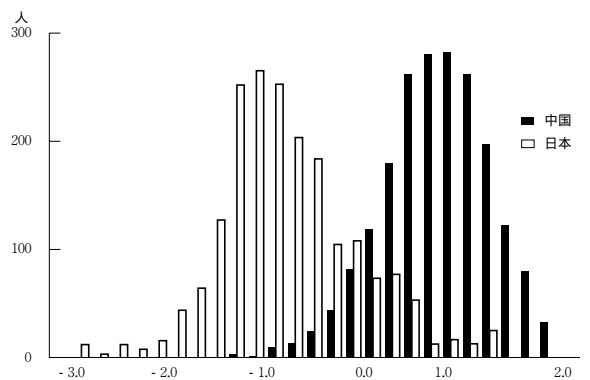


図15 第1次元目のサンプルスコアの分布（日中ボンドサンプル）

次に、台湾のデータを加え、日本・中国・台湾のデータをボンド・サンプルとして同じく数量化 類を行ってみると、図16のように明快な結果を得た。第1軸で中国と（日本、台湾）が分離し、第2軸で日本と（中国、台湾）が分離するのである。日本と中国だけを取り上げ、第1軸で見ると前述の判別成功率は85%となり、前記日中のみの場合と大きな

日本的リーダーシップの条件	(中,日)
部下に尊敬・好かれる	(28,46)
仲間に誠意をもって接する	(16,34)
人間関係がよい、顔がひろい	(8,15)
経験のある人	(11,31)
年輩で尊敬される人	(9,50)
年功を積んでいる	(1,5)
判断力が優れている	(22,36)
部下を公平にあつかう	(37,41)
中国的リーダーシップの条件	(中,日)
部下に利益をもたらす	(39,7)
技術的に優れている	(71,23)
若くて有能	(82,28)
決断力断固としている	(39,23)
日本的・中国的中間にあるもの	
真剣に仕事をする	(33,32)
伝統文化との関連	肯定 否定
	(中,日) (中,日)
子孫繁栄(paternalism)	(21,54) (56,4)
分別	(8,56) (64,3)
中庸	(5,27) (65,12)
和を以て貴しとする	(47,64) (17,4)
寛容と礼節	(45,52) (20,12)
*親の慈悲深さと子の孝行	(61,55) (13,8)
*仁義道德	(56,46) (16,14)

表18 日本と中国のリーダーシップの特色

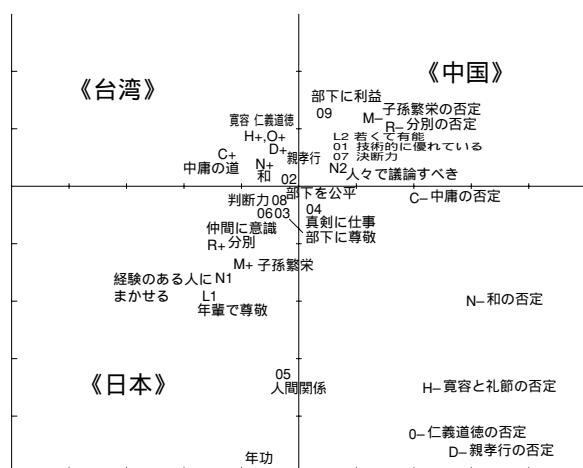


図16 日本・中国・台湾のリーダーシップに関する意識構造

変わりはない。第2軸で日本と(中国,台湾)の判別成功率をみると76%となる。次に第2軸で日本と台湾だけの判別をみると、判別成功率は76%であり、日本と中国の場合ほど分離をしていない。その内容は、図16に見られるように、台湾はやはり中国的であることがわかる。中国と台湾の差は中国が伝統道徳を多く否定している点にあり、リーダーシップの内容については中国と台湾は差はなく、日本と異なっていることがわかる。従って、中国の共産党による教育によって前述の日中比較のような結果が出たのではなく、台湾を加えることによって、日中比較の中国の特性は中国人そのものの特性とみることができる。

今回の調査においては、選択項目がやや異なるため、厳密な比較はできないが、日本の特性がよく出ていると思われる(図17)。職場の中の良きリーダーに必要な資質として、「判断力がすぐれている」を挙げる人が多い。(63%)その他に必要な資質として4割を超えている項目は「真剣に仕事に取り組む」、「部下に尊敬され、好かれている」、「部下を公平に扱う」である。

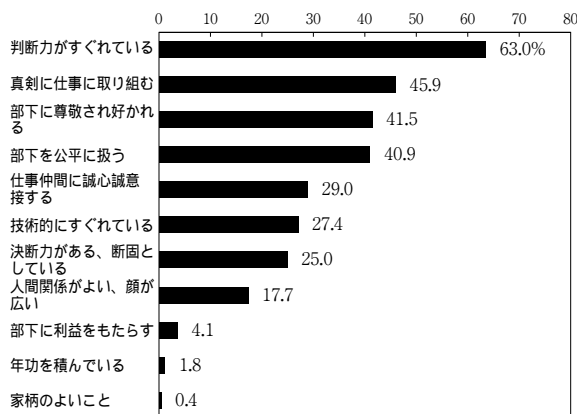


図17 職場の中でのよきリーダーの資質

### 3. 好まれるタイプ

#### 3.1 トップとしての長のタイプ分け

非常に地位が高い人に必要な必須のイメージと人気が上がるタイプの人気のイメージについては、前章で述べたように関係が薄いことがわかった。そこ



で、必須のイメージと人気のイメージがそれぞれどのように分類されるかを分析した。

### 3.1.1 必須のイメージのタイプ分け

問8の総理大臣、電力会社の社長、大規模公共施設の責任者ごとに、表19の9つの資質のうちどれに最高点がつけられたかを要因として、数量化 類によるパターン分類を行った。

#### ア 総理大臣の場合 (図18)

1軸、2軸のカテゴリー布置をみると、9つの資質の中でお互いに関連が深い項目、即ち先を見通す資質を表す項目である「将来」「視野が広い」、仕事処理能力を表す項目の「テキパキと実行」「あきらめない執念」「トラブルの時に第一線」、人間性を表す項目である「普通と違った」「和を重んじる」「庶民的」が近くにきており、ライフスタイルを表す「お金に清潔」がU字型に並んでいて、これらの9つの必須のイメージは4つのグループに分けられることがわかる。

#### イ 電力会社の社長の場合 (図19)

1軸で「テキパキと実行」「トラブルのとき第一線」が分離され、2軸に「お金に清潔」「庶民的で人間味がある」「何か普通と違う」「和を重んじる」(人間性、ライフスタイルを表す項目)と、「視野が広い」「将来のことを早く見通す」(先を見通す項目)の分かれがみられる。

#### ウ 大規模公共施設の責任者の場合 (図20)

まず、1軸で「お金に清潔」が分離され、2軸で「視野が広い」「将来のことを早く見通す」

アイテム	カテゴリー
最高点をつけた資質	ア) 庶民的で人間味があること
	イ) お金に清潔であること
	ウ) 何か普通の人と違った魅力があること
	エ) 物事をテキパキと実行する能力があること
	オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応すること
	カ) 最後まであきらめない執念があること
	キ) 視野が広く、バランス感覚がよいこと
	ク) 和を重んじ、心が広いこと
	ケ) 将来のことを早く正確に見通せること

表19 必須イメージのパターン分類の要因

のグループと「物事をテキパキと実行」「トラブルのとき第一線に対応」「最後まであきらめない」(仕事を処理する能力)とが分かれている。3軸には「お金に清潔」(ライフスタイルを表す項目)「庶民的で人間味がある」と、「和を重んじる」「普通の人と違った魅力」(人間性

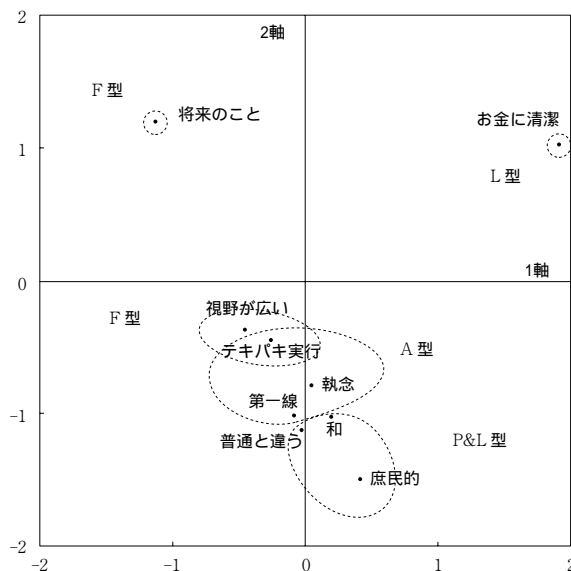


図18 総理大臣の場合の必須イメージ (最高点) のパターン分類 (1軸×2軸)

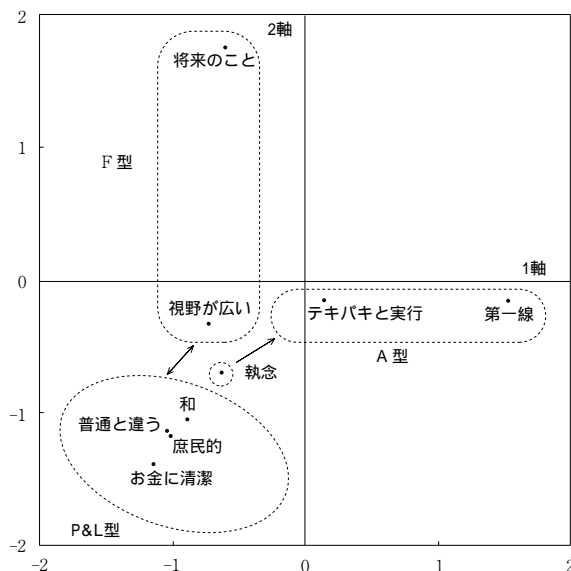


図19 電力会社の場合の必須イメージ (最高点) のパターン分類 (1軸×2軸)

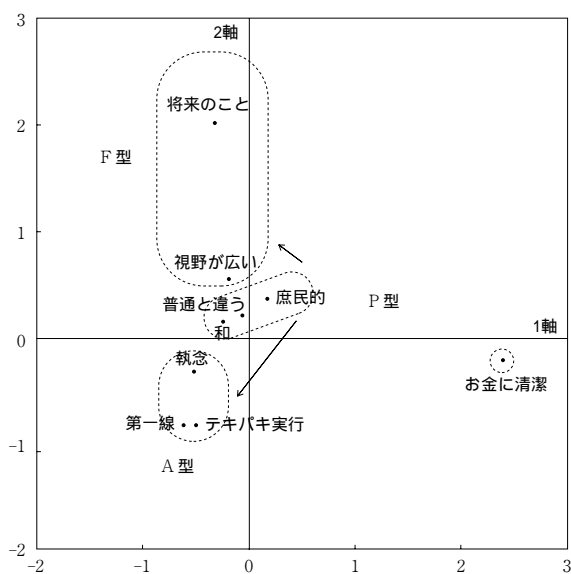


図20 大規模公共施設の場合の必須イメージ（最高点）のパターン分類（1軸×2軸）

を表す項目）との分けが見られる．

以上のことから，総理大臣，電力会社の社長，大規模公共施設の責任者のいずれの場合も要求される必須のイメージは下記の4つのタイプに分けることができる．

**F型 指導型 (Transformational)**

- キ) 視野が広く，バランス感覚がよいこと
- ケ) 将来のことを早く正確に見通せること

**A型 実務型 (Transactional)**

- エ) 物事をテキパキと実行する能力がある
- オ) トラブルがあったときに第一線に出て対応する
- カ) 最後まであきらめない執念があること

**P型 性格型 (Personality)**

- ア) 庶民的で人間味があること
- ウ) 何か普通の人と違った魅力があること
- ク) 和を重んじ，心が広いこと

**L型 ライフスタイル型 (Life style)**

- イ) お金に清潔であること

次に，問8の9つの必須のイメージに9点をどのように配分したかの回答結果を用い，数量化 類によりパターン分類を行った．

用いた要因は表20のとおりである．

分類 No	アイテム	カテゴリー
1 2 3 4 5 6 7 8 9	0点をつけた資質	ア) 庶民的で人間味があること イ) お金に清潔であること ウ) 何か普通の人と違った魅力があること エ) 物事をテキパキと実行する能力がある オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応する カ) 最後まであきらめない執念があること キ) 視野が広く，バランス感覚がよいこと ク) 和を重んじ，心が広いこと ケ) 将来のことを早く正確に見通せること
11 12 13 14 15 16 17 18 19	1点をつけた資質	ア) 庶民的で人間味があること イ) お金に清潔であること ウ) 何か普通の人と違った魅力があること エ) 物事をテキパキと実行する能力がある オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応する カ) 最後まであきらめない執念があること キ) 視野が広く，バランス感覚がよいこと ク) 和を重んじ，心が広いこと ケ) 将来のことを早く正確に見通せること
21 22 23 24 25 26 27 28 29	2点をつけた資質	ア) 庶民的で人間味があること イ) お金に清潔であること ウ) 何か普通の人と違った魅力があること エ) 物事をテキパキと実行する能力がある オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応する カ) 最後まであきらめない執念があること キ) 視野が広く，バランス感覚がよいこと ク) 和を重んじ，心が広いこと ケ) 将来のことを早く正確に見通せること
31 32 33 34 35 36 37 38 39	3点以上をつけた資質	ア) 庶民的で人間味があること イ) お金に清潔であること ウ) 普通の人と違った魅力があること エ) テキパキと実行する能力がある オ) トラブルがあった時に第一線に出て対応する カ) 最後まであきらめない執念があること キ) 視野が広く，バランス感覚がよいこと ク) 和を重んじ，心が広いこと ケ) 将来のことを早く正確に見通せること

表20 必須イメージ点数別パターン分類の要因

総理大臣の場合（図21）をみると，1軸のプラス方向に9つの必須のイメージ各々に1点をつけた項目が分離されていて非常に高い地位の人には，9つの必須のイメージがどれに偏ることなくバランスをとって必要であると考えているグループが存在すると考えられる．2軸には「視野が広い」「将来のことを早く見通す」に重きをおく（3点以上をつける）グループと「庶民的で人間味がある」「和を重んじ心が広い」に重点をおくタイプとの分かれが見られる．

電力会社の社長の場合（図22），大規模公共事業の責任者の場合（図23）についても同様に，1軸のプラス方向に9つの必須のイメージ各々に1点をつけたものが分離されている．以上の結果から，非常に高い地位の人には，特定の必須のイメージに偏らぬバランス感覚を要求する人が存在することがわかる．

非常に高い地位の人に要求される資質は4つのタイプに分けられること，また，非常に高い地位の人に特定の資質に偏らぬバランス感覚を求めている人がいることがわかったので，まず，バランス感覚を持った人を求める人（全9項目の中，6項目以上に1点をつけた人）を除き，残りの人を非常に高い地位の人にどのような資質を求めるかにより，下記の基準

で3つのタイプに分類した．なお，P型とL型は近いので，P-L型としてまとめ3分類とした．

ア 総理大臣の場合

非常に高い地位の人にとって必要な9つの性質に最高点をつけた人で，バランス感覚を持った人を除いて下記の3つのグループに分類した．

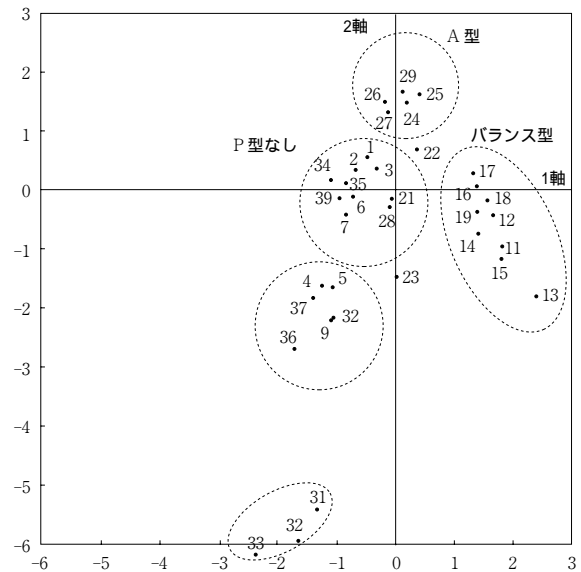


図22 電力会社の場合の必須イメージの点数別パターン分類（1軸×2軸）

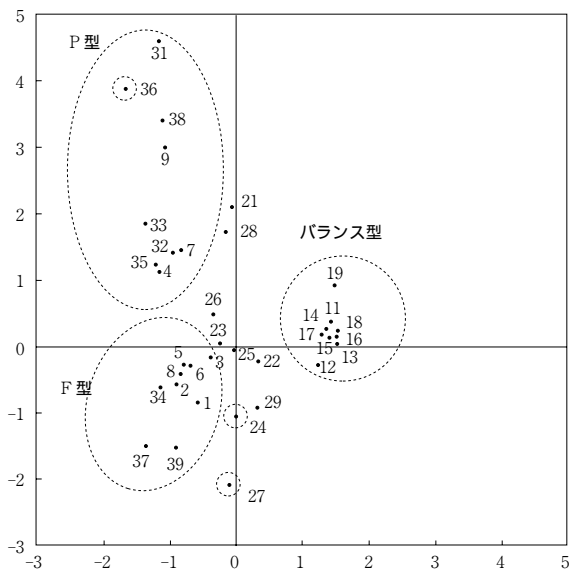


図21 総理大臣の場合の必須イメージの点数別パターン分類（1軸×2軸）

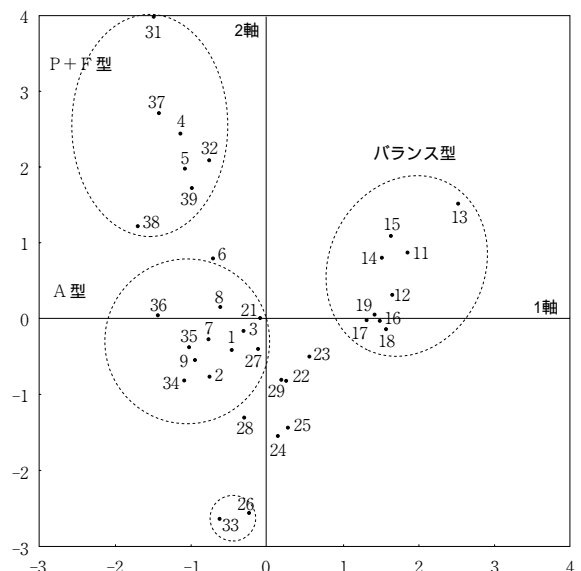


図23 大規模公共施設の場合の必須イメージの点数別パターン分類（1軸×2軸）

F型：「視野が広く，バランス感覚を持った人」，「将来のことを早く正確に見通せること」のいずれかに最高点をつけた人

A型：「物事をテキパキと実行する能力がある」，「トラブルがあった時に第一線に出て対応する」，「最後まであきらめない執念があること」のいずれかに最高点をつけた人

P・L型：「庶民的で人間味があること」，「お金に清潔であること」，「何か普通の人と違った魅力があること」，「和を重んじ，心が広いこと」のいずれかに最高点をつけた人

イ 電力会社社長の場合  
上記の基準による。

ウ 大規模公共施設の責任者の場合  
上記の基準で分類した後，更に「お金に清潔である」に1点以上点数をつけた人と0点をつけた人に分けた。

### 3.1.2 人気のイメージのタイプ分け

人気のイメージの「長」のタイプ分けを，表21のカテゴリーに のついたものを要因として数量化類によるパターン分類により行った。

1軸×2軸（図24）では，1軸がマイナスで2軸がプラスに「浪花節，演歌」「おもしろい人柄」のグループが分離され，1軸プラスで2軸がマイナスに「シャープな人」「深刻な顔」「切れ者，秀才」のグループが分離されている。また，1軸がプラスで2軸がプラスに「有名大学」「外国語も上手な人」「大金持ちの人」「育ちがよい人」「クラシック音楽が好き」「名家の人」がグループ分けされている。

2×3軸（図25）では，3軸のプラスに「悪人らしくふるまう」，3軸のマイナスに「清貧な人」がグループ分離している。その他の要因は2軸×3軸の原点付近に集まっている。

このパターン分類に基づいて，人気上がる「長」のタイプをA～Gのグループに分けた。

Aグループ：「清濁あわせのむ太っ腹」「苦勞人」「豪放磊落の人」「いつも笑顔をたやさな

分類No	アイテム	カテゴリー
1	人	一分のスキもないシャープな人
2		清濁あわせのむ太っ腹な人3
3	気	有名大学を出ている人
4		すいも甘いも知っている苦勞人
5	が	外国滞在が長く英語など外国語も上手な人
6		感情を外にあらわさないタイプの人
7	あ	浪花節，演歌などが好きなタイプの人
8		大金持ちの人
9	が	ぬけたところがあり，おもしろい人柄の人
10		威厳のある人
11	ー	育ちがよい人
12		真面目でいつも深刻な顔をしているタイプの人
13	長	切れ者，秀才らしくみえる人
14		わざと悪人らしくふるまうタイプの人
15	の	清貧な人
16		クラシック音楽が好きなタイプの人
17	タ	細かいことにこだわらない豪放磊落の人
18		低姿勢の人
19	イ	いつも笑顔をたやさないタイプの人
20		一流の祖先，名家の人

表21 人気のイメージのパターン分類の要因

い人」

Bグループ：「感情を外に表さない人」「威厳のある人」「低姿勢の人」

Cグループ：「有名大学を出ている人」「外国語も上手な人」「大金持ちの人」「育ちがよい人」「クラシック音楽が好きな人」「一流の祖先，名家の人」

Dグループ：「シャープな人」「いつも深刻な顔をしている人」「切れ者，秀才らしく見える人」

Eグループ：「浪花節，演歌が好きな人」「おもしろい人柄の人」

Fグループ：「わざと悪人らしく振る舞うタイプの人」

Gグループ：「清貧な人」

さらに，グループの組み合わせを下記のように分類した。

1 AとBのみに回答した人

2 AとBとC or Dに回答した人

3 AとBとE or Fに回答した人

4 AとBとGに回答した人

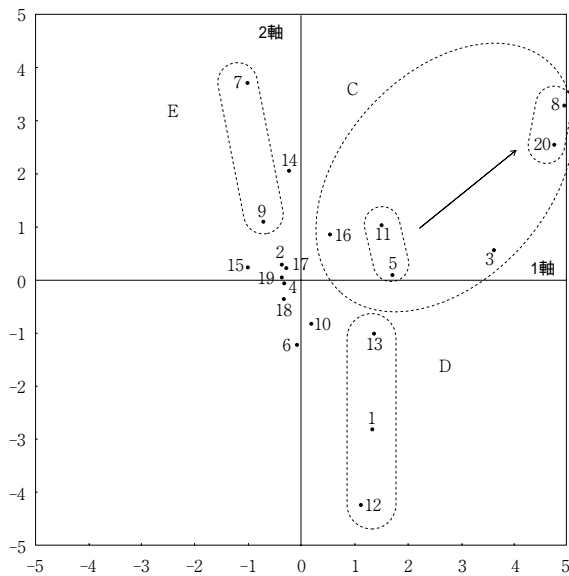


図24 人気イメージのタイプ分けパターン分類  
(1軸×2軸)

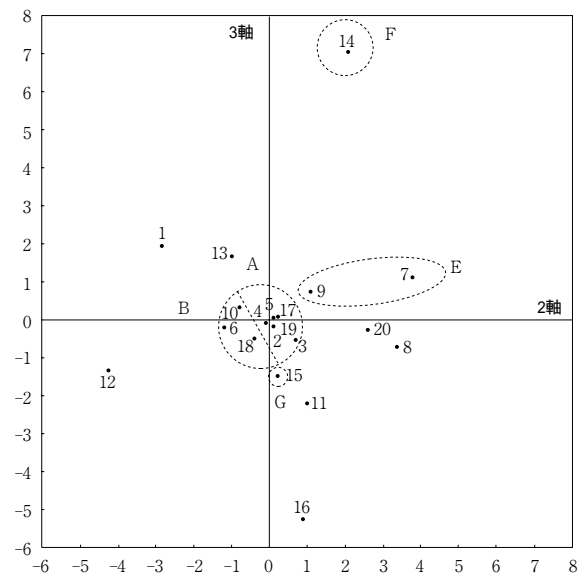


図25 人気イメージのタイプ分けパターン分類  
(2軸×3軸)

5 AとBとその他

6 A or BとC or Dに回答した人

7 A or BとE or Dに回答した人

8 A or Bとその他に回答した人

9 C, D, E, F, Gのどれかに回答した人 (A or Bに回答してない人)

### 3.2 好まれるタイプは属性別に差があるか

前章では、日本人の好むリーダー像をデータから明らかにしてきた。本章では、高い地位のリーダーについて、必須のイメージと人気のイメージの両面から、性、年齢、学歴などの属性、長としての体験、長との接触の度合い、合理性やバランス志向などの考え方との関連を調べ、それら属性、経験、思考傾向によって好みのリーダー像に差があるかどうかを分析する。

#### 3.2.1 必須のイメージと属性

問8で、総理大臣、電力会社の社長、大規模公共施設の責任者別に、9つの資質イメージについて、性×年齢、性×学歴のクロス集計を、最高点をつけた場合、3点以上をつけた場合、2点以上をつけた場合の3通りを行い、差の認められるものとし

て、に共通して同じ傾向が伺えるもの、学歴については、高齢層で学歴が低く若年層で学歴が高い実態から学歴区分は年齢の要素を含んでいるため、年齢差で説明できないもののみを挙げる。

総理大臣に必要な資質として、「お金に清潔である」を求めるのは女性が10%程度多い。「将来のことを早く正確に見通せる」は、男性に多く、若年者と高齢者に少ない。「トラブルの時第一線に対応する」は、若年者に高齢者より35%以上多く、年齢差が最も顕著である。「庶民的で人間味がある」は、60歳以上で10%程度比率が高い。学歴では、「視野が広くバランス感覚がよい」と「将来のことを早く正確に見通せる」は、高学歴層で10%程度比率が高い。

電力会社社長に必要な資質として、「将来のことを早く正確に見通せる」を求めるのは男性で10%程度高い。電力会社社長と大規模公共施設の責任者について、共に「トラブルの時第一線に対応する」は若年層で高く年齢が上がるに従って比率が低下する。学歴差が明らかなものはない。

以上に挙げた総理大臣、電力会社社長、大規模公共施設の責任者についての資質イメージと属性の関係は、個々においては傾向と認められるものであるが、3つに共通しているのは、「トラブルのとき第

一線に対応する」についてだけであり、必須のイメージに関しては、「トラブルのとき第一線で対応」という行動力を求めるのは若い方に多いということだけが特徴として挙げられるのみである。

### 3.2.2 人気のイメージと属性

問10の人気のイメージについて、資質イメージと同様にクロス集計し、性×年齢、性×学歴との関係を見た。

男女差については、「外国語も上手な人」は女性が10%多い。「豪放磊落な人」は高学歴で、「太っ腹な人」は男性高学歴で多い。これらはいずれも10%程度の差であり、男女差、学歴差はあまりないと言える。

選択率の高かった上位のものを中心に年齢で見ると、人気のイメージ第1位の「すいも甘いも知っている苦労人」と第3位の「豪放磊落の人」はいずれの年齢層においても安定した支持を得ており年齢差はない。第2位の「いつも笑顔を絶やさない人」は25～29歳にピークがある。第4位の「清濁あわせのむ太っ腹な人」は年齢が高いほど好まれ、逆に、第8位の「おもしろい人柄」は年齢が低いほど好まれる。第5位の「低姿勢の人」は30歳から34歳にピークがある。

人気のイメージについては、若者は「おもしろい人柄」に、30～40歳代は「低姿勢の人」に、年齢の高い人は「清濁あわせのむ太っ腹な人」に好感を抱くというような、年齢層により異なる面がみられる。若い人には「清濁あわせのむ」というダークな部分のイメージが受け入れ難いとか、また、「おもしろい」というのは、若い人には人間性の巾や親しみやすさのプラスイメージで、高齢者には軽薄さや不真面目さのマイナスイメージで受け取られるなど、年齢による感覚の相違があらわれているとも考えられる。好みのタイプには巾があり年齢によりズレもあるが、6割～7割と抜き出て高い支持を得た上位3つの人気のイメージ「すいも甘いも知っている苦労人」「いつも笑顔を絶やさない人」「豪放磊落の人」は、どの年齢層においても最低でも50%以上選択されており、人気のイメージのなかでも、特に好感度の高いイメージは、性・年齢・学

歴に関係なく共通しているといえるだろう。

### 3.2.3 長のイメージと長の体験および長との接触経験

長の体験について、問5の責任ある地位の経験についての自由回答の内容を3分類し体験尺度とし(表22)、長との接触の度合いについて、問4の回答結果を3分類し接触尺度とした(表23)。

職業上の経験	17.3%
コミュニティや趣味のサークルでの経験	10.0%
経験がない人	72.7%

表22 長の体験尺度と比率

低い(接触容易な長との接触あり)	11.7%
中(接触中程度の長との接触あり)	46.7%
高い(接触困難な(高い地位の)長との接触)	32.5%
その他・無回答	9.1%

表23 長との接触尺度と比率

必須のイメージと人気のイメージについて、体験尺度および接触尺度とクロス集計し関連を見た。

必須のイメージについて、長との接触に関して最高点の場合、3点以上の場合、2点以上の場合で共通しているのは、総理大臣について「将来のことを早く正確に見通せる」を求めるのは、接触困難な長(高い地位の長)との接触がある人に10～20%多いということだけである。しかし、これについても、電力会社社長についてはわずかにその傾向があるが、大規模公共施設の責任者の場合にはみられず、全てに共通しているものではない。長の体験尺度については、いずれの傾向も全く見いだされない。

次に、上位8つの人気のイメージについて、横軸に接触尺度、縦軸に選択比率をとりグラフにあらわし分析した。「清濁あわせのむ太っ腹な人」と「豪放磊落の人」以外は横軸とほぼ平行となり、接触経験に関係していない。「清濁あわせのむ太っ腹な人」は年齢が高くなるほど好まれているが、年齢に伴っ

て接触経験と体験も高くなることを考慮し、年齢による影響を除いて検討するために、「清濁あわせのむ太っ腹な人」と「豪放磊落の人」について、年齢を34歳以下、35～54歳、55歳以上の3段階にまとめ、年齢×接触経験、年齢×長の体験で分析した。この2つのイメージについては、55歳以上に限れば、長との接触度の高い方、職場の長の体験がある方で10%～20%多いが、34歳以下では差がなかった。年齢の高い層では、長の体験や接触経験と関連しているが、全体を通しては関連していない。

必須のイメージと人気のイメージはともに、長に会った経験や自己の長の体験にはほぼ無関係であると考えられる。

### 3.2.4 長のイメージと合理的思考傾向

原子力発電やガン告知に関する態度は、個人の合理的思考傾向と関連していることが報告されている。合理的な考えの持ち主か、そうでないかによって、社会的な態度やものの考え方が異なることがわかっているので、長のイメージについて、合理性の観点から分析する。超自然・お化け関心尺度、迷信尺度、日本的リーダー観尺度およびその他4項目を用いて数量化。類によるパターン分類を行った。1軸と2軸のサンプルスコアで合理的傾向による人の分類を行い合理性尺度とした(表24)。

合理的	21.8%
やや合理的	12.9%
中間	41.1%
合理的でない	24.2%

表24 合理性尺度と比率

合理性尺度と必須のイメージ、合理性尺度と人気のイメージのクロス集計結果を、横軸に合理性尺度、縦軸に回答比率をとりグラフに表して分析した。総理大臣、電力会社社長、大規模公共施設の責任者のそれぞれについて、最高点をつけた場合、3点以上をつけた場合、2点以上をつけた場合に共通して、一定の傾向の見られるものはない。また、人気のイメージについても一定の傾向がみられるものはない。

必須のイメージと人気のイメージは、いずれも合理的・非合理的と無関係であると考えられる。

### 3.2.5 人気のイメージとバランス思考傾向

3.1.1のパターン分類では、項目に1点を与えるカテゴリー群だけが第1軸で分離され、各項目に1点を与えることは総合的にみて考え方に大きな差を持つものであることが確認された。そこで、非常に高い地位の人に、特定の資質に偏らぬバランス感覚を求めるグループとして、総理大臣、電力会社社長、大規模公共施設の責任者のケースごとに、1点をつけた個数が6個以上の人を抽出し、バランス型とした(表25)。

	バランス型	非バランス型
総理大臣の場合	11.2%	88.8%
電力会社社長の場合	7.7%	92.3%
大規模公共施設の責任者の場合	8.0%	92.0%

表25 バランス型の比率

バランスタイプを選んだグループ(バランス型)とそれ以外のグループ(非バランス型)にわけ、人気のイメージとクロス集計した。バランス型と非バランス型では、電力会社社長の場合に「威厳のある人」に10%の開きがあるだけで、他に差はない。バランス思考傾向と人気のイメージはほぼ無関係であると考えられる。

3.2.1から3.2.5を総括すると、必須のイメージと人気のイメージについて個々に見ると、性・年齢・学歴、長の体験・長との接触経験、合理的思考傾向、バランス思考傾向との関連が薄いことがわかった。属性、長に関する経験、思考傾向のいずれの切り口で切り取っても、そこに表れる好ましいリーダー像はほぼ同様であることは注目してよい。

### 3.2.6 必須のイメージの類型と属性、長の経験、国民性

個々の必須のイメージについては、包括的に言えば、属性、長に関する経験、合理的思考傾向、バラ

ンス思考傾向と関連していないことを明らかにしてきた。そこで、3.1.1のパターン分類により必須のイメージはF型、A型、P・L型に分類できることがわかっているため、総理大臣、電力会社社長、大規模公共施設の責任者ごとに、バランス型と無回答の人を除き、どの必須のイメージに最高点をつけたかによって人の類型化を行い、より突っ込んで各類型に特徴があるかどうかを調べてみた。バランス型、F型、A型、P・L型、無回答（分類不能）の構成比率を表26に示す。なお、異なる類型に属する必須のイメージに最高点を複数個つけている場合は、それぞれの類型に重複して分類した。

総理大臣には変化に対応する指導的能力のあるF型が、電力会社社長と大規模公共施設の責任者には実務処理能力のあるA型が求められている。また、好ましい性格やライフスタイルを持つP・L型は、電力会社社長や大規模公共施設の責任者にはあまり求められず、総理大臣にのみ要求されている。

総理大臣、電力会社社長、大規模公共施設の責任者別に、F型、A型、P・L型の類型と、性、年齢、学歴、長との接触尺度、長の体験尺度、迷信、人間信頼、超自然やお化けへの関心度、日本的リーダー観とのクロス集計を行った。

総理大臣については、F型は男性が、P・L型は女性が10%程度多い。年齢では、A型が若い層で20%程度多い。学歴では、F型は高学歴で十数%多く、P・L型は高学歴で十数%少ない。長との接触度では、F型が接触度の高い方で10%多い。迷信尺度0～2個、超自然・お化け関心尺度0個の合理的な考えの方でA型が少ない。長の体験尺度、信頼性尺度、日本的リーダー観では差が見られない。

電力会社社長については、性別では、F型は男性

が、A型は女性が数%から10%多い。年齢ではA型が60歳以上の高齢層で10%以上少ない。学歴では、F型が高学歴で十数%多い。A型も高学歴で多いが、年齢×学歴の分析から、A型は若い方に多く、若い方は学歴が高いため、学歴ではなく年齢による差であることが確認された。P・L型は高学歴で十数%少ない。長との接触では、F型が接触度の高い方で10%程度多い。迷信尺度0～2個、超自然・お化け関心尺度0個、日本的リーダー観0～2個の合理的な考え方の方でA型が少ない。長の体験尺度では差がみられない。

大規模公共施設の責任者については、まず、「お金に清潔である」という項目に配点したか、しなかった（0点をつけた）かでグループ分けをした。配点したグループでは女性が52.9%、配点していないグループでは女性が43.7%であり、「お金に清潔である」というライフスタイルを考慮に入れるのは女性が多い。

「お金に清潔である」に配点したグループでは、F型とA型は女性が、P・L型は男性が数%多い。P・L型は高学歴で10%少ない。長との接触度では、F型は接触度の高い方で10%程度多い。超自然・お化けの関心尺度が低い方でA型が少ない。長の体験尺度、迷信尺度、信頼性尺度、日本的リーダー観では差がみられない。

「お金に清潔である」に配点していないグループでは、F型は男性が数%多い。学歴では、F型は高学歴で十数%多く、P・L型は高学歴で10%程度少ない。超自然・お化け関心尺度0個、日本的リーダー観0～2個でA型が10%以上少ない。超自然・お化け関心度0個でP・L型が、日本的リーダー観0～2個でF型が10%以上多い。長との接触尺度、

N = 3093人	総理大臣	電力会社社長	大規模公共施設の責任者		
			お金に清潔に配点あり	お金に清潔に配点なし	小計
バランス型	11.2	7.7			8.0
F型	46.7	41.1	17.8	16.5	34.3
A型	31.9	61.9	29.2	28.7	57.9
P・L型	37.6	17.3	5.0	6.1	11.1
無回答	6.9	7.3			7.3

表26 長の種類別類型の構成比率（%）



長の体験尺度，迷信尺度，信頼性尺度では差がみられない。

これらを簡略化し，総理大臣，電力会社社長，大規模公共施設の責任者におけるF型，A型，P-L型の特徴として表27にまとめた。

総理大臣，電力会社社長，大規模公共施設の責任者に共通に表れているものは次の点である。

F型（指導的能力重視型）は，男性，高学歴，長との接触度の高い方で多い。

A型（実務的能力重視型）は，合理的な考え方の人に少ない。

P-L型（パーソナリティ・ライフスタイル重視型）は，学歴の低い方で多い。

これらは，いずれも10～20％程度の差であり，顕著なものではないが，総合的に考えるためにバランス型を除き類型を作って検討してみると上述のような傾向が見えてきた。

#### 4. 好まれるイメージのタイプと社会意識

##### 4.1 好きな言葉と好まれるリーダーのタイプ

###### 4.1.1 好きな言葉

好きな言葉は，言葉に対するイメージである。この調査は一種の投影法でもある。これと長のイメージがどう関係するかを調べるのがここでの課題である。問26で，これまでの調査でよく用いられているものを中心に30個の言葉を挙げ，そのリストの中から，いくつでも好きなものを選んで貰うという方法で好きな言葉を調べた（図26）。人気の高かったものから順にあげると，「思いやり」82％，「ゆとり」66％，「自由」54％，「和」49％，「親孝行」45％であった。これらに次いで多いものとして，「けじめ」37％，「義理人情」34％，「女らしさ」31％，「男らしさ」31％の一群，「自立」27％，「正義」25％，「節約」24％の一群であった。

好きな言葉として多く選ばれているものには個人的内面的なものが多い。関心が，個人や家，身の回りの社会というような自分を中心とした狭い範囲に納まっている。けじめ，義理人情，女らしさ，男らしさ，節約といった一見，伝統的価値観と見なされるものも30％前後の支持を得ている。24歳以下だけを見ても，「けじめ」24％，「義理人情」27％，

	F型				A型				P-L型			
	総理	電力	公団	公団	総理	電力	公団	公団	総理	電力	公団	公団
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
年齢												
学歴												
長接触度												
迷信					少	少						
お化け					少	少	少	少				多
日本的心					多	少	少					

の向きは，少 多で増加の方向を示す。

表27 F型・A型・P-L型の特徴

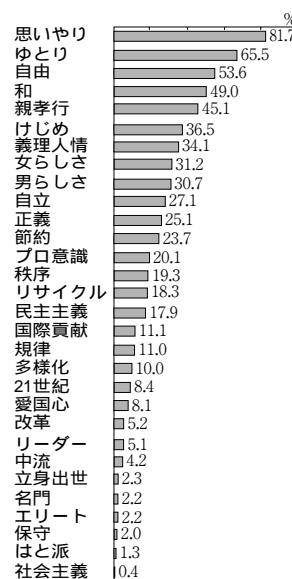


図26 好きな言葉

「女らしさ」28％，「男らしさ」29％，「節約」14％であり，他の年齢層より少ないものの，若者において，これら旧価値体系からみれば伝統的価値観を含意する言葉といえるもののがかなり好まれている。伝統と近代とを対比し近代化志向を前提において考える価値意識が，今日では60歳以下では崩壊し，これらの言葉も伝統ということを意識せずに素直に受けとめられている，あるいは新しい意味において好まれているものと考えられる。

一方，少ないものとしては，「社会主義」1％，「保守」「エリート」「名門」「立身出世」2％，「中流」4％，「リーダー」「改革」5％である。これら政治や社会的課題，社会的地位に関するものは

好まれてはいない。

好まれている言葉の特徴をより明確にするために、問26の30語で数量化 類によりパターン分類を行った。1軸×2軸のプロット図(図27)で見られるように、特に離れている「社会主義」と「エリート」を除き、中心部を拡大したのが図28である。好きな言葉がいくつかのまとまりをもって分布している。左上の領域には「思いやり」「和」「ゆとり」の1群が、少し右上に「自由」がある。これらは個人の、若しくは個人と身の回りの社会との関係における心情に関わる言葉であり、いずれの言葉も選択率50%以上で、選択率上位4つの言葉が全てここにある。

左下の領域には「親孝行」「けじめ」「義理人情」「女らしさ」「男らしさ」「節約」の1群がある。節約は24%、他の言葉はいずれも選択率が30%以上

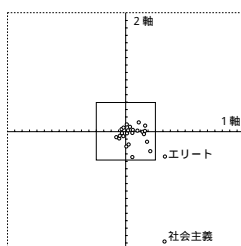


図27 好きな言葉(1軸×2軸)

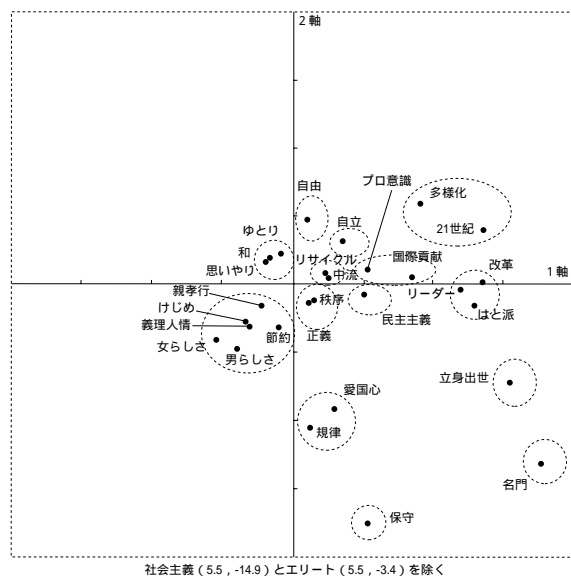


図28 好きな言葉(1軸×2軸)部分拡大図

あり、この領域には、上の領域に次いで選択率の多い言葉が属している。これらは自己の生き方や人間関係の規範とも成りうるいわゆる伝統的価値観を含む言葉であり、特に45歳以上の中高齢者層で好まれている。

全体の言葉の分布を、大局的に見ると、1軸は「心情的・個人的 理知的・社会的」、2軸は「新しい 旧来・伝統的」で説明される。これに選択比率を加味すると、好まれている言葉は、圧倒的に心情的・個人的なものに集中している、また、心情的・個人的な方では旧来の考え方の伝統的価値を含む言葉も好まれているという特徴が明らかになる。

#### 4.1.2 好きな言葉と長の人気のイメージ

問26の好きな言葉と問10の人気の上がる長のタイプの項目を用いて数量化 類によりパターン分類を行い、好きな言葉と長の人気のイメージとの関連を調べた。

1軸×2軸のプロット図に表すと、人気のイメージのうち「大金持ち」「名家」「有名大学」が1軸上で他から大きく乖離するので、1軸はこれらに代表される非庶民的なものを分離する軸であると考えられる。2軸では、プラス側に「好きな言葉」が、マイナス側に「人気のイメージ」が分布した。例外として、人気のイメージの「クラシック好き」は2軸プラス側にあり、好きな言葉の群に入り込んでいるが、これは選択率が0.2%と非常に低いことに加えて、この表現から思い浮かぶ人物イメージがあまり明確ではないということにも関係があるのかも知れない。「好きな言葉」と「人気のイメージ」は2軸によってほぼ分離されている。

概念的には対応関係がありそうに思えるもの、例えば「名門」と「一流の祖先、名家の人」、「エリート」と「有名大学を出ている人」も近くに位置してはいない。「名門」という言葉を好む人でも、名家の出身であることを長の人気の条件としては考えていない、「エリート」という言葉を好む人でも、有名大学出身を長の人気の条件とは考えていないということである。個別的にみれば、好きな言葉は個人の長に関する好みとはあまり関連していない。

しかし、パターン分類からは、それぞれ多数の人に選択されている、好きな言葉上位4語「自由」

「思いやり」「ゆとり」「和」と、上位の人気のイメージ「威厳のある人」「感情を表さない人」「豪放磊落の人」「低姿勢の人」「いつも笑顔をたやさない人」「すいも甘いも知った苦労人」「清濁あわせのむっ腹の人」は近くにあり、好きな言葉において多数派である層と人気のイメージにおいて多数派である層は、集団的に中心に集まっている。そこで次のような分析を考えてみた。

「すいも甘いも知った苦労人」や「いつも笑顔を絶やさない人」などから連想する人物像や備わっているとすると要素は回答者によって異なり、必ずしも同一ではないだろうが、ある程度の共通認識はあるという観点から、試みに人気のイメージ上位8つとそれ以外のものに分けて、選択率が30%以上あった上位9つの言葉の中から、人気のイメージから連想される性格や行動の特性と成りうるものを選んで結んでみた(図29, 図30)。

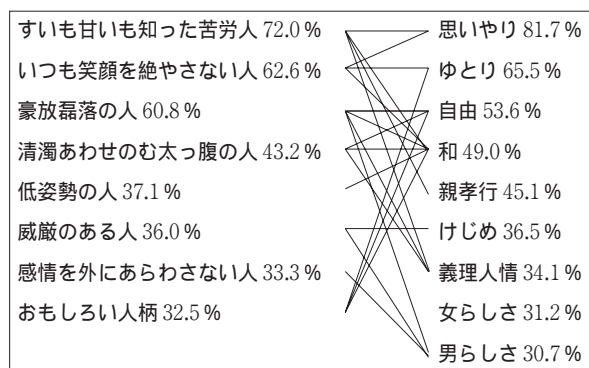


図29 人気のイメージと好きな言葉

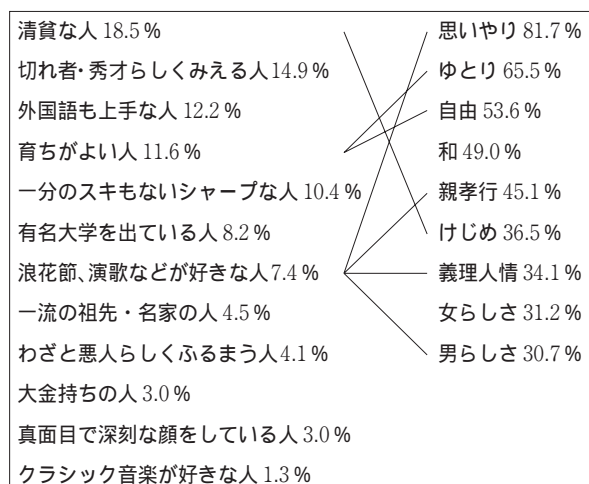


図30 人気のないイメージと好きな言葉

下位のイメージは能力や家柄に関するものが多く、人間関係や心を大切にするイメージはあまりない。一方、上位の人気のイメージ「すいも甘いも知った苦労人」「いつも笑顔を絶やさない人」「低姿勢の人」は人間関係尊重という点において「思いやり」「和」に結びつけることができる。「和」にはこのほか「豪放磊落」「太っ腹」「おもしろい人」など結びつきうるものが多い。また、「豪放磊落」や「太っ腹」は心が広く人情に厚いイメージで「義理人情」に結びつけることができる。個々の結びつきについては問題はなしとしないが、図29と図30を比べれば、上位の人気のイメージは下位のものより好まれている言葉の内容を含んでいるものが多いことは明らかである。集団的にみれば好きな言葉も長年の人気のイメージも人間関係や心を尊重することで特徴づけられ、概念的に似ていることは興味深い。

好きな言葉や好む長のタイプには、価値観というよりむしろ、良好な人間関係や精神的やすらぎを重視する人々の意識が反映されているとみてよい。

## 4.2 トップリーダーの好まれるイメージと人物論

まず、ここではリーダーシップイメージを調査の全項目の中において何が見えてくるか分析してみることにした。これにもっとも相応しい方法は数量化類である。全項目でパターン分類し、1軸×2軸の図に表すと、右側に出るのは上の人と接触したことがない、18～24歳、付き合いは通っている学校、で若い人の層である。左端はお化け関心0個、小学校卒、60歳以上で老人層である。2軸上部はバランスの評価(総理大臣、電力会社の社長、大規模公共施設の責任者に対する各項目評価におけるバランス、万遍なく評価を与える)、その下部に日本的リーダー観0～2個という低いものがくる。中核部をみると、各々の長に対して望ましいとされたF型(指導型)のイメージが右下に固まり、その近くの上部に、望ましいとされたA型(実務型)のイメージが位置する。望ましいとされたP-L型(パーソナリティ・ライフスタイル型)のイメージは前二者と離れて位置し、人気のイメージと共にバラつく。好ましいとして選択された歴史上の人物の位置

は、その近くに散らばり、歴史上の人物評価（人物論的評価）には、人気のイメージとパーソナリティの要素がより強く影響しており、必須のイメージによる評価と関連性がより薄いという興味ある相が現れている。他の条件は複雑にからみあい、明確な特徴を見出し難い。

そこで要因を整理して（表28）、これらを用いて数量化 Ⅱ類を行ったのが図31である。第1軸の右方にバランス感覚で長いイメージを各項目に散らばらしているものがき、上方に特異な人気のイメージを示すカテゴリー（CDEFGのみ）、60歳以上、小学校卒がくる。この中核部を拡大したのが図32で

表28 総合分析における整理された要因と略号

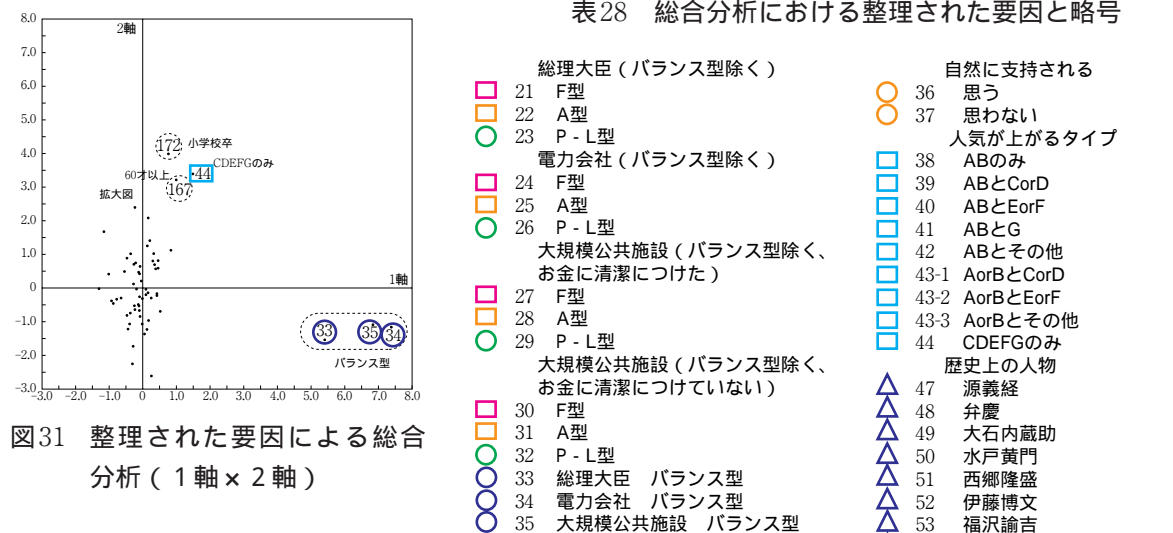


図31 整理された要因による総合分析（1軸×2軸）

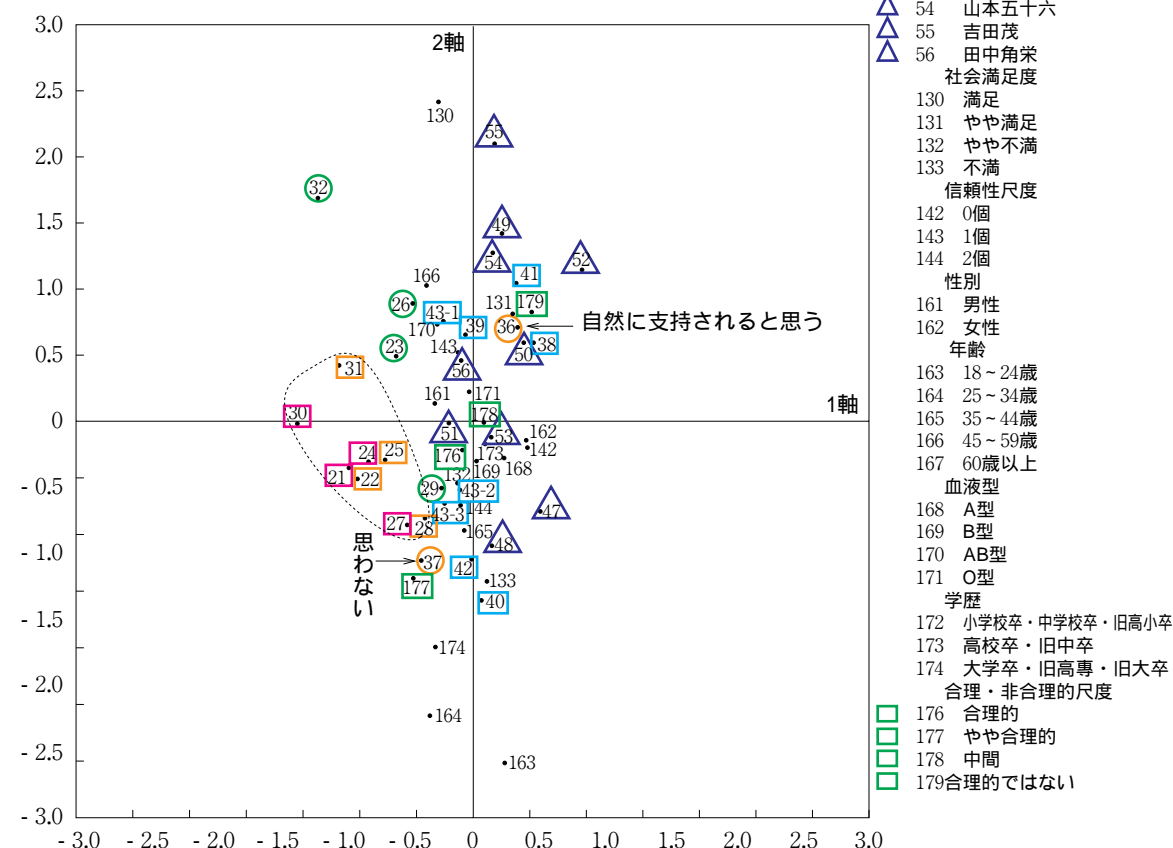


図32 整理された要因による総合分析（1軸×2軸）中核部

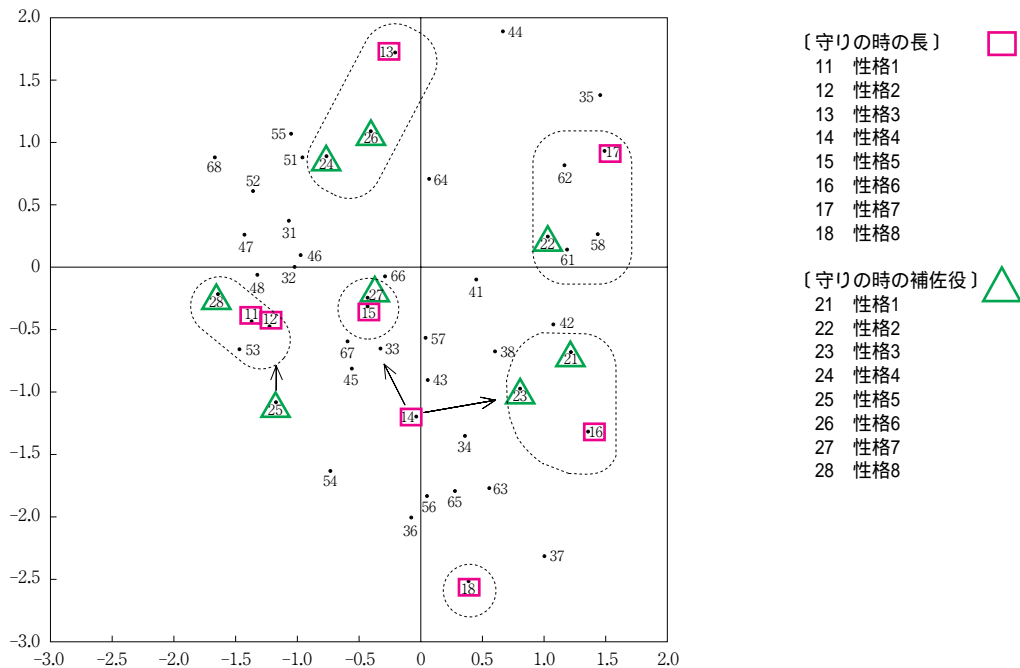


図33 守りの時の長と補佐役 (1軸×2軸)

〔性格の詳細内容〕

性格1 (やさしく庶民的, 低姿勢,	失敗しそうになっても力でやりぬく,	黙々と粘り強く務める)
性格2 (やさしく庶民的, 低姿勢,	鋭くやることは完璧,	黙々と粘り強く務める)
性格3 (やさしく庶民的, 豪放で威厳がある,	失敗しそうになっても力でやりぬく,	身にしみる辛さに耐える)
性格4 (気むずかしく冷静, 低姿勢,	失敗しそうになっても力でやりぬく,	ち密な計算をしている)
性格5 (やさしく庶民的, 豪放で威厳がある,	鋭くやることは完璧,	黙々と粘り強く務める)
性格6 (気むずかしく冷静, 低姿勢,	鋭くやることは完璧,	身にしみる辛さに耐える)
性格7 (気むずかしく冷静, 豪放で威厳がある,	失敗しそうになっても力でやりぬく,	黙々と粘り強く務める)
性格8 (気むずかしく冷静, 豪放で威厳がある,	鋭くやることは完璧,	ち密な計算をしている)

ある。全項目でパターン分類した際に現れた内容がここでも明確に示されている。F型、A型のイメージは左方に一団となっていてかたまる。P・L型のイメージは人気のイメージと共にバラつく。ここでも人物論の人物選好は大きくまとめてみるとパーソナリティ・ライフスタイルのイメージ、人気のイメージの近くにあることが示されている。ここで興味あるのは合理的な意見は必須のイメージのより近くであり、合理的でない意見はパーソナリティ、人気のイメージの近くにあることである。また、長は自然に人に推されてなるものだという意見は、合理的でない意見の近くであり、人気のイメージ志向であるということである。合理的な意見は、西郷隆盛、福沢諭吉を選択することに近い。ただ田中角栄は合理的意見、合理的でない意見に対し等距離にあり、必須のイメージの全てにも、人気のイメージの意見にも関連のあることが示されているのは面白い。

## 5. 長と補佐役

次に、全項目中、長と補佐役の関係のみの項目を取り上げ数量化 類により分析した。守りの時の関係を図33に示し、攻めの時の関係も検討した(図略)。

ここでの分析はどの型を選好するかではなく、長と補佐役の組み合わせとしてどういう関連性があるかを分析したものである。

守りの時の場合について、図33から、で示された長の性格と、で示された補佐役の性格の組み合わせを読み取り、表29に示した。「気むずかしく冷静」と「やさしく庶民的」が対になり、長が気むずかしく冷静であれば、補佐役はやさしく庶民的、長がやさしく庶民的なら補佐役は気むずかしく冷静という組み合わせが例外なく見られる。「低姿勢」と「豪放威厳」も少しの例外はあるが排反的であることがわかる。長が緻密な計算をする場合、補佐役は

	長	補佐役
守りの時	11° やさしく庶民的 低姿勢 やりぬく (粘り強い) 12° やさしく庶民的 低姿勢 やることは完璧 (粘り強い)	28° 気むずかしく冷静 豪放威厳 やることは完璧 (緻密な計算)
	13° やさしく庶民的 豪放威厳 (やりぬく) (辛さに耐える)	24° 気むずかしく冷静 低姿勢 (やりぬく) (緻密な計算) 26° 気むずかしく冷静 低姿勢 (やることは完璧) (辛さに耐える)
	17° 気むずかしく冷静 豪放威厳 (やりぬく) (粘り強い)	22° やさしく庶民的 低姿勢 (やることは完璧) (粘り強い)
	16° 気むずかしく冷静 低姿勢 やることは完璧 辛さに耐える	21° やさしく庶民的 低姿勢 やりぬく 粘り強い 23° やさしく庶民的 豪放威厳 やりぬく 辛さに耐える
	15° やさしく庶民的 豪放威厳 やることは完璧 粘り強い	27° 気むずかしく冷静 豪放威厳 やりぬく 粘り強い
	18° 気むずかしく冷静 豪放威厳 やることは完璧 (緻密な計算)	何でもよし、やや近いのは21、23、25で やさしく庶民的の性格を持つ
	14° 気むずかしく冷静 低姿勢 やりぬく (緻密な計算)	21、23、25、27に近い
備考	13 17 11 15	26 21 23 24

支持されることの比較的に多い性格

表29 守りの時の組み合わせ

何でもよい(特定される性格が狭くなくてよい)という傾向がみられる。特に、長が気むずかしく冷静、豪放威厳、やることは完璧、緻密な計算をするという性格の場合、補佐役の性格は特定されずいわゆる影の薄い存在とイメージされる。

攻めの時の場合について、表30に示した。ここでも、「やさしく庶民的」と「気むずかしく冷静」とは排反的である。守りの時は補佐役は何でもよかったが、ここでは気むずかしく冷静、豪放威厳、やることは完璧、緻密な計算の長にはやさしく庶民的、低姿勢、やりぬくあるいはやることは完璧、粘り強い補佐役が取り合わされている。一方やさしく庶民的、低姿勢あるいは豪放威厳、やることは完璧もしくはやりぬく、粘り強いあるいは辛さに耐えるという長には、気むずかしく冷静、豪放威厳、やることは完璧、緻密な計算の補佐役がイメージとして取り合わされている。

イメージとしてはいずれの場合も長と補佐役の組み合わせの方向付けがはっきり意識されている。

さて、守りと攻めの時の対比を表31にして検討すると、守りと攻めで一致するところが意外に少なく、守りと攻めの場合がはっきり区別されている。長と補佐役の性格が同一と見做されているところは

選ばれていない。長の性格1あるいは性格2のとき補佐役は性格8、長の性格6のとき補佐役は性格3のところ一致している。こうみえてくると長の性格としての4と8とはいわば陽性、陰性取り合わせの差はあるが、気むずかしくて冷静、緻密な計算であって、守りの時はいわばワンマン的なイメージをもった長であって補佐役は誰でもよく、攻めのときはやさしく低姿勢で粘り強い補佐役が取り合わされている。

一方、気むずかしく冷静、緻密な計算の補佐役は、陽性、陰性の性格のいずれを問わず、守りの場合はやさしく庶民的、低姿勢、粘り強い性格の長の下に取り合わせ、攻めの時は、これを含めて更に広く多くの性格の長の下に取り合わされており、気むずかしい長の場合を別として典型的補佐の性格のイメージを示していると思われる。

選好イメージ比率を加えて総括してみると

守りの時は

長は 性格3 やさしく庶民的、豪放威厳、やりぬく、辛さに耐える

補佐役は 性格4 気むずかしく冷静、低姿勢、やりぬく、緻密な計算

性格6 気むずかしく冷静、低姿勢、やることは完璧、辛さに耐える

攻めの時は

長は 性格8 気むずかしく冷静、豪放威厳、やることは完璧、緻密な計算

	長	補佐役
攻 め の 時	53 やさしく庶民的 豪放威厳 やりぬく 辛さに耐える	67 気むずかしく冷静 豪放威厳 やりぬく 粘り強い
	51 やさしく庶民的 低姿勢 やりぬく 粘り強い 52 °やさしく庶民的 低姿勢 やることは完璧 粘り強い 55 °やさしく庶民的 豪放威厳 やることは完璧 粘り強い	68 °気むずかしく冷静 豪放威厳 やることは完璧 (緻密な計算)
	58 °気むずかしく冷静 豪放威厳 やることは完璧 (緻密な計算)	61 やさしく庶民的 低姿勢 やりぬく 粘り強い 62 °やさしく庶民的 低姿勢 やることは完璧 粘り強い
	56 気むずかしく冷静 低姿勢 やることは完璧 辛さに耐える 54 気むずかしく冷静 低姿勢 やりぬく (緻密な計算)	63 やさしく庶民的 豪放威厳 やりぬく 辛さに耐える 65 やさしく庶民的 低姿勢 やることは完璧 粘り強い
	57 気むずかしく冷静 豪放威厳 やりぬく 粘り強い	66 気むずかしく冷静 低姿勢 やることは完璧 辛さに耐える (67も近い)
		64 °気むずかしく冷静 低姿勢 やりぬく (緻密な計算) 多くの長の下で選択される
備考	58 55 54 52	64 68 62

支持されることの比較的に多い性格

表30 攻めの時の組み合わせ

長	補佐役	性格 1	性格 2	性格 3	性格 4	性格 5	性格 6	性格 7	性格 8
性格 1									守りの時
性格 2									守りの時
性格 3									守りの時
性格 4		○		○		○		○	1, 3, 5, 7
性格 5									守りの時
性格 6									守りの時
性格 7									守りの時
性格 8		○	○	○	○	○	○	○	攻めの時

表31 守りと攻めの時の組み合わせの比較

補佐役は 性格2 やさしく庶民的, 低姿勢, やることは完璧, 粘り強い  
 あるいは  
 長は 性格5 やさしく庶民的, 豪放威厳, やることは完璧, 粘り強い  
 性格2 やさしく庶民的, 低姿勢, やることは完璧, 粘り強い  
 補佐役は 性格8 気むずかしく冷静, 豪放威厳, やることは完璧, 緻密な計算  
 という取り合わせが, イメージとして支持が多い。  
 一種のステレオタイプであるが「日本人の長と補佐役」の関係を示す特色的イメージがでてい  
 うことができる。一般の人の好感イメージ(共感)を得るための人事に参考になる結果と思われる。

<sup>9</sup> 日本人の国民性については, 参考文献(1)(4)をはじめ, これまで多く発表されているのでそれを参照されたい。

## 6. おわりに

これまで見てきたように, 日本人のトップのリーダーに対するイメージの特色を探り出すことができた。ここで見るとおり, 日本人の国民性の特色が  
 あますところなく出てきたとみることができる<sup>9</sup>。

イメージは不安定で世の中をみるのに不安定という意見もある。しかし, 「たかがイメージ」という考え方が世の中に混乱と停滞を招来している事例を多く見ることが出来る。無党派の支持と有党派の棄権によって生じた「イメージ頼りの首長」が, 政策のないまま社会に停滞と無策の政治をもたらしていることは明らかであるし, 無策でイメージのよかつた総理大臣が日本を停滞に追い込んだことは周知のとおりであるし, 「トップの人選や対応の拙劣さ」によって与えられる悪いイメージが人々に不安をもたらし, 解決を長引かせている例は, 多く見ることができる。イメージのようなものが大きな力を持っていることは否めないのである。

不安定に見られながら, そこに一つの筋が通っているのであり, これを探索するのがイメージ研究の核心である。本研究によって, その端緒を見出すことができた。これを更に, 各種のトップや関連する

場面に即して考えるのが次の発表の段階であろうと思う。

なお本篇は共同研究の結果で、執筆者は、林 (1.1 2.4 4.2 5 6), 加留部 (1.2 1.3), 北田 (1.4 3.2 4.1), 北條 (1.5 2.1 2.2 2.3 3.1) であり、全体の総括調整は林が当たった。

### 参考文献

- (1) 統計数理研究所 国民性調査委員会編, 第5日本人の国民性, 出光書店, 1993
- (2) 林 知己夫, 行動計量学序説, 朝倉書店 1993
- (3) 林 知己夫, 数量化 - 理論と方法 -, 朝倉書店, 1993
- (4) 林 知己夫, 数字からみた日本人のこころ, 徳間書店, 1995
- (5) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学 (改訂版), 有斐閣, 1984
- (6) 京極純一, 日本の政治, 東大出版会, 1983
- (7) Gibb, C.A, Leadership, Lindzey, G.ed. Handbook of Social Psychology, PP 877-920, Addison-Wesley, 1954
- (8) Bass, B.M., Leadership and Performance beyond Expectations, The Free Press, 1984
- (9) 三隅二不二, 組織の行動科学, 三隅 山田南編, P 164-197, 福村出版, 1988
- (10) 萬成 博, ビジネスエリート, 中央公論社, 1965
- (11) 三宅 綿貫 嶋 蒲島, 平等をめぐるエリートと対抗エリート, 創文社, 1985
- (12) 直井 盛山 原 菊地 岡本・直井編 他, 現代日本の階層構造 1~4, 東大出版会, 1990
- (13) 林知己夫 鈴木達三, 社会調査と数量化 - 国際比較におけるデータ解析, 岩波書店, 1986
- (14) S.モスコヴィッシ, 神々を作る機械, 古田幸男訳, 法政大学出版局, 1986

### 付録

調査票



## 付録

## 調査票と集計

回答選択肢に続く数値は、関東地区と関西地区をウエイトをかけて集計した結果を示す。

問1 あなたは人のおつきあいはよくなるほうですか、あまりしないほうですか。

1 よくするほう	48.7
2 あまりしないほう	18.1
3 どちらともいえない	32.4
無回答	0.8

問2 あなたは、最近どういう関係の人のおつきあいがありますか。あてはまるものにいくつでもをつけてください。

1 働いているところの人	52.9
2 通っている学校の人	10.6
3 隣近所の人	41.4
4 親類縁者	39.1
5 卒業した学校時代の友人、同窓の人	41.8
6 趣味、教養などの会やクラブ、サークルで知り合った人	34.1
7 その他( )	8.7

問3 あなたはいろいろな会に入っておられると思いますが、次の中であなたが入っているものがありましたらすべてお知らせください。

1 地域の自治会	30.3
2 同業者の組合	9.9
3 生活協同組合	13.1
4 労働組合	8.3
5 勤め先や同業者などの親睦会	24.5
6 県人会	2.0
7 ボランティア活動のサークル	5.9
8 学校のクラブ・サークル	5.6
9 趣味の会・同好会・文化サークル	23.6
10 スポーツクラブ・サークル	15.5
11 宗教団体	7.2
12 政治家の後援会	5.6
13 婦人団体	3.4
14 その他	2.5
15 なにも入っていない	22.8

問4 あなたは、今までに責任のある地位の方とお会いになった経験があると思います。次の中で会ってお話をしたことのある人はいくつでもお知らせください。

1 小・中・高校の校長	49.6
2 駅長	9.6
3 スーパー・コンビニの店長	29.9
4 銀行などの支店長	32.5
5 工場、研究所などの所長	21.1
6 航空機機長・大型船舶機長	2.2
7 大病院の院長	10.5
8 中小会社の社長	53.7
9 大会社の社長	10.5
10 警察署長	5.8
11 郵便局長	17.9
12 自衛隊の隊長	2.1
13 ホテルの番頭・おかみさん	27.7
14 区市町村長	16.7
15 区市町村議員	35.4
16 都道府県知事	3.9
17 都道府県議員	14.7
18 国会議員	14.0
19 大臣以上の公職についている人	2.6
20 その他：具体的にご記入ください	2.7

問5 あなたご自身、今までに、何か責任のある地位で仕事をした経験がありますか。ありましたらその主なものを1つをお知らせください。(自由回答)

問6 責任にもいろいろな責任がありますが、地位が高くなるほど気をつけなければならない責任はどのようなことでしょうか。次の中であてはまるものをつけてください。

1 上役から期待される責任	22.5
2 同じ職位の同僚から期待される責任	15.3
3 部下から期待される責任	46.3
4 代表者として外部団体から期待される責任	15.6
5 代表者として一般市民から期待される責任	34.7

問7 職場の中でよきリーダーはどんな資質を持っているべきでしょうか。最も重要なもの3つと、最も重要でないもの3つを、次の中から選んでください。

最も重要なもの3つに	
1 技術的にすぐれていること	27.4
2 部下を公平に扱うこと	40.9
3 部下に尊敬され、好かれていること	41.5
4 真剣に仕事に取り組むこと	45.9
5 人間関係がよい、顔が広いこと	17.7
6 仕事仲間に誠心誠意、接すること	29.0
7 決断力がある、断固としていること	25.0
8 判断力がすぐれていること	63.0
9 部下に利益をもたらすこと	4.1
10 年功を積んでいること	1.8
11 家柄のよいこと	0.4
最も重要でないもの3つに	
1 技術的にすぐれていること	14.9
2 部下を公平に扱うこと	5.6
3 部下に尊敬され、好かれていること	5.0
4 真剣に仕事に取り組むこと	1.9
5 人間関係がよい、顔が広いこと	14.3
6 仕事仲間に誠心誠意、接すること	4.0
7 決断力がある、断固としていること	12.2
8 判断力がすぐれていること	1.0
9 部下に利益をもたらすこと	51.4
10 年功を積んでいること	80.9
11 家柄のよいこと	94.9

問8 本文表9による(必須のイメージ)

問9 偉くなって責任ある地位につく人は、まわりから自然に支持されてそうなるのだと思いますか。思いませんか。

1 思う	47.8
2 思わない	30.7
3 わからない	19.7
無回答	1.9

問10 本文表10による(人気のイメージ)

問11 あなたは、一般的に言って高い地位につくためには苦勞が多いと思いますか、思いませんか。

1 思う	88.7
2 思わない	10.6
無回答	0.7

問12 本文表6による(めんどうをみる課長)

問12付問 次の課長についてあなたはどのように思いますか。思い浮かぶことをご自由にお答えください。

- (1)「規則をまげてまで、無理な仕事をさせることはありませんが、仕事以外のことでは人のめんどうを見ない」課長について(自由回答)
- (2)「時には規則をまげて、無理な仕事をさせることもありますが、仕事のこと以外でも人のめんどうをよく見る」課長について(自由回答)

問13 あなたが入社試験の担当課長だったとします。あなたの会社で新しく職員を1人採用するために入社試験を行いました。その試験には社長の恩人の子息も一緒です。試験の結果、社長の恩人の子息は2番でした。社長はあなたに1番の人を採用するようにと命令しました。あなたは社長に対してどう思いますか。1つだけお答えください。

1 仕事には厳しい人だと思う	16.1
2 信頼できる人だと思う	14.6
3 公平な人だと思う	33.4
4 冷静な人だと思う	5.0
5 冷たい人だと思う	0.4
6 威厳のある人だと思う	0.7
7 真面目な人だと思う	1.7
8 融通(ゆうずう)ゆきかない人だと思う	2.0
9 こんな社長の下では働きたくないと思う	3.0
10 こんな社長の下ですと働きたいと思う	2.6
11 下の人の模範になる人だと思う	2.0
12 規則に忠実な人だと思う	3.8
13 物事に妥協しない人だと思う	5.6
14 尊敬できる人だと思う	4.1
15 その他( )	1.7
無回答	3.1

問14 本文表11による(歴史上の人物)

問14付問 問14で、どの人物を選んだかにかかわらず、下記の人物についてあなたはそのような気持ちをお持ちですか。ご自由にお答えください。「弁慶(べんげい)」について(自由回答)

問15 次にあげるプロ野球やその他のスポーツ監督(元監督)について、どのように思いますか。各人物についていくつでもお答えください。

	1 優れた監督	2 並みの監督	3 好き	4 嫌い	5 人間的に立派	6 人間的に普通の人	7 この人は知らない
1) 金田正一(プロ野球)	6.5	36.1	13.6	27.6	7.6	20.5	8.0
2) 星野仙一(プロ野球)	9.9	35.8	21.3	14.1	6.4	17.8	12.1
3) 長嶋茂雄(プロ野球)	35.6	23.0	41.8	10.4	24.4	9.3	1.9
4) 王 貞治(プロ野球)	15.1	31.7	34.4	5.1	37.8	9.1	1.9

問15 つばき

1 優れた監督	2 並みの監督	3 好き	4 嫌い	5 人間的に立派	6 人間的に普通の人	7 この人は知らない
------------	------------	---------	---------	-------------	---------------	---------------

- 5) 広岡達朗 38.2 13.7 10.0 11.4 10.2 11.3 20.7 (プロ野球)
- 6) 森 祐晶 57.4 9.1 11.5 11.2 14.3 8.9 14.4 (プロ野球)
- 7) 古葉竹識 22.8 22.0 11.9 4.7 7.7 12.9 28.4 (プロ野球)
- 8) 野村克也 37.5 19.1 17.1 20.1 10.1 13.6 9.0 (プロ野球)
- 9) 山本浩二 5.9 39.3 20.0 2.8 7.5 21.8 16.3 (プロ野球)
- 10) オフト監督 28.1 16.7 10.9 4.0 6.1 8.7 36.0 (サッカー)
- 11) 松平康隆 32.9 12.5 7.3 9.8 9.8 9.7 33.0 (バレーボール)


問16 守りのとき(苦境に立たされた時など)の「長」と、平穩(へいおん)無事なときの「長」と攻めのとき(競争に勝ちつづけている時など)の「長」には、どんな違いがあると思いますか。それぞれの場合にふさわしい「長」と「補佐役」の人物像を、下のシートの8人から選んで1人ずつ貼りつけてください。

【守りの時】 (苦境に立たされた時)	
「長」	「補佐役」
① 13.5 ② 6.5 ③ 23.9 ④ 9.6	① 16.6 ② 10.8 ③ 13.0 ④ 12.3
⑤ 11.2 ⑥ 9.9 ⑦ 13.9 ⑧ 7.0	⑤ 9.0 ⑥ 20.3 ⑦ 7.4 ⑧ 5.7


【平穩(へいおん)無事な時】	
「長」	「補佐役」
① 14.2 ② 27.0 ③ 9.6 ④ 7.0	① 17.3 ② 21.2 ③ 6.1 ④ 12.6
⑤ 23.7 ⑥ 2.8 ⑦ 5.8 ⑧ 5.3	⑤ 12.6 ⑥ 8.5 ⑦ 8.6 ⑧ 7.9

【攻めの時】 (競争に勝ちつづけている時)	
「長」	「補佐役」
① 4.9 ② 7.2 ③ 8.5 ④ 11.6	① 10.8 ② 13.4 ③ 6.9 ④ 17.4
⑤ 14.9 ⑥ 2.9 ⑦ 9.2 ⑧ 36.2	⑤ 12.0 ⑥ 8.6 ⑦ 9.3 ⑧ 16.4


\*シールには8人の人物がいますが、貼るのは6人です。同じ人物を2回以上選ぶときは、足りなくなったシールの代わりに人物番号(〔性格〕の中の番号)を枠の中にご記入ください。




【性格①】  
1 やさしく庶民的  
2 低姿勢  
3 失敗しそうになっても力でもやりぬく  
4 黙々と粘り強く務める




【性格②】  
1 やさしく庶民的  
2 低姿勢  
3 鋭く、やることは完璧  
4 黙々と粘り強く務める




【性格③】  
1 やさしく庶民的  
2 豪放で威厳がある  
3 失敗しそうになっても力でもやりぬく  
4 身にしみる辛さに耐える



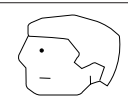
【性格④】  
1 気むずかしく冷静  
2 低姿勢  
3 失敗しそうになっても力でもやりぬく  
4 ち密な計算をしている




【性格⑤】  
1 やさしく庶民的  
2 豪放で威厳がある  
3 鋭く、やることは完璧  
4 黙々と粘り強く務める



【性格⑥】  
1 気むずかしく冷静  
2 低姿勢  
3 鋭く、やることは完璧  
4 身にしみる辛さに耐える

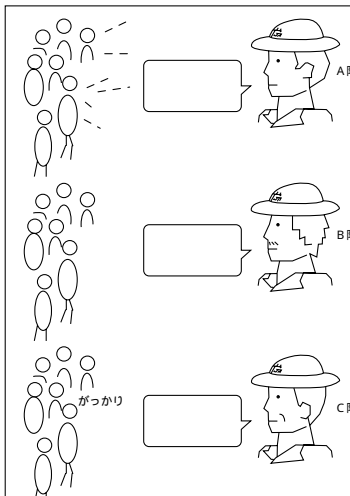


【性格⑦】  
1 気むずかしく冷静  
2 豪放で威厳がある  
3 失敗しそうになっても力でもやりぬく  
4 黙々と粘り強く務める

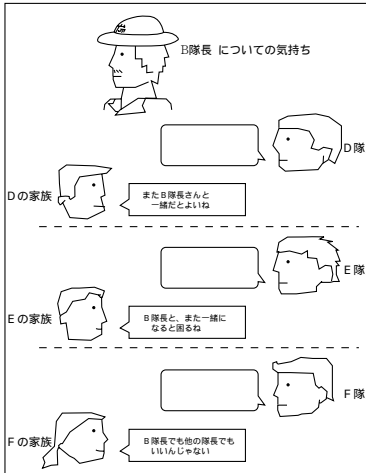


【性格⑧】  
1 気むずかしく冷静  
2 豪放で威厳がある  
3 鋭く、やることは完璧  
4 ち密な計算をしている

問17(1)本文表15による(PKO隊長の物語)



(2)本文表16による



問17(1)本文表13による(航空機事故の物語)

(2)本文表14による

問17(1) 団地自治会では、長い間、団地内駐車場の管理問題でもめていました。自治会長選挙では、Aさんと同じ意見をもつ人が僅かの差で当選しました。Bさんは誰かが会長になってほしいと思っていました。Cさんは新しい会長の意見には反対でした。新しい会長が就任のあいさつをしたとき、A、B、Cの3人はそれぞれ何とあいさつを返したでしょうか。(以下絵は省略)

(2) 新しい会長は、反対意見の人にもできるだけ納得してもらおう方法を考えたいと思っていました。しかし、会長賛成派の中には、会長のこのような姿勢をよしとする人と批判的な人がありました。それぞれ、どういう理由を持っているのでしょうか。

問17(1) あなたはプロ野球の選手で、レギュラーです。しかし、今期は不振です。監督は、あなたに「きみは不振だから代わりに新人のA選手をレギュラーに使うつもりだ」と伝えました。そのとき、あなたは監督に対してどう思うでしょうか。

(2) 新人A選手はあなたの代わりに出場しましたが、あなたと同様に成績が不振でした。しかし、監督は新人A選手を使いつづけています。そのとき、あなたは監督に対してどう思いますか。

(3) あなたは新人A選手の不振を見て、監督に「自分を使ってくれ」と訴えました。監督はあなたにどのように言うでしょうか。「こんな監督の下なら喜んで働けそうだな」監督、普通の監督、「こんな監督の下では働く気にならないような」監督の3つの場合それぞれについてお答えください。

問18 人の成功には、個人の才能や努力と、運やチャンスのどちらが大きな役割をはたしていると思いますか。

1 個人の才能や努力	48.8
2 運やチャンス	37.1
3 その他( )	5.4
4 わからない	4.1
無回答	4.7

問19 物事の「スジを通すこと」に重点をおく人と物事を「まるくおさめること」に重点をおく人では、どちらがあなたの好きな「ひとがら」ですか。

- 1 「スジを通すこと」に重点をおく人 55.8
- 2 「まるくおさめること」に重点をおく人 38.0
- 3 その他 ( ) 4.8
- 無回答 1.5

問20 他人は機会があれば、あなたを利用しようとしていると思いますか。それともそんなことはないと思いますか。

- 1 他人は機会があればあなたを利用しようとしていると思う 33.9
- 2 そんなことはないと思う 58.8
- 3 その他 ( ) 5.3
- 無回答 2.0

問21 たいいていの人は信頼できると思いますか。それとも常に用心した方がよいと思いますか。

- 1 信頼できると思う 37.0
- 2 用心するにこしたことはないと思う 56.1
- 3 その他 ( ) 5.2
- 無回答 1.7

問22 次にわが国の伝統的文化をいくつかあげてみました。それぞれについて、「誇りに感じる」、「なくしてしまいたい」、「どちらともいえない」のいずれかでお答えください。

1 誇りに 感じる	2 しなく してしま いたい	3 どちら ともい えない	無 回 答
-----------------	-------------------------	------------------------	-------------

- ア 勤勉 ..... 58.4 5.5 32.9 3.1
- イ 中庸(ちゅうよう) ... 20.9 9.6 61.9 7.5
- ウ 寛容 ..... 49.0 3.0 42.3 5.7
- エ 譲りあいの気持ち ..... 66.4 3.2 26.2 4.2
- オ 礼儀を重んじる ..... 75.1 2.3 18.7 3.9
- カ 子孫繁栄 ..... 35.5 7.1 52.3 5.1
- キ 和 ..... 74.5 2.0 19.1 4.4
- ク 道徳心 ..... 71.5 2.1 22.7 3.8
- ケ 分別(ぶんべつ) ..... 55.5 4.4 35.2 4.8

問23 下の表にあるA「雪男」からL「鬼」まで、1つ1つについて、あなたはどんな感じを持ちますか。1～8の言葉をよくごらんになって、A「雪男」からL「鬼」まで、それぞれについて、あなたの気持ちにもっともピッタリする言葉を1～8の中から1つずつ選んで、その番号に をしてください。

1 つま らない	2 い て ほ しい	3 い る ・ あ る	4 こ わ い ろ しい	5 い あ は つ く な い て ほ し く な い	6 た の し ろ い い	7 い ば か ば か しい	8 お そ ろ く な い	無 回 答
----------------	------------------------	----------------------------	-----------------------------	--	---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------

- A 雪男 ..... 13.6 13.1 4.5 7.2 7.0 16.0 28.9 4.5 5.3
- B ネッシー ..... 11.5 27.8 3.8 1.6 2.3 19.4 26.8 2.1 4.7
- C 空とぶ円盤・宇宙人 ..... 6.7 20.3 22.3 3.7 6.2 18.8 14.4 1.6 5.8
- D 幽霊・亡霊 ..... 7.1 2.3 17.5 26.4 20.1 2.7 16.8 2.3 4.8
- E カッパ ..... 10.2 12.7 4.6 3.2 5.4 30.8 25.5 3.0 4.6
- F 妖怪 ..... 10.6 4.5 2.3 13.4 15.6 13.0 32.1 2.6 5.9
- G 超能力・念力 ..... 10.0 18.9 30.1 1.9 2.4 15.8 14.2 1.1 5.7
- H 人のたたり ..... 7.6 0.7 14.6 24.1 32.0 0.7 14.8 1.3 4.3
- I 人をのろい殺すなどの怨霊 ..... 7.5 0.7 5.9 25.2 36.4 0.7 18.3 1.3 4.1
- J 過去や未来へ行けるタイムマシン ..... 6.2 39.5 1.2 1.2 5.2 30.9 10.9 0.5 4.5
- K 龍 ..... 9.7 18.5 3.8 7.4 8.3 18.2 22.7 6.4 5.1
- L 鬼 ..... 9.7 5.2 3.7 13.9 15.3 14.1 28.5 5.2 4.4

問24 あなたは、次にあげるような事柄がふだん気になりますか、それとも気になりませんか。

アから順にそれぞれについてお答えください。

1 た い へ ん に な る	2 す こ し に な る	3 気 に な ら な い	無 回 答
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------

- ア 仏滅の日に結婚式をあげる 28.2 45.8 24.3 1.6
- イ 友引の日に葬式をする 44.9 36.9 16.4 1.8
- ウ 悪い方角に移転する 30.4 42.3 25.1 2.3
- エ 命名するときの字画の数 21.2 41.6 35.1 2.1
- オ 三隣亡の日に家を建てる 29.6 39.4 28.1 2.8
- カ いやな夢をみる 16.0 53.4 28.6 2.0
- キ 北に頭をむけて寝る 19.9 37.0 40.9 2.2
- ク 葬式から帰った時に塩をまくことを忘れた 16.6 44.2 37.1 2.0

問25 人の暮らし方にはいろいろあるでしょうが、次にあげるもののうちで、どれが一番あなた自身の気持ちに近いものでしょうか。

- 1 一生けんめい働き、金持ちになること 12.6
- 2 まじめに勉強して、名をあげること 2.2
- 3 金や名誉を考えずに、自分の趣味にあった暮らし方をすること 43.4
- 4 その日その日を、のんきにクヨクヨしないで暮らすこと 26.5
- 5 世の中の正しくないことを押しのけて、どこまでも清く正しく暮らすこと 3.4
- 6 自分の一身のことを考えずに、社会のためにすべてを捧げて暮らすこと 1.4
- 7 その他 ( ) 5.5
- 無回答 5.1

問26 次の言葉の中であなたのお好きな言葉はどれですか。いくつでもけっこうですからお知らせ下さい。

- 1 21世紀 8.4 16 自立 27.1
- 2 けじめ 36.5 17 名門 2.2
- 3 リーダー 5.1 18 規律 11.0
- 4 愛国心 8.1 19 立身出世 2.3
- 5 保守 2.0 20 思いやり 81.7
- 6 改革 5.2 21 親孝行 45.1
- 7 民主主義 17.9 22 節約 23.7
- 8 社会主義 0.4 23 自由 53.6
- 9 ゆとり 65.5 24 和 49.0
- 10 多様化 10.0 25 リサイクル 18.3
- 11 国際貢献 11.1 26 エリート 2.2
- 12 中流 4.2 27 正義 25.1
- 13 男らしさ 30.7 28 秩序 19.3
- 14 女らしさ 31.2 29 義理人情 34.1
- 15 はと派 1.3 30 プロ意識 20.1

問27 あなたは、社会に対して満足していますか。それとも不満がありますか。

- 1 満足 5.4
- 2 やや満足 34.3
- 3 やや不満 37.7
- 4 不満 18.8
- 5 その他 ( ) 1.6
- 無回答 2.2

問28 本文表7による(航空会社2社)

問29 あなたはふだん新聞を、よくお読みになりますか、あまりお読みになりませんか。

- 1 よく読むほう 37.8
- 2 やや読むほう 41.0
- 3 あまり読まないほう 20.4
- 無回答 0.9

問30 あなたはふだんテレビ番組を、よく見ますか、あまり見ませんか。

- 1 よく見るほう 39.6
- 2 やや見るほう 40.9
- 3 あまり見ないほう 18.6
- 無回答 0.9

問31 あなたはふだんの生活の中で役立つ情報を、どのようなものから得ていますか。次の中からあてはまるものをいくつでもお知らせください。また、その中であなたが一番情報を得ているものに1つだけ をつけてください。(略)

〔フェイスシート〕

この結果を統計的に分析するために、あなたご自身のことについて少しおたずねします。

- F1 [性別] (略)
- F2 [年齢] (略)
- F3 血液型 (略)
- F4 学歴 (略)
- F5 職業 (略)