

高度情報化社会における秘書機能に関する一考察

中 村 健 壽

A Study of Secretarial Function in an Advanced Information Society

NAKAMURA , Kenju

1. はじめに

わが国の経済、産業を取り巻く環境は、エレクトロニクス革命、オフィス・オートメーション革命などを経てついに高度情報化社会を迎えた。企業など組織体は、情報量の飛躍的な増加に対応すべくパーソナル・コンピュータ、オフィス・コンピュータ、ファクシミリ、光ディスクなどを積極的に導入し、事務処理の省力化・効率化をはかり、情報機器を駆使した国際間の競争、企業間の競争はますます熾烈さを極めている。秘書にとっても時代の趨勢を無視することはできない。アルビン・トフラー（Alvin Toffler）はこのような社会の秘書について、オフィスにおける第三の波の革命によって、「まずはじめに、秘書のさまざまな職能のうちの多くが不要になるであろう。明日のオフィスでは、言語聞き取り技術の開発とともに、タイプ技能すら役に立たなくなるだろう。はじめのうちは、タイプ技能は、通信文を書き取り、伝送可能な形にするために、なお需要があるかもしれない。しかし、そのうちに、使用者各自の特徴的口調に調整された言語書き取り装置が、音声文字に置き換える作業をするようになるであろう。こうしてタイプ作業は完全に不要となってしまう」¹⁾と秘書の仕事の変化を指摘しながらも、「秘書は思考力を必要としない、反復的作業要員になるどころか、いままでより格上げされて、従来疎外されがちであった専門の仕事や、意志決定の一部に参画することになる」²⁾と、今後の秘書の重要性とともに質的な変革が到来することを予言した。

ただし、このトフラーの言う「専門の仕事や、意志決定の一部に参画する」ことが可能な秘書には、ただ座して待って到達することができるものではない。膨大な情報の中からいかに良質な情報を選別し、加工し、管理し、活用するかという情報リテラシを身につけるとともに、組織が一体となって高度情報化社会のビジネス環境に即した秘書機能の構築を、積極的に模索しなければ決して得られるものではない。

本稿では、そのような状況を背景に高度情報化社会における秘書機能について若干の考察を試みたい。

2. 高度情報化とビジネス環境の変化

特に、企業は利益の最大化に寄与することによってその存在が成立、継続している。経営・管理層は企業の期待に応え業務を遂行するために秘書の補佐を必要とする。秘書の補佐活動を得

ることによって本務を完遂することが出来るからである。このことにより、秘書は上司を補佐することを通じて間接的にはあるが企業など組織体に、さらには社会に貢献するといえよう。もちろん、秘書個人には直接的には上司の期待、組織内からの期待、組織外からの期待、そして秘書自身の個人的な期待などを一身に背負っていることも確かである。

ところで高度情報化によるビジネス環境の変化は、まさに企業など組織体にとっては目的達成のための最適な環境設定の構築を要求する活動であるともいえる。そのことは秘書にとっては上司の本務遂行のための最適条件を設定するための適切な補佐活動を展開していくことが要求されることになる。そのためにはビジネス環境の変化を正しく認識し、原点に立ち返り、今後の方向を見直し、長期的将来展望に立ち、秘書機能の再構築をすることが必要である。

トフラーの指摘するとおり、「今日、我々は、コンピュータ化データベース内の情報の組織方法についての新たな革命のスタートラインに立っている」³⁾のであり、意思決定については、サイモン (Herber A. Simon) の言うところの「近年まで、意思決定はもっぱら人間活動であった。意思決定には人間の頭のなかで行われる過程および人間の中のシンボルの伝達過程が含まれていた。現代のわれわれの社会では、意思決定は、人間と、われわれがコンピュータと呼んでいる機械であるマン・マシン・システムの機械的部分、との間で分担されている」⁴⁾段階にすでに至っているのである。

そのような変化について、秘書の通信業務を例に取り上げてみよう。トフラーによれば、従来、秘書の行う日常的通信業務は、「最初の仕事は、役員の言葉を、ノートかタイプ用紙に書き取ることである。次にその書きとった通信文を修正して誤りをただし、おそらく数度にわたってタイプの打ち直しをする。その後、浄書タイプしてから、カーボンかゼロックスで複写をとる。そしてオリジナルは郵便室または郵便局経由で宛先に発送される。コピーはファイルされる。ここでは文案作成という最初の工程を抜いても、口述筆記、修正、複写、発送、ファイルという五つの段階的作業」⁵⁾が要求されていたという。このような通信業務を秘書業務の中心的内容とする理解は、いわゆる欧米型の秘書に多く見られるものである。わが国に特徴的に見られる秘書課など集団執務体制における秘書の業務内容は極めて多岐にわたるものであることは、先学諸氏の実態調査によって明らかにされているところである。もちろん通信業務がわが国の秘書の業務においても重要な業務の一つであることに異論はない。

ところが今日のビジネス現場におけるOA化は、ワードプロセッサやFAX、電子メールなどの情報機器の積極的導入・活用によって、先述の五つの段階的作業を「同時に行うことによって、五つの過程をひとつに圧縮して」⁶⁾極めて短時間に、しかも容易に処理することを可能とした。その具体的な変化は、日本オフィスオートメーション協会の調査によって組織の生産性の向上には情報化の進展が大きな役割を果たしていることが明らかにされている⁷⁾。

組織のOA化のねらいや目的は、オフィスの生産性向上と経営の戦略化とに大別することが可能であろう。この調査では、さらに次の四つの項目に分類している。

オフィス業務の生産性向上(効率化)をはかる

経営戦略上効果的に情報を利用し、質の高い経営戦略を立案する

従業員個々の情報処理能力の向上を図り、経営環境変化に対応する

経営環境の変化に対応して、経営者・管理者の意思決定の迅速化を支援する

というものである。

その結果は生産性向上が1992年度では54.6%と過半を占めている。これは1987年度59.1%の

最高値に次ぐものである。このことから最大のねらいとするところは、オフィスの生産性の向上にあるといえる。一方、経営戦略上効果的に情報を利用するものは、1991年度より1992年度は低下して4.3%である。また経営者・管理者の意思決定の迅速化については、1991年度から1992年度は低下して9.2%である。従業員個々の情報処理能力の向上は、1991年度から1992年度が上昇して21.11%となっている。このことは「近年の情報化は分散化、ネットワーク化が進展しており、コンピュータは情報部課の専用物ではなくなってきている。従業員の情報処理能力の向上が1987年より遞増しているのは、企業経営にコンピュータが不可欠になり、その処理・分析力が強く求められている」⁸⁾ことに他ならない。

特に、「1980年代半ばから起こってきた戦略的情報システム(Strategic Information System:SIS)では、企業の戦略立案にかかわりを持つ経営者から一般事務職までの全階層が、コンピュータなどの情報技術とかかわりを持つ」⁹⁾ようになってきており、経営組織体の「各階層にいる利用者がコンピュータ活用技術と情報活用技術、すなわち情報リテラシーをどの程度持っているかが重要な要素」¹⁰⁾となることが明かである。

3. 高度情報化社会の秘書業務

秘書機能の本質は上司の補佐にあり、秘書活動とは「秘書が上司の本務の効率化のために、補佐を目的として実際に行う行為」¹¹⁾であると定義される。

秘書の補佐機能について、森脇道子氏は上司のニーズに直接応えられる補佐機能（付随的補佐）と秘書自らが補佐活動を創造する機能（主体的補佐）の二つの主要機能に大別し、この二つはそれぞれが独立したのではなく、互いに「有機的に結びついて補佐としての成果を生み出す」¹²⁾ことを指摘している。

秘書の実態については、先学諸氏による地道な調査研究を通して徐々にではあるがその姿を明らかにする成果が積み重ねられている。しかし森脇氏の言うところの主体的補佐に関する部分については、それらの調査において「抽出することができなかった部分、あるいは抽出しなかった部分」¹³⁾であった。それは森脇氏が二つの補佐活動を提唱した時点では、高度情報化の影響がこのように急激なスピードで大きなうねりとなってビジネス社会を席卷する状況に至っていなかったことにも起因すると言っても過言ではない。しかし高度情報化社会の到来によってビジネス環境が大きく変化し始めたという現実が、秘書業務のあり方にも大きな影響を及ぼすことになることは当然であろう。

秘書業務の変化の兆しについて、河野みゆき氏はコンピュータ会社における新入社員（秘書見習）研修プログラムを基に、「従来の秘書研修で重きをおかれていた対人業務、つまり、秘書の業務の大部分を占めるとおもわれていた接遇の割合が、非常に少なくなっているのに驚かされる。全社的にコンピュータを利用している企業ならではのことであるが、情報システムの進化の流れの中で秘書の業務の未来を如実に表わしている。もはやそこには受動的に従順に上司の指示に従えば良いという秘書の姿がなくなり、主体的に、能動的に、創造的に、情報を収集し、検索し、選別し、加工し、提供する秘書像が明確な形で浮かび上がってくる」¹⁴⁾ことを明らかにしている。

このことは先掲した森脇氏の指摘するところが現実のものとなって表出したことを意味するのである。高度情報通信化、国際情報化社会においては、企業の経営戦略そのものの根底が複雑・高度に変化し、いわゆる日本的経営の在り方も揺るぎはじめており、「秘書の業務の旧来の

ような副官的なものでは不十分となり支援業務が多様化¹⁵⁾していくことにより、「『国際本社』という単位において広い情報網をもち確度の高い情報を必要時に入手でき、処理された情報に接するのが秘書の業務¹⁶⁾」とされる段階に至ったのである。

このような状況は秘書がその機能である上司の補佐を適切に遂行するためには、情報リテラシの再検討が急務となることを示唆している。

4. 秘書と情報リテラシ

かつて個々人のデスク上にあったOA機器の環境は、「環境を個人的に活用し、個人が全体に調和して¹⁷⁾」システムとして統合され「統合と自律の調和¹⁸⁾」が求められるようになってきている。それは秘書にとっての情報管理業務においても同様であり、データベース化を試みることによって補佐活動への対応を検討し、究極的には「秘書システム」なる情報管理システムの構築が図られることを理想とする。

武田秀子氏は、秘書用システムを開発、導入している二社（アメリカ3M社、株式会社電通）の例を次のように紹介している¹⁹⁾。

1) アメリカ3M社の例：

多国籍企業として知られるアメリカ3M社では、社内の秘書用に開発されたワークステーションを配備し、秘書の機能の飛躍的強化がはかられており、その主な機能内容は、スケジュール管理（マネージャーを中心としたスケジュールの登録、確認、変更など）、電子メール機能（メールの開封・印刷、返信メールの作成・送信、受信メールの転送、メールのファイリングなど）、3M国際ニュース伝達機能（3M系列企業の動静に関するニュースや製品に対する情報の提供）、文書作成機能（メール作成・送信のためのワープロ的作業、メールの再送信、ファイリングなど）、オートマティック・リマインダー機能（前もって登録された重要な行事・予定などを該当の日付・時刻に画面に表示される）である。

なお、このシステムを駆使している秘書は、「もう、このようなシステムがなければ秘書としての仕事を行うことは不可能であり、現在秘書の仕事に自信をもって従事している」と述べている。このシステムの導入以来、定着し、積極的に操作駆使して秘書業務を処理している状況を窺い知ることができる。

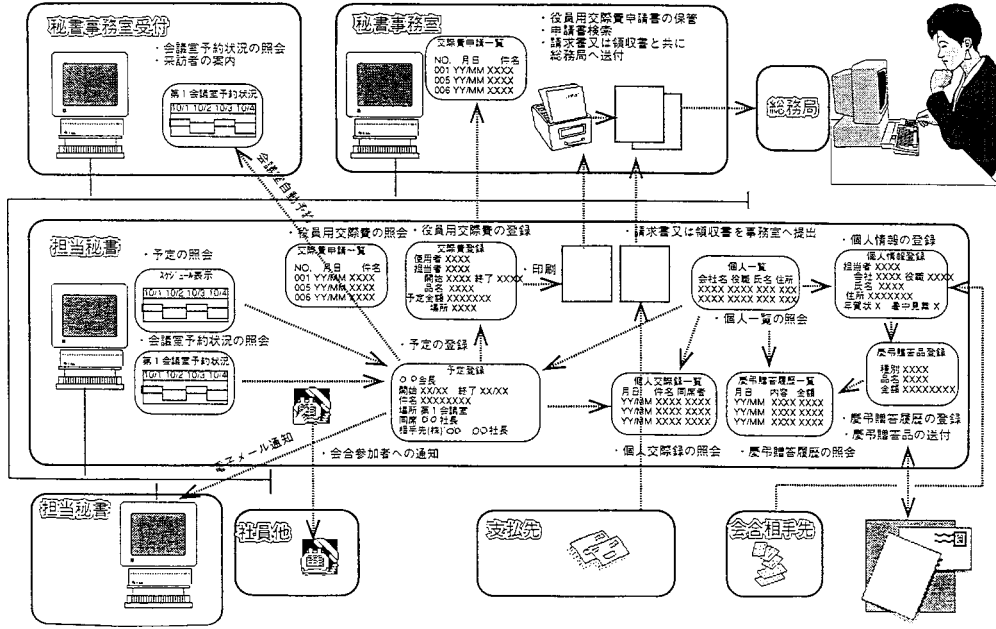
2) 株式会社電通の例：

株式会社電通では、他の部署より遅れていた秘書室のOA環境を改善するため、1994年8月、一挙に全秘書に1台ずつパソコンを配置した。そして、市販のソフトを自社用に改良し秘書支援システム 通称 TESS（テス）を構築し、スケジュール登録、会議室自動予約、スケジュール・会議室の検索、電子メールによる通知等の業務を行っている。

というのである。すでにこのような秘書システムの導入という状況が、多くの企業など組織体においも着々と浸透し始めていることは周知のところである。

もう少々秘書システム化について触れてみよう。図-1は、秘書システムの全体構想、および今後の目標まで含めたシステムの理想像であるが、スケジュール管理、文書情報管理、記録情報管理の三つがシステム内でデータベース的にまとめられ方向性を示唆している。秘書システムの構築のためには、秘書部門単位で秘書部門固有の情報管理が行われという閉鎖的システムであってはならない。システムの導入・活用が、それぞれの秘書業務処理のための情報の共有化を促進し、従来の秘書業務の処理方法に比し秘書業務の生産性・効率化を高めること

図 - 1 秘書システムの概念図²⁰⁾



が可能であることが必要なのである。

秘書の機能は上司の補佐であり、秘書の補佐の対象者である上司の機能は経営管理にある。経営管理は、計画・指揮・統制などの要素から構成され、経営管理はそれぞれの要素の意思決定の結果として遂行される。経営層・管理層は、それぞれの職務上派生する業務遂行のためにさまざまな場面において適切な意思決定を求められる。

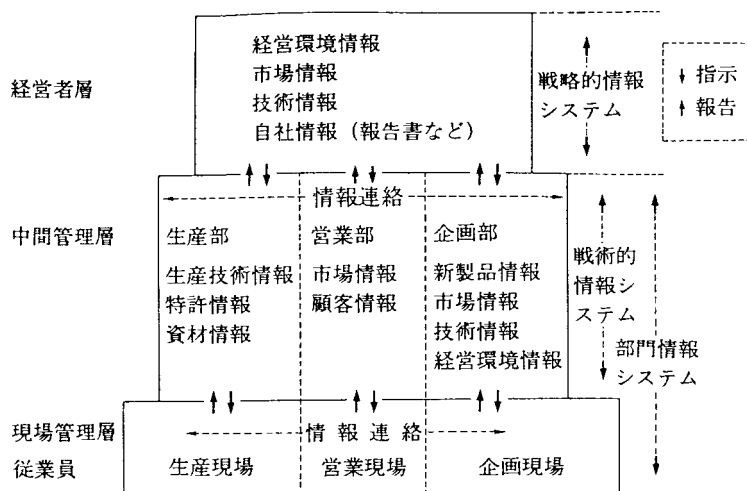
アンソフ (H.I. Ansoff) は、組織における意思決定は階層化されており、次の三つのタイプに分類できるとしている²¹⁾。すなわち、戦略的な意思決定 (Strategic decision)、管理的な意思決定 (Management decision)、日常的な意思決定 (Operational decision) であり、は主として経営層の業務活動に関わるものであり、は管理層の業務活動に関わるものであり、は現場監督層の業務活動に関わるものである。

また森純一氏はそれぞれの階層に求められる情報は、経営層には経営情報 (戦略的意思決定)、管理・監督層には管理情報 (管理事務)、一般実施層には作業情報 (作業事務) であるとしている²²⁾。このことは、各階層によって求められる能力が異なることを意味する。経営層や管理層に求められる能力には、総合判断能力、対人関係能力、業務遂行能力の三つが考えられるが、管理層の段階では総合判断能力より対人関係能力が多く必要とされ、経営層になると業務遂行能力よりも総合判断能力はるかに多く必要とされる²³⁾。この総合判断能力こそ、まさに多様化・複雑化した経営環境下で、刻々と変化する状況に対する適切な判断、機敏な決定を行うための意思決定能力である。意思決定を行うためには、決定の基準と情報がとが必要なのである。

このように秘書の扱う情報は、図 - 2 に見られるように、「上司がトップマネジメントなのか、

中間管理層なのかという階層によって、また上司が営業担当か生産担当かなどの部門によって、左右される」²⁴⁾ことは当然のことであるだけに、秘書の情報リテラシを考えると、秘書の機能が上司の補佐であることから、秘書の補佐の対象者である上司の求める情報とは何かを明確に理解し情報を管理しておかなければ、ビジネスリテラシを効率よく発揮することはできない。

図 - 2 階層別・部門別情報システム²⁵⁾



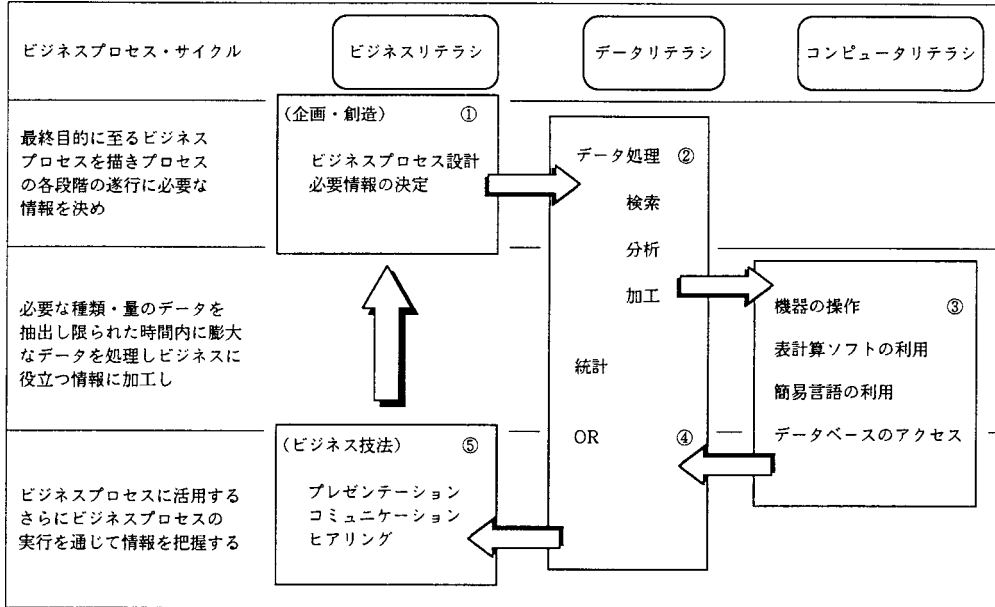
ところで、情報リテラシとは「コンピュータなどの情報処理機器を使って作り出した情報を、ビジネス成功のために活用できる能力」²⁶⁾であり、情報リテラシは、次の三つの種類のリテラシの集合体である。

- | | |
|------------|---|
| コンピュータリテラシ | コンピュータなどの情報処理機器を駆使できる能力 |
| データリテラシ | アクティビティ（業務活動）の遂行に必要な情報を提供できる方法を選択でき（必要なら情報機器を使って）、必要な情報を作り出せる能力 |
| ビジネスリテラシ | ビジネスを成功に導くためのビジネスプロセスを描け、ビジネスプロセスを構成する個々のアクティビティを遂行するのに必要な情報を決められる能力、およびアクティビティの遂行を通じて必要なデータや情報を収集できる能力 |

というように、情報リテラシは単に情報技術の活用にとどまらず、ビジネスプロセスの設計や革新をどのようにすすめたらよいのかということまでに及び、広義にとらえられる²⁷⁾。それぞれの内容と、ビジネスプロセスとの関わりは、図 - 3 のとおりである。

ビジネスプロセスは、ビジネスリテラシ データリテラシ コンピュータリテラシというサイクルで理解されるが、このサイクルを通して単純な業務が減少し、秘書個々人の職務範囲は広くなり、創造性が大きく、しかも専門性の高い業務内容が増加することになる。そのことはとりもなおさず「意思決定のスピードアップや企業内各部門の相互依存が強まるなかで、業務遂行における自律性、自己完結性が求められる」²⁹⁾ことを意味する。

図 - 3 情報リテラシとビジネスプロセスとの関わり²⁸⁾



5. おわりに

高度情報化社会にあつては、企業など組織体は「ダウンサイジング、ネットワークの進展によって、中央集中ではなく、統合的な機能を持ち分散処理方式が主流となり、オフィスにはパーソナルOA機器あるいはワークステーションが配置されるという状態になった。ワープロやパソコンは、単体機器からネットワーク機能を持ち、ワークステーションと同種のものとなる方向」³⁰⁾にあり、「これまで情報システム部門が一手に引き受けてきた社内の情報化の推進の役割をそれぞれの部門レベルで自分たちの手でパソコンなどの情報機器を利用して推進できるような環境が整備されつつある」³¹⁾。このような状況下では上司の意思決定に役立つ情報の収集・管理・活用をよりスムーズにするために、秘書はコンピュータ活用技術と情報活用技術に裏打ちされた広義の情報リテラシをどの程度持っているかが問われることとなる。

さらに「秘書の各作業を、全社的に専門部にまとめられ集中処理される可能性の高いものと、秘書部門あるいは、個々の秘書のもとで分散された方がより合理性のあるもの」³²⁾とを明確に区分する必要があるが、そのためにはシステムの機能を熟知し、システムの改善を提案し、統合的な機能を持ち分散処理方式の秘書システムの構築化へ努力することが求められることとなる。

そのためには情報リテラシが必要となるのであるが、それは一般に新入社員よりも中堅社員のほうが高く要求される傾向にあるが³³⁾、「ワーカーが企業にエントリーする場面で必要となる情報処理能力と5年、10年とキャリアアップの段階に応じて必要となる情報処理能力は異なる」³⁴⁾ことも確かである³⁵⁾。しかし定型的業務の処理のためのツールとして情報機器を利用するだけの初歩的段階にとどまるのではなく、情報機器を活用した創造的な活動を行うことがなければ、上司の意思決定を補佐する高度の秘書活動を行うことはもはや不可能であろう。

はじめにコンピュータありきではない。高度情報化社会はハード面の充実のみを指向するものではない。なぜならばビジネスにおけるコミュニケーションを例にとっても、「その中でコンピュータ処理が可能なものはぜんたいの30～40%くらいであり、むしろフェイスツーフェイスのコミュニケーションの方が多い」³⁶⁾のであり、しかもそれが意思決定に与える影響は極めて大きいからである。

その認識に立った秘書行動をとることがなければ、森脇氏が指摘するように「従来、秘書機能については、秘書活動(行動)によるのではなく、秘書の業務内容を目的的に整理することによってとらえられてきている。このとらえ方による秘書機能はある意味では正しいが、秘書の全体機能を網羅していないという欠点がある。例えば秘書にとって重要な働きの一つである、上司の活動の変化に対応して秘書活動を創造する働き、秘書の人脈づくりや情報ネットワーク、秘書の業務システムを作って秘書業務活動の基盤づくりをする働きなどの秘書機能を位置づけることが不可能」³⁷⁾となり、「創造的な秘書活動」を実践することは不可能である。

高度情報化社会の到来により秘書をとりまくビジネス環境は変貌を遂げつつある。今まで以上に経営・管理層は高度化・複雑化した問題に対し迅速かつ適切な意思決定を迫られ、そのことにより「秘書の行う個々の作業(task)を通じてその職務(job)、更には組織編成にも影響」³⁸⁾が及ぶことは必至である。そのためにも今後ますます秘書の機能や職務について新しい視座からの再検討・再構築が大きな課題となる。

【注】

- 1) A. トフラー(徳山二郎監訳)『第三の波』日本放送出版協会 1980 p.276
- 2) 注2)に同じ、p.278
- 3) アルビン・トフラー(徳山二郎訳)『パワーシフト上』フジテレビ社 1990 p.265
- 4) H.A. サイモン(松田武彦・高柳暁二・二村敏子訳)『経営行動』ダイヤモンド社 1996 p.365
- 5) 注3)に同じ、p.273
- 6) 注3)に同じ、p.265
- 7) 日本オフィスオートメーション協会編『'93 オフィスオートメーション実態調査報告書』1993
- 8) 犬塚正智「情報化の進展が業際に及ぼす影響」『経営情報論集第10号』1994 p.18
- 9) 花岡菖監修『経営革新と情報リテラシ』日科技連出版社 1996 p.8
- 10) 注9)に同じ、p.5
- 11) 森脇道子「秘書活動の基本的枠組み」『秘書学論集6』1988 p.4
- 12) 注11)に同じ、p.12
- 13) 中村健壽「秘書の職務類型に関する一考察」『静岡県立大学短期大学部研究紀要8』1995 p.96
- 14) 河野みゆき「情報社会の秘書業務」『江南女子短期大学研究紀要20』1991 p.94
- 15) 16) 荒川恵美子「ニューメディア時代と秘書教育」『名古屋女子商科短期大学紀要29』1988 p.159
- 17) 18) 山本直三「環境変化におけるOA教育の提案」『オフィス・オートメーション14-5』1993 p.74
- 19) 武田秀子『秘書新論』中央経済社 1990 p.174-176
- 20) このシステム概念図は、秘書システムの全体構想、今後の目標まで含めた理想図である。権田恵子「秘書業務のオフィス・オートメーション(OA)化の進展と求められる秘書像」『名古屋女子商科短期大学経営研究所年報9』1997 p.54
- 21) H. アンゾフ(中村元一・黒田哲彦訳)『最新 戦略経営』産能大学出版部 1990 p.7-12

- 22) 森純一『経営管理としての情報システム』駿河台出版社 1997 p.43
- 23) 川島冽『ビジネス・コミュニケーションの達人』フォレスト出版 1996 p.41
- 24) 廣田傳一郎編著『秘書学概論』中央経済社 1991 p.142
- 25) 注 24) に同じ、p.143
- 26) ユニシス研究会編『情報リテラシ研究チーム報告 - 情報リテラシ向上を目指して』1994 p.11
- 27) 注 9) に同じ、p.45
- 28) 注 26) に同じ、p.58
- 29) 吉田寛治編著『ビジネスワークの基礎』嵯峨野書院 1998 p.246
- 30) 注 17) に同じ
- 31) 日本経営教育学会編『大競争時代の日本の経営』学文社 1998 p.135
- 32) 大津洋子「オフィス・オートメーションと秘書の職務」『愛知女子短期大学研究紀要 22』1987 p.112
- 33) 注 31) に同じ、p.140-142
- 34) 注 31) に同じ、p.142
- 35) 秘書が上司の補佐業務をいかに遂行するかは、秘書としての経験年数と大きく関わる。秘書の職務内容に対して経験年数と能力との関係を有効に機能させるためには、初級から中級・上級へと昇進し、秘書としての高度の専門的知識や技能をもった担当者が将来的に管理職秘書に就任する長期執務体制の要請が他の職務に比べて強いことは明らかである。(中村健壽「組織体における秘書の発展性に関する一考察」『静岡県立大学短期大学部研究紀要 11-1』1998 p.87-97)
- 36) 注 9) に同じ、p.49
- 37) 森脇道子「秘書行動理論の成立をめざして」『秘書学論集 8』1990 p.4
- 38) 注 32) に同じ、p.108

[1998 年 10 月 29 日受理]

