

## 組織体における秘書の発展性に関する一考察

中 村 健 壽

### A Study of the Development of the Secretary in Management Organization

NAKAMURA , Kenju

#### 1. はじめに

国際化、情報化の波が燎原の火のような勢いで席卷し、企業など組織体においてはさまざまな変革を余儀なくされた。各分野で広く活動を展開している秘書にとっても、そのことから受ける影響は計り知れないものがある。経営構造の変化の進展に呼応して秘書活動の質的向上＝効率性、最適性などを求めて積極的な努力が続けられている。しかし、組織体内部における秘書職の発展性の問題はなかなか取り上げられることがなく、表面に出てくる機会も少ない現状にある。

周知の如く、わが国における人事管理は基本的には各種職域への適時異動を繰り返すことによってその組織体における個々人のキャリアアップが図られる人事管理システムを採用している。

秘書課（室）体制において管理職の立場にある秘書課（室）長はその地位に就任している期間もきわめて短く、組織全体の人事異動の対象者の一人となる機会が多いのに比較すると、秘書職の多くを占める女性秘書の場合は、人事異動の対象となることはきわめて少ない。それは、秘書課あるいは秘書室の職務内容が極めて機密性が高い事項の業務処理に従事しているため、他部署を包括した人事異動の対象となり難いことにも起因している。そのため秘書をいわば閉鎖的な職務領域という固定観念で捉えてしまいがちである。

それは、わが国のいわゆる日本の経営の下で、定期・不定期を問わず実施される人事異動という人事管理システムの上から見たとき、極めて特殊な人事管理対象であると言わざるを得ないが、そのことが直ちに秘書職がその組織体において専門職として認知されたことによるということの意味するものではない。しかし、そのことは少なからず秘書職の専門職化に貢献することにつながる可能性を秘めていることから、秘書としての永続性は重要な意味をもつと考えられるのである。

本稿では、秘書の勤務年数と職務内容との関わりを手掛かりにしながら、秘書職とくに女性秘書の発展性とその効果、意義などに関する若干の考察を試みたい。

#### 2. 秘書業務の質的变化の可能性

わが国に特徴的な秘書課（室）体制における業務内容については、「文書の起草は男性がし

て女性が清書して発信する、というように1つの業務を2人で担当し、どちらかといえば、男性が頭脳を用いる仕事を、女性が手足を用いる仕事を受け持つ<sup>1)</sup> というように、性別によって業務内容を区別するという捉え方が一般的理解であった。しかし、最近の調査では「従来いわれてきたように画然と2つに分かれるのではなく、モザイク状に入り交じっている<sup>2)</sup>」という現象が指摘されている。このことは、わが国の秘書課体制における秘書の性別によって役割を二分するという従来の理解とは大きく異なり、秘書業務に対する理解を新たにすべき点ともなりうるであろう。

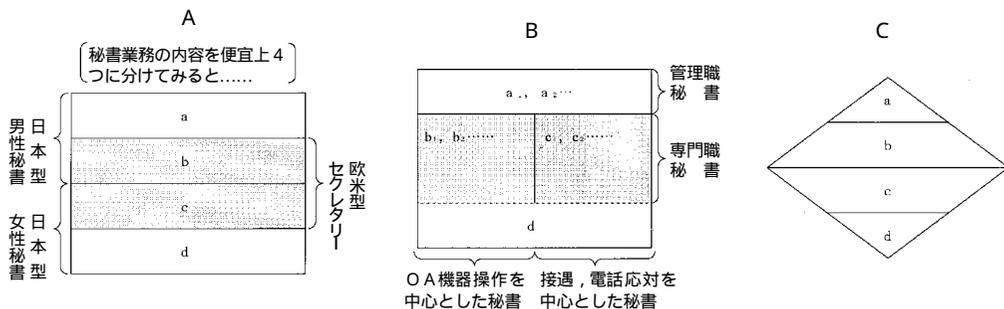
そのことを田中篤子氏が提唱する秘書業務のサンドイッチ構図による四層理論の理論が変化していく過程を通して明らかにしてみたい。この理論は、初期段階では図 - 1 - Aのとおりである<sup>3)</sup>。その内容は、「日本において、秘書は欧米の秘書より幅広い業務範囲を持っており、おおまかに表現すると、その下半分を女性が、上半分を男性が受持っている。そして最上部aと最下部dを除いた中央部分が欧米型セクレタリーの主に担当する仕事<sup>4)</sup>と見ることができ、「この男性秘書が受持つ上部約 $\frac{1}{4}$ の仕事aは、例えば社長室長のような役付の男性秘書が受持ち<sup>5)</sup>で、「どちらかといえば経営スタッフの仕事であって、その職務内容は、本来の秘書の業務とは異なって<sup>6)</sup>おり、それは「従来の秘書機能とは言えなかった部分<sup>7)</sup>」である。また、bc部分、とくにb部分は「まさに秘書をコミュニケーションのエキスパートとして機能させる専門知識がこの部分に要求<sup>8)</sup>されるのであり、さらに、d部分は「男性秘書の補助事務やさまざまな庶務業務のうちのいわゆる雑用<sup>9)</sup>」であり、このことから「bc部分が秘書本来の職務であり、bcを主にしている秘書は専門秘書<sup>10)</sup>」であるとしていた。

しかし、田中氏はOA化や時代思潮の変化の影響を受け、新たに図 - 1 - Bのようにサンドイッチ構図の移行を試み<sup>11)</sup>、秘書業務が質的に変化する可能性を指摘している。

すなわち、a部分を「マネージメントと一体となって情報の取捨選択<sup>12)</sup>」を行うことができる「経営感覚のある<sup>13)</sup>管理職秘書と位置づけし、それは「他の秘書による補佐を必要<sup>14)</sup>とするようになる」としている。またbc部分については、業務内容をタテ割りに分割し、「bはOA機器操作を中心とし、cは接遇、電話応対を中心とする<sup>15)</sup>」ようになり、「秘書の業務内容の専門職化につながる<sup>16)</sup>」として、bc部分を専門職秘書としている。なお、d部分専用の担当者は存在しないが、仕事がまったくなくなるわけではないことも指摘している。

この説については、福永弘之氏が「ヨコ割りになって、秘書のランクづけになりはしないか<sup>17)</sup>」と、疑問を投げているところである。しかし、秘書の発展性を考えるとき、秘書の専門的知識や技能、業務遂行能力などは明示されるべきものであり、それは秘書のランクと密接に関連し

図 - 1 秘書業務のサンドイッチ構図による四層理論



てくるのは当然ではなからうか。

また、福永弘之氏は「OA機器の長足の進歩に伴って考えなおさなければならない時期に来ている」<sup>18)</sup>と指摘しているが、田中氏はマルチメディア社会の到来が叫ばれている今日の社会環境、経営環境などの急激な変化を目の当たりにし、推論としてという前提ではあるが、a部分の経営面にも秘書が踏み込み広範な領域の仕事を担当し、bc部分が拡大してd部分が縮小するという仮説をたて、図-1-Cのとおりサンドイッチ構図からダイヤモンド型の構図への変化を提示している<sup>19)</sup>。これは注目すべき点である。

ところで、森脇道子氏はすでに早い時期からわが国の秘書について初級から上級秘書、さらに経営秘書に至るまでの段階類型化を試み、秘書の経験年数と能力を基準として、次の4つの段階モデルをあらわしている<sup>20)</sup>。

**初級秘書** 秘書の基本的な実務知識・技能を習得している。指示された仕事の正確な処理ができる。多くの人とコミュニケーションがはかれ、人間関係を深めることの重要性がわかる。

**中級秘書** 応用動作ができる程度の実務知識・技能を習得している。秘書の役割形成ができ、上司の仕事を理解して、補佐業務を積極的に進めることができる。多くの人との交流がはかれ、さらに人間関係を深められる知的能力がある。

**上級秘書（監督秘書）** 秘書の業務マニュアル作成を育成指導ができる知識と実践力がある。補佐業務のシステムづくりと業務改善が推進できる。理解を促進するコミュニケーションと社内外でヒューマン・ネットワークづくりができる。秘書を監督できる。

**経営秘書（管理秘書）** 高度な秘書知識・技能とマネジメントの実務知識を持っている。上司の高度な特命業務を遂行できる力がある。上司の理念・目標の実現をサポートする補佐システムづくりと組織づくりができる。広範囲な活動推進や問題解決につながるネットワークを保有している。秘書を管理できる。

この4つの段階モデルは、基本的にはわが国の秘書の現在の状況を明確にとらえている。しかし、秘書一人ひとりについてこの4つの段階に当てはめ区分するための客観的基準を設定することはなかなか困難といえよう。なぜならば、わが国においては職務記述書がなく職務分掌規定によって大まかに規定されているにすぎないため、「一つの企業内部で積み重ねた職務経験が他の企業で役立つという保証はないし、ある企業では秘書として有能であっても、別の企業でもそうだとはいえない」<sup>21)</sup>という状況にあるためである。もちろん、そのような状況を打破し、秘書のランクを一定の基準をもって公的に明確にするための活動は着実に進められ実績を重ねている。例えば秘書技能検定試験（秘書技能検定協会主催）、秘書試験（日本秘書協会主催）などの実施がそれである。

しかし、この森脇氏による段階モデルは、秘書の組織階層や発展性、持続性を考察する上に、大きな示唆に富んでいることを見逃してはならない。

### 3. 勤務年数による秘書の職務内容の変化

#### 3-1 秘書の職務類型と職務内容

先述した森脇氏による秘書の経験年数と能力を基準とした段階類型は、それぞれの段階に求められる秘書の知識や技能などの基準となる条件を示したものであるが、そこに見られるように秘書の経験年数と能力とは実際に密接な関係、即ち比例した関係が存在するのであろうか。

経験年数と能力の両者の関係が比例することが明らかにならなければ、このモデルの構築は不可能となるのである。また、両者の関係が比例するならば、どのような点に顕著に現れるのかを明らかにしなければならない。

これらの問題は、秘書の業務内容に関する実態調査の実施、およびその分析が試みられ、そこから得られた知見をふまえた考察によって結論を導き出すことが可能であろう。

筆者は、秘書の職務内容によって秘書の職務類型に関する若干の考察を行ったが<sup>22)</sup>、そこからは秘書の永続性に関する結論を得ることはできなかった。しかし、すでに先学諸氏による秘書の実態に関する基礎的な調査が実施されている。それらの研究業績の中から幾つか本稿と関わりをもつものを抽出し、問題点の整理をしておきたい。

すでに実施された秘書の実態調査研究を通じて大きく特徴づけられた点は、秘書課における業務（課業）が男性秘書・女性秘書という性差によって差異が生じていることであった。名古屋市を中心とした秘書に関する調査を実施した島本みどり氏は、課業の特徴として次の4項目の仮説を導き出した<sup>23)</sup>。

秘書職はその所属形態により異なる。男性女性ともに、職務の違いを生み出す要因の一つは所属形態である。

男性女性により秘書職は異なる。しかし両者に職域は固定しておらず、秘書職を支える要因の変化により変わる。

男性秘書職の特徴は、上役代行随行、対外折衝、各種計画立案運営、情報収集、提供である。

上役の日常活動日程、出張、来客、環境、会議、文書を支える業務は、男性女性ともに参与する。

ここで導き出されたものは、性的役割によるステレオタイプの秘書業務の内容である。ところが、この調査は平面的側面・水平的側面からのものであり、秘書の経験年数などの要素が加味された立体的側面・垂直的側面からの調査・分析に基づく秘書業務の差異ではなかった。

杉浦允氏は、秘書の業務を上司を主体として分類し、「基本機能」「下位機能」「処理すべき業務の内容」の3つであるとして、秘書業務の処理が「上司との係わり合い」によって行われることを指摘している<sup>24)</sup>。

秘書の機能があくまでも上司の補佐にあるとする考え方は、秘書の機能の源泉を上司に求めるものである。それは「組織社会の効果的経営を行う者は経営者である。その経営者を補佐するのが秘書であり秘書機能であるから、秘書機能は経営者のニーズを満たすものでなければならない」<sup>25)</sup> ことから、秘書と上司との係わり合いが秘書業務の遂行・処理に大きな影響を与えることは当然であり、「経営者の効果的な経営を阻害する要因を専門的に除去すること」<sup>26)</sup> を、上司は秘書に対して期待するのである。阻害要因を完全に除去することが可能となるように、秘書業務が高度化、精鋭化し、効率化することが、秘書機能を完全遂行するためには必要なことである。

秘書の役割や機能に関する研究は大きく進展し深化しているが、上司が抱く秘書の役割や機能にどのように係わるのかという側面の研究を、役割期待・行動期待としての視点からアプローチをすることは重要な点である。

### 3 - 2 秘書の経験年数と業務の関係

秘書の経験年数に関しては、以下に挙げるようにわずかではあるが調査が実施され、その分析結果が報告されている。

服部美樹子氏は、秘書としての経験年数により3年未満、3年以上10年未満、10年以上の3グループに分けて、経験年数別による業務の相違点と共通性の抽出を試みたが、ほとんどの業務は「経験年数が増すにつれて実施頻度も高い傾向」<sup>27)</sup>にあり、その具体的内容には面会の可否決定、慶弔に伴う現金、贈答品の選択、上役・その家族・友人の慶弔の手伝いなどの業務が挙げられ、さらに交通機関網・宿泊先の選定、上司の指示による社内外での情報収集・提供、上司個人の現金出納などの業務も経験を増す毎に実施度が高くなることを明らかにしている。

石田敏和氏は、経験年数と業務内容について、秘書業務の頻度の変化の側面からの調査結果を報告している。この調査は、秘書の仕事を「判断性」「受動性」「一般性」「専門性」の座標軸上で捉えようとしたものであるが、そこから「秘書の仕事の変化は、経験年数よりも、むしろ秘書の属している会社の規模の大小や、経営方針によって決まる」<sup>28)</sup>とし、秘書の仕事の変化は「経験年数よりも、属している組織のあり方」<sup>29)</sup>が大きく影響することを導き出している。

さらに、森田園子氏は、「秘書の役割分担は、年齢や経験年数によるものよりも、担当する上司、所属する会社や部署に左右」<sup>30)</sup>されることを指摘している。

これらの実態調査は、いずれも秘書が属している組織や部署が秘書の仕事に大きく影響を与えることを明らかにする結果となった。また、それは前述した島本氏の「秘書職はその所属形態により異なる」という仮説を立証するものともなった。

しかし、残念ながら所属形態によって秘書業務の内容が異なるという点は、いわゆる日本の経営下の企業等組織体にあっては決して不思議なことではない。それが故に秘書学研究の諸先達が秘書固有の機能とは何かを追求し、実態調査が実施され、秘書の本質に関する論考が重ねられてきたところでもある。

### 3 - 3 経験年数の業務への影響

さて、秘書の経験年数は秘書業務に影響を与えるのであろうか。秘書に限らず職業人は、職務遂行上のさまざまな経験・体験を通して職業上の知識や専門的技術・技能などを習得する。そこで習得した知識や技術・技能などを次の仕事に応用することによってさらにそれらを向上させるのである。このことから経験年数は秘書業務に影響を与えるという仮説は成立する。

では、経験年数は秘書業務にどのような影響を与えるのであろうか。森田氏は、「30代以上で、経験年数8～9年の課員は指導的な役割を持つ」<sup>31)</sup>ことになり、「年数が長く、年齢が高いほど、高度な職務知識や処理能力を必要とする業務にあたっている」<sup>32)</sup>。また、同時に、「年齢や経験年数によって異なるのはむしろ、業務の遂行の仕方」<sup>33)</sup>にあるとし、業務遂行の「仕方」における違いに力点を置いている。その違いは、具体的には年齢や経験年数によって、「信頼度が増し、重要度が判断できるようになり、自分で判断できる範囲が増すので、仕事に幅と奥行が増す。つまり、より多くのことを思いつくことができ、より先まで見通すことができるようになる」<sup>34)</sup>としている。

ちなみに、森田氏の調査によれば、経験年数が1～3年で、年齢が23～26歳の秘書が分担し

ている職務内容は、「スケジュール表、取締役会、常務会設営、切手管理、航空券管理、文書管理、週間配車表、什器備品管理等」である。それに対して、経験年数が4～9年で、年齢が28～30代以上の秘書が担当している職務内容として、「指導統括、社内諸会合、経費代行等」を挙げている。しかし、このような内容が果たして氏が指摘するような「高度な職務知識や処理能力を必要」とする業務内容であるのかどうか疑問が残る。

ところで、関西地区の日本企業を対象として、秘書業務の性別および経験年数に関する調査の統計的分析を報告している石田絢子氏によれば、「管理業務および海外業務はすべて男性の業務であることが分かる。また、男性はあらゆる業務項目の中で、上役の代行、判断を要する業務、上役の業務遂行に必要な情報の収集と提供を行っている。また、一般にいわれるように女性には不向きな出張の随伴、社外での接待の準備や随伴」<sup>35)</sup>を行っており、「女性のみが実施する業務には、管理業務や高度な判断力を必要とするものはほとんど含まれていない」<sup>36)</sup>が、「女性でも経験年数が10年を超えると、従来男性の業務であると考えられていた管理的業務、特命業務の処理、上役の代行、判断を要する業務を実施」<sup>37)</sup>するようになり、「経験年数の長短と関係なく同じように実施している業務がある一方で、経験年数の増加に伴って女性秘書も管理能力や高度な判断力を必要とする業務を実施」<sup>38)</sup>していることを明らかにしている。

ここでは、女性秘書にとって10年間の秘書経験を有することが、大きな意味を持つてくることに注目すべきであろう。また、この点については先掲した森田氏が、8～9年を経験した秘書の職務内容の変化を指摘しているところでもあり、おおよそ10年前後の秘書経験年数を今後の調査研究の1つのメルクマールとして捉えることが可能となるであろう。

### 3 - 4 外資系企業における秘書の経験年数と業務の関係

外資系企業の秘書を対象とした経験年数と業務の関係について、杉田あけみ氏が深層面接法を用いた詳細な調査を試みている。その結果、「『秘書への努力を継続してきた年数』と『秘書の経験年数』は、同じではないが、ある程度関係」<sup>39)</sup>しており、経験年数の長い秘書は「基本業務が多岐にわたっている点、また、業務内容が深くなっている点」<sup>40)</sup>が顕著であることを導き出している。また、秘書への努力を長く継続した人は、「基本業務を幅広く担当することを意識」しており、しかも「同じ業務でも、深い内容を評価」<sup>41)</sup>し、「秘書のあり方、秘書の役割、本人の人格形成等に関して、明確な見解を所有」<sup>42)</sup>していることを明らかにしている。

その差異は、経験年数が浅い秘書の場合は、「『秘書への努力』は、OJTが中心である。すなわち、秘書として必要な知識や技術を日々の業務を通じて、スキルアップしている」<sup>43)</sup>が、経験を積むにつれて「本人が業務を遂行していくうえで必要な知識や技術だけでなく、教養も含めて幅広く『自己啓発』をしていくようになる」<sup>44)</sup>ことによってもたらされるものであるとする。

秘書経験年数と秘書への努力の継続性とは異なるカテゴリーのものではあるが、杉田氏が指摘するとおり決して無関係ではあり得ないことは当然であろう。努力の継続性は秘書経験年数とほぼ比例すると言っても過言ではない。また、これは秘書職に限定されることなく、一つの職種を長期間にわたり維持し継続するためにはきわめて大きな努力が必要であることは万人が認めるところである。

秘書職が経験年数を重ねることは、職務内容が変化し、適切な状況判断力を持った高度な職務遂能力が求められ、しかも上司からの「信頼が要求される性質のもの」<sup>45)</sup>となることを強く

要求されるということの意味するのである。

以上のことから、秘書職にとって秘書業務を遂行するに当り継続した経験年数が大きく影響することが明らかとなった。

#### 4. 秘書のキャリア

##### 4-1 組織体における認識

わが国の企業など組織体では、秘書を専門職として採用、あるいは登用することは極めて稀である。秘書課を構成する課員の多くは女性であることも特徴的であるが、採用後、まず秘書課以外の総務関係や庶務関係などの部署に配属された後、一定期間経過した時点での人事異動で秘書課に登用配属される場合が多い。すなわち、秘書課に配属された時が秘書としての第一歩をスタートとすることになるのである。

ここで明らかになることは、多くの組織体では秘書を専門職として採用しているのではないことである。事務職員として採用し異動させる人事システムをとることから、秘書を事務職員の一部を構成しているものとして処遇するという認識がわが国の多くの企業など組織体に根強く存在している。

労働省の職業分類（1986）においても、秘書を「大分類：事務的職業、中分類：一般事務員、小分類：総務事務員」と、あくまでも秘書を事務職に分類していることにもその考え方が顕著に現れているし、また、まことに残念ながら秘書を専門職として取り扱わないで、「一般事務員」あるいは「総務事務員」などと同等のものという認識が今なお存在していることも確かなことである。

そのため秘書に対する適切な認識も持たず、ましてや秘書管理能力の無い秘書課長や上役が多くいことも事実である。また、そのために秘書が秘書としての機能を十分に果たすことができない状態となっている組織体も多いのである。

##### 4-2 アメリカの秘書のキャリアに関する問題

秘書は、職業人としてスタートしてから後どのようなキャリアを決定していくことによって、あるいは秘書を取り巻くさまざまな環境をどのような状態にもっていくことによって、秘書としてのキャリアアップがなされるのであろうか。

秘書の階層分化が進んだアメリカでは、秘書は二極分化の現象を呈しはじめてきていることが報告されている。ただ単なるsecretaryではなくexecutive secretaryへの志向が強くなっているが、「専門職秘書に対する社会的需要がきわめて高いにもかかわらず、実際には実力がついた段階で他の職業へ転職する秘書があとをたたず（1年間の転職・退職数は数十万人。秘書全体は390万人である）、そのため供給が需要に追いつかず、恒常的な秘書不足に陥って」<sup>46)</sup> いるという。その理由として「組織内部で、秘書から管理職へと昇進する道がまだ十分に開かれていない」<sup>47)</sup> ことや、「Just secretaryでは満足しなくなっていること、さらにdecision makingできる責任のあるpositionを求めて昇進することを、むしろよしとしている」<sup>48)</sup> ことなどが挙げられている。

彼らの昇進については、基本的に「Executive Secretaryはマネジャーや部長の昇進につれてあがっていき、社長とペアーワークをしているのでやめない。したがってExecutive Secretary級の採用はあまり供給に動きがないので難しい」<sup>49)</sup> と考えられているのである。しかし、秘書のランキングは形式的名称よりも「誰についてはたらいっているかによってExecutive SecretaryがAdmi

nistrative Assistantかが決まる」<sup>50)</sup> のが実状であるという報告もなされている。

これららのことから、わが国のみならずアメリカにおいても秘書の管理職への道と昇進の道は、大きな課題として存在していることが理解できる。

#### 4 - 3 わが国の秘書のキャリアの問題

「秘書から管理職へと昇進する道」について、若干考察してみたい。なぜならば、そのことは秘書の将来性や持続性についての大きな問題であるからである。

ここで言う「管理職」を、わが国の秘書課(室)体制に見られる秘書課(室)長を一つの例として考えたい。多くの秘書課(室)長は、本人の意思にかかわらず人事異動によって他部署から配属されるのが一般的である。秘書課長という職位は、その組織体のなかでの昇進のためのステップストーン的な重要な職位となっており、一定期間が経過したら再び人事異動で転出していくのであり、多くの秘書の中から秘書課長への昇格人事が実施されることはほとんどないため、キャリアとしてのつながりもないというのが実情である。

直属の部下である秘書課員(そのほとんどを女性秘書課員が占める)は、採用直後あるいは入社後一定期間を経て他部署から登用される場合が多い。しかも、秘書課(室)から他部署への異動もほとんどなく、まして秘書課(室)内での組織階層の上位の職位への人事異動(昇進)の機会も、他部署からの異動によって阻まれてしまう結果になりやすい状況にある。これが人事管理上「秘書職の閉鎖性」あるいは「閉ざされた秘書職」とみなされることにつながっているのである。

確かに秘書課のとくに女性秘書の長期執務体制の蔭には、ピラミッド型の経営組織では秘書課の課員として実施層に留め置かれ、昇進の機会が極めて少ない状態が存在することも確かである。

秘書のキャリア形成を規定する要因を、青島祐子氏はキャリア・パスの類型化を通して次の3点であると指摘する<sup>51)</sup>。

秘書が所属する組織の特性	組織の規模、業種、伝統など
上司にかかわる要因	担当する上司の役職や、組織の中での影響力、女性秘書に対する考え方、上司自身の人間性など
秘書自身のもつ要因	自身が育った環境、身近に接した人々からの影響、受けた教育など

この3つの要因が相互に関連し合って秘書のキャリア形成に影響を与えるという。秘書のキャリアアップの要因についての問題は、今後に残された大きな課題であることが理解できよう。

ところで、「企業の濃い持続性とは、その社会的、非人格的な性格の目的の達成と個人的動機の満足という二つの条件に依存し、この条件のどちらが欠けても企業の持続性は、維持できなくなる」<sup>52)</sup> とバーナードは述べているが、それは企業だけでなく秘書にとっても同様であり、「二つの条件」のいずれが欠けても秘書としての職業の持続性、職務の持続性を維持することは困難となることは明白である。それは秘書職の発展性を考察する場合にも重要な点であり、また、職場環境からもたらされる広義の満足度を無視することも不可能である。

#### 5 . 経営環境の変化と秘書

国際化、情報化の波を受けてわが国の社会構造や経済構造、経営構造は大きな変革をせまら

れいる。とくにそれはコンピュータ革命とかOA革命などと言われマルチメディア社会の本格的な到来により、加速度的な高度情報化社会の進展がもたらされたのである。そのような状況を背景として、OA機器を駆使した国際間の競争、企業間の競争はますます激化するであろうし、トップマネジメントにあっては高度な意思決定の適切な処理のために、膨大な量の情報のなかから良質な情報を提供することを秘書に求めることになる。

その一方では、秘書に関する各種の実態調査をみれば、「少い量の作業をさらに細分化して、必要数以上の初級秘書を雇用している」<sup>53)</sup> ケースが多い。このことは否定することのできない現実であるが、バブル崩壊後の景気の不透明などの諸要因を背景にして、企業のインフラ、あるいはスリム化が進められており、秘書もその対象から逃げられない状況がもたらされつつある。そのことは「OA機器の発達により、書類作成やスケジュール管理、経費の精算など、今まで秘書が行ってきた業務の多くを上司自らが行えるようになり、秘書の存在意義が問われ始めている」<sup>54)</sup> という指摘がなされている点と符合するところでもある。すなわち、「秘書は上司の補佐であるが、単に上司に依存するだけの存在ではなく、主体性をもった存在として行動しないと十分な補佐はできない」<sup>55)</sup> という状況が秘書を取り巻く環境として成立しはじめてきたことを意味するのである。

森脇道子氏は、秘書の機能を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2つの主要機能に大別している<sup>56)</sup>。

付随的補佐機能を支えているのは、上司の構想の実現化の側面からの助力、上司の社会関係の強化・拡大の援助、上司の日常業務活動の補佐の3つの機能であり、主体的補佐機能を支えているのは、秘書自身の将来構想づくり、秘書自身の情報交換・相互協力のネットワークづくり、秘書業務のしくみづくりの3つの機能であるとしている。この森脇氏の理論構成を基礎とした視点に立てば、秘書の機能を受動的・他律的・消極的に捉えるのではなく、能動的・自立的・積極的に捉えることにより、「主体的補佐活動」に立脚した「秘書の存在意義」の再検討が可能となる。

そのためには、秘書を水平的でなく垂直的に考察することが必要である。なぜならば、すでに考察してきたとおり秘書の経験年数と秘書業務とは密接な関係があることが明らかになった。

秘書の補佐の対象者（多くの場合、役員など経営層である）が異動する機会は少ないことから、白石氏は「程度の差はあるが、一般に、秘書職、特に個人秘書は、特定の上司のもとで勤務する期間が、他の職務に比べ相対的に長い」<sup>57)</sup> し、「一つの企業内部で積み重ねた職務経験が他の企業で役立つという保証はないし、ある企業では秘書として有能であっても、別の企業でもそうだとは限らない」<sup>58)</sup>、また「ある上司のもとで熟練度を高めた秘書が、別の上司に対し、ベテラン秘書として機能できるとは必ずしもいえない」<sup>59)</sup> ことから、「特定管理者との永続的パートナーシップ」<sup>60)</sup> を必要とし、秘書の長期執務体制には効果があることを指摘している。

なるほど長期執務体制は補佐の対象者である上司を熟知し、職務熟練することによって秘書業務の遂行は効率化されていくことは可能であり、他部署への人事異動のない長期執務体制のもとで秘書職として完結することが、職務遂行上有効かつ効率的であり、最適であることは当然であろう。しかし、長期執務体制の現況を全面的に肯定する根拠とはならない。職務内容において初級秘書段階のレベルでとどまることに甘んじることではないことを絶対の条件としなければ、このことは意味をなさないのである。

すなわち初級秘書段階の職務内容は、秘書経験に比例して自立性・主体性の側面、また技能の側面から職務の満足感・充実感に乏しく、その段階に停滞する限りにおいてはモラルやモチベーションの低下を免れない。トフラーの言うように「思考力を必要としない、反復的作業員になるどころか、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」<sup>61)</sup> ことが可能な段階へと秘書を発展させ秘書課(室)内での組織階層の上位の職位への人事異動(昇進)の機会を開くことが今後必要かつ重要なことである。そのことによって、秘書は「閉ざされた職種」から「開かれた職種」へと認識を改められることになるであろう。

そのためには、現状に甘えることなく秘書をとりまく環境が大きく変化していることを認識し、組織構造の改革はもとより、秘書の機能や職務の再編成、再構築に臨むことが必要となる。大津洋子氏は、次のような留意点を挙げている<sup>62)</sup>。

ワープロ・パソコンなどのOA機器操作のスキル及びレベルと秘書職務の関係を明確にする。

情報処理担当や文書処理担当者が遂行する業務と秘書の職域を明確に分ける。

個々がキャリアを形成していく時系的な視点で組織構成を考える。そのための秘書の目標認知と達成のための支援システムを確立する。

教育訓練の機会とその内容を検討し、男女を平等にする。

これらの点は初級秘書の段階から中級、上級の段階へとランクアップし、新人秘書から中堅秘書へ、そして管理者へと組織階層を上げていくためには必要なことである。もちろん、そのためにはサポート・システムの構築、職務遂行能力に合わせた長・短期的な研修プログラムの整備をいかに構築するかが大きな課題である。

秘書が初級から中級・上級秘書へと昇進し、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管理職につくことは、秘書の将来性や持続性を考慮したとき、最適・最良の途である。

そのためには、今後、これらの問題点の検討とともに「管理職としての秘書」に関する考察が必要であろう。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係わることが明白に実証されたが、管理職としての秘書の職能などについての解明が不十分のままでは、秘書の全体像が見えてこないからである。

## 6. おわりに

秘書課のとくに女性秘書の長期執務体制という状態を生み出した背景には、女性の管理職が少ない理由の一つとして「終身雇用と年功序列を基礎にした人事制度が、基幹人材になるべき男性社員にのみ適用され、女性社員にはほとんど適用されてこなかったことにある。男性社員は定年まで勤続すると期待され、女性社員は辞める確率が高いから」<sup>63)</sup> というわが国独特の考え方が根深く存在してきた。

しかし、現在は「この前提条件にあてはまらなくなる女性側の変化が、顕著になってきている。重要な要因の一つは高学歴化である。その結果、彼女たちは、より高い責任と挑戦を求め、勤続年数が長期化」<sup>64)</sup> してきている。企業が女性社員に期待するものは、これまでは事務処理能力、礼儀・マナー、気配り・人当たりのよさなどという「職場の花」的要素が圧倒的に多かったが、近年は判断力、責任感、企画・分析力、専門知識・技術、実行力など、男性と同等のものを求める傾向が強まったことが指摘されている<sup>65)</sup>。このような状況の背景には、社会構造、

経営構造の変化があり、制度的には男女雇用機会均等法の施行などがある。

すでに論述したように、女性秘書も経験年数の増加に伴い管理能力や高度な判断力を必要とする業務を担当し遂行している現実、「専門的仕事や、意志決定の一部に参画する」能力を備えた秘書の登場を、あるいは管理職としての秘書への昇進を（まだ数量的には少ないが）可能とした。

高木晴夫氏によれば、女性管理職の職務達成行動への意欲を構成する要因として、知識・技術因子（職務達成に必要な知識・技術を持っているかどうか）、協力関係因子（仕事で関係する人々と共働や情報交換のために協力関係を持っているかどうか）、組織風土因子（仕事をする組織では、意欲を高く持てるような風土になっているかどうか）の3つがあり、それらを満たすことが経営者の成すべき第一点であると同時に、女性自身の成すべき第一点であるという<sup>66)</sup>。

先述した森脇氏が言うところの上級秘書（監督秘書）あるいは経営秘書（管理秘書）となるためには、当然のことながらこの3つの因子が兼ね備わっていることが必要であることが理解できる。

秘書のキャリアを考察するとき、この3点は十分に考慮すべきであり、秘書の職務内容の経験年数と能力との関係が有効に機能することを考慮するとき、秘書職における長期執務体制という持続性の要請は、その効率性の側面からも機密性の側面からも他の職務に比べより強いものがあって当然であろうし、ひいてはそのことが秘書の専門職化をもたらす一因ともなるのである。

#### 【注】

- 1) 田中篤子編『秘書学概論』嵯峨野書院（1988）p. 43
- 2) 石田紘子「日本企業における秘書業務の性別および経験年数による統計的分析」『京都文化短期大学研究紀要11』（1989）p. 11
- 3) 田中篤子『改訂版 秘書の理論と実践』法律文化社（1983）p. 47
- 4)、5)、6) 田中篤子『新版第2版 秘書の理論と実践』法律文化社（1995）p. 65
- 7)、8)、9)、10) 注4)と同じ p.66
- 11) 注4)と同じ p.108
- 12)、13)、14)、15) 注4)と同じ p.108
- 16) 注4)と同じ p.109
- 17) 福永弘之「秘書をめぐる環境変化」『ビジネス実務論集15』（1997）p.13
- 18) 注17)と同じ p.13
- 19) 注4)と同じ p.109
- 20) 森脇道子『新女性秘書入門』ダイヤモンド社（1987）p.121
- 21) 白石弘幸『秘書の機能』学文社（1988）p. 30
- 22) 中村健壽「秘書の職務類型に関する一考察」『秘書学研究4』（1995）p. 1-10
- 23) 島本みどり「秘書の実態」『秘書学論集2』（1984）p. 80
- 24) 杉浦允「秘書の補佐的な業務の分類」『秘書教育研究年報13』（1989）p. 64
- 25)、26) 川村邦夫「秘書機能に関する一考察」『宇部短期大学学術報告32』（1995）p.60

- 27) 服部美樹子 「短期大学における秘書教育についての一考察」 『梅花短期大学研究紀要37』 (1988) p. 215
- 28)、29) 石田敏和 「秘書業務の実態調査報告」 『福島女子短期大学研究紀要18』 (1989) p.151
- 30) 森田園子 「経験年数による秘書業務の変化」 『文化研究4』 (1990) p. 42
- 31)、32) 注30)に同じ p. 112
- 33)、34) 注30)に同じ p.42
- 35) 注2)に同じ p.7
- 36) 注2)に同じ p.9
- 37) 注2)に同じ p.15
- 38) 注2)に同じ p.16
- 39) 杉田あけみ 「外資系企業における秘書の役割 (その1)」 『千葉経済大学短期大学部経営情報論集12』 (1996) p. 114
- 40) 注39)に同じ p. 112
- 41)、42) 注39)に同じ p. 114
- 43)、44) 注39)に同じ p. 108
- 45) 注27)に同じ p. 216
- 46) 藤本幹子他 『秘書概論』 同文書院 (1992) p. 23-24
- 47) 注46)に同じ p. 24
- 48) 全国短期大学秘書教育協会編 『アメリカ視察団報告書』 (1989) p. 8-9
- 49) 注48)に同じ p. 11
- 50) 全国短期大学秘書教育協会編 『秘書教育担当者海外研修アメリカ・カナダ報告書』 (1990) p. 12
- 51) 青島祐子 「短期大学における秘書教育の展開」 『応用社会学研究4』 (1994) p.28
- 52) C.I.バーナード (山本安二郎他訳) 『新訳経営者の役割』 ダイヤモンド社 (1968)
- 53) 大津洋子 「環境要因の変化と秘書職」 『愛知女子短期大学研究紀要24』 (1991) p. 243
- 54) 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. 47
- 55) 森脇道子 「秘書活動の基本的枠組み」 『秘書学論集6』 (1988) p. 4
- 56) 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. 4-6
- 57)、58) 注21)に同じ p. 30
- 59) 注21)に同じ p. 31
- 60) 注21)に同じ p. 32
- 61) A.トフラー (徳山二郎監修) 『第三の波』 日本放送出版会(1980) p. 276
- 62) 大津洋子 「環境要因の変化と秘書職」 『愛知女子短期大学研究紀要24』 (1991) p. 244
- 63)、64) 高木晴夫 「女性管理職の意欲構造調査」 『組織科学21-1』 (1987) p. 43
- 65) リクルートリサーチ社 『女性の雇用と戦力化』 (1990)
- 66) 注63)に同じ p. 46-53