

# 秘書の職務とその専門性

—— 欧米の企業組織と日本の企業組織の比較論との関連において ——

能 登 洋 子

## I 序 論

これまでに多くの論者によって指摘されてきたように、欧米に比べて日本における秘書の職務は明確でなく、総務部（課）、庶務課といった部署が集団執務としてこれらの職務を遂行してきたのが現実である。こうした現実には秘書に対する旧然たる我が国のイメージに起因するものであるにしても、根本的には日本の経営組織の形態にあるといわねばならない。欧米の企業経営では経済性の発揮・実現を目標として経営の組織化がおこなわれる。そのためには費用と収益が明確に透視できるように組織が編成される。すべての業務は職務単位に細分化した分業組織として仕事の質と量を明確に設定し、標準時間賃率を決め、労働と報酬の関係を確立する。つまり、個人専門職の分業化が徹底するシステムをとっている。欧米の企業では仕事の最小単位は個人である。個人としての仕事の成果が評価されるシステムである。その意味からも欧米における秘書の業務（職務）内容も明確化され、その執務も職務として確立している。

これに対して、日本企業の組織は個々の職務範囲は必らずしも明確ではなく、また仕事は個人の職務を単位とするよりも、むしろ職場を単位として編成されている。いうなれば、日本の経営組織は個人の担当する職務の履行よりも職場単位に与えられた業務の達成が何よりも優先される。ここからも日本における秘書の職務も当然のことながら専門職という位置づけは乏しく、欧米の秘書的業務は日本では総務部（課）または庶務課の集団的執務という業務内容が中心になっている。

このような現実をふまえ、本稿では秘書の職務について、空論的に論ずるのではなく、つまり欧米で秘書の業務とされている内容をそのまま、秘書制度が確立していない日本において新たにあるべき秘書の職務として主張するのではなく、同じような秘書的職務が日本ではどのような職務によって担われているかを検討してみたい。

このことは、なによりも企業組織（経営組織）の比較に原点を求めるものであり、用語上の単純な比較では真の秘書の職務の理解ないし定義にはなりえないという観点に立つものである。

## II 欧米の経営組織と日本の経営組織

秘書に限らず、職務構造——職務の体系は各職務を担う人間の組織のなかにおける位置づけで成り立っている。経営組織が単なる組織体一般ではなく、仕事（職務）をもった人間の集団であるならば、そこには指揮・命令の序列体系——職務序列が確立している。

すなわち、ライン・システムのほかスタッフがある。その意味で秘書を明確にするには、それが組織のなかでどのように位置づけられているか、の素朴な問題からはじめなければならない。職務体系は普遍的側面と明らかに社会システムに規定される特殊的側面の両面を有している。とりわけ、日本は『日本的経営』といわれるごとく経営システムの特殊性が強調されている現状において、職務上の関係も日本型組織の土台に立脚している。とすれば、秘書という職

務を考える前提に日本の組織形態を欧米との比較のなかで明確にし、日本型組織モデルのなかで秘書の職務がどのような位置にあるか検討しなければならない。この点において有効な手がかりは個人の組織に対する関係——すなわち、契約型組織（欧米）か所属型組織（日本）か、という分析方法である。

欧米企業も日本企業も資本主義企業である点は同質な制度といえるが、企業としての組織への参加方式には極めて異なる点が見い出せる。欧米と日本の組織構造を比較するなかで職務の存在形態をみることにしたい。まず、組織への個人との参加方式＝組織と個人との基本的な関係のタイプとして組織類型を契約型と所属型の分析方法は最近、経営組織論あるいは日本の経営論で多くの議論を展開させている。<sup>(1)</sup> 組織類型を契約型モデルと所属型モデルの二つに対比する場合、そこには欧米と日本の組織の違いを生み出す要因——すなわち、組織存在の様式（文化、心理特性、行動特性、社会構造）が不可欠な分析対象として中心的な位置を占めることになる。

また、このことが組織の職務体系、人格関係の特質を規定し職務内容を決定する。

欧米と日本の組織類型比較

	日 本 型 モ デ ル	欧 米 型 モ デ ル
組 織 類 型	所 属 型	契 約 型
組織と個人の基本関係	全人格的、全面的、無限定的	部分的、限定的
参加期間	無 限 定 的	限 定 的
組織離脱	むずかしい	やさしい
組織性格	強制性あり、有機的	報酬的、機械的
伝達体系	インフォーマルがきわめて重要	あくまでフォーマル中心
オーソリティ	無関心圏広い	無関心圏狭い
責 任	動 機 主 義	結 果 主 義
価値体系	和	正 義
誘 因	多面的、長期展望的、年功主義	限定的、短期的、能力主義
目 的	組織維持中心	組織目的中心
組織の境界	明 確	不 明 確

〔出所：浜口恵俊、公文俊平・編『日本的集団主義』有斐閣 1982年 p. 123〕

上記の図表は組織類型の内容対比を示したものである。この対比では欧米企業は契約型であり、日本企業は所属型として捉えている。もちろん、資本主義的企業である以上組織（企業）と個人（労働者）との関係は契約関係で成立している。両者の契約関係は対等であり、職務遂行の時点で個人の人格は組織体のなかに参加（メンバー）し、特定の職種および職務の担い手となる。その意味で個人は組織への参加が部分的であり、設定された職務を果たすこと——このことに対する報酬が賃金である。そのためには組織構成員に明確な職務を示す体系が必要となる。欧米企業において業務は個人の職務単位に細分化した分業組織として仕事の量と質を明確に設定し、組織（企業）への参加＝入社時に職務を示す。いいかえれば、個人の組織への参加は職務との契約であり、全人格的参加を意味するものではない。まさに、欧米企業は個人との関係において契約型組織モデルである。一方、日本企業社会での企業と個人との関係は形式上、契約関係であっても実態は単なる契約以上の深い意味内容をもつ。<sup>(2)</sup> ある組織（企業）への参加は明確な職務との関係においてではなく、組織への加入を意味する。全人格的参加であり、長期的参加を前提にしている。日本企業が特定の職務遂行能力によって採用する欧米に比べて、新学卒の一般的で潜在的な人間の能力を第一に採用する点は契約関係以上の集団加入

(集団の一員となる)=強いゲマインシャフト的性格からきている。<sup>(3)</sup>

また、日本の経営組織がまず所属すべき仕事集団(部課)が割当られ、そのあと協働集団のなかで特定の仕事(職務)が決められる。つまり、個人は仕事の基本的な単位とはならない。そして、部課(課が経営組織の基礎単位であり、係が仕事の最終単位)の業務は集団業務としては一応、設定されているものの割替は起るし、人員の移動——協働集団の仕事内容の変化も現在の職務とは全く関係がない場合も少なくない。また、このようなシステムは広範囲の人間同志、あるいは部署間の仕事の流れを統合する役割も果たしているともいわれ、配置転換は非形式的なコミュニケーションのネットワークを発展させる。仕事の評価基準も個人の実績のみではなく、部署(集団)の実績との関係を含む。ここからも仕事は、個人に対してではなく、集団に割り当てられていることが理解できよう。欧米企業の現場(職場)が個室的であるのに対して、大部屋制をとり、地位の異なる者が一緒に机を並べている。作業集団として職務に関した割り当てとともに、集団帰属欲求に込めている。これは、日本人の集団志向性とその心理特性を生かした組織編成とみることができよう。<sup>(4)</sup>

欧米人が仕事を聞かれた場合に、特定の職種を答えるのに対して、日本人が職種より会社名を優先させるのは個人主義的ないし集団主義的というよりむしろ、所属欲求——特定集団への所属(帰属)意識が強いからであるという主張がある。<sup>(5)</sup>

経営組織は人間集団ではあるが、仕事の担い手としての人間の集団、すなわち職務の体系である。組織を構成する個々の職務は個々の人間によって担われ、遂行される。だが上記の組織への構成員の参加様式の違いは当然職務体系の存在様式の差を生むことになる。欧米のごとく契約型組織の場合、職務は個々の人間に担われる。いいかえれば、職務の内容(質と量)および責任の範囲は明確にされており、限定された職務内容以外には、隣の人でも他人の仕事には手を出さない。これは契約違反の考えにもとづいている。これに対して、日本型、所属型組織の場合、個々に与えられる職務内容は個人にとって一つのガイドラインにすぎず、部課(仕事集団)に明確な職務が与えられているといってもよいであろう。この結果、日本型経営組織では個人の担当する職務は、その履行よりも職場単位に与えられた業務の達成——すなわち職場集団における業務の分担とその達成という意味内容となる。それ故、その分担・達成のために部署(部課)のメンバーの集団意識の高揚とその配慮は、日本的経営組織のバックボーンになっている。このような集団主義的な執務体制からは、自立するスタッフを育成できず、スペシャリストが育ちにくい。<sup>(6)</sup>

職務内容とその責任の範囲があらかじめ明示され、雇用に先立って明確に規定されている欧米型組織では、あくまでも一人の人間に“職務”の基礎単位を与え、全体として経営目標を達成するように構成された一つの能率的な体系として理解される。「秘書」という職務が本質的に個人的“職務”であるが故に、つまり専門職である故に欧米で確立しやすく、職場単位の職務の分担・達成という日本型経営社会では、明確な形で「秘書」業務が成立しにくいことが理解できるであろう。ただ秘書的業務は秘書という職務でなく、同じような業務内容は、どのように果たされているかで検討すること、そして組織型の比較分析のなかで見出すことがまず必要である。

注(1) この組織類型の分析は多くの経営学者によって展開されているが、とりわけ「日本的経営」論が活発な今日、組織の側面と日本人の行動様式の特質に注目されている。浜口恵俊教授は日本型組織の特質を個人の組織への参加様式とそこにおける人間関係に注目し、社会心理学的立場から論究されている。(浜口恵俊『日本らしさの再発見』日本経済新聞社、浜口恵俊・公文俊平『日本的集団主義』有斐閣、を参照)

- (2) R. クラーク『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』梅棹忠夫・序、端信行訳、ダイヤモンド社、とくに第3章「日本の会社における“入社”と“退社”」p. 133～190.
- (3) 代田郁保「日本的経営」（横川義雄・泉田健雄編『現代経営学要綱』中央経済社）第12章「現代の経営問題・Ⅱ」p. 220～225.
- (4) 柴田悟一『日本企業の経営風土』同文館、第2章を参照 p. 19～
- (5) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文真堂、p. 46.
- (6) 日本の専門職制については、郷原弘『ラインとスタッフ』日本経済新聞社、第7章「専門職制度」、郷原氏は専門職をスペシャル・スタッフに限定する試みを行っている。p. 174.

### Ⅲ 秘書職務と専門性

こうした点をふまえて、現実に欧米における専門秘書とはどのような職務を担うものであるかを考察してみたい。

Secretary には一般にその職務内容（能力）に応じて Ranking がある。このことはいいかえれば、秘書という業務を担う者は採用時から秘書として Rank 付けされ、より高度な等級に昇進していく。この点、総務部などの一つの部局（部署）の秘書的業務の分担制（あるいは一般事務職から社内登用）である日本企業組織とは異なる。

アメリカにおいても、秘書としての各 Ranking における名称（職務内容）は定着したものとはいえず、また技術革新の相次ぐなかにあって、今後秘書の果す職務内容・役割もまた部分的とはいえ、変貌せざるを得ないであろう。ここでは、現在アメリカにおいて一般的に Secretary の職名で考えられているものを大枠に捉らえてみるとつぎのようになる。

1. Receptionist
2. Clerk typist (Stenographer)  
.....
3. Junior Secretary (別名 Assistant Secretary)
4. Senior Secretary
5. Executive Secretary
6. Administrative Assistant

#### Receptionist

単なる受付としての役割のみではなく、専門秘書に準じたこの職務は最低つぎの条件が求められている。

##### ○タイピング技能

特定の上司を持たないこの職務は、Secretary の手助けとしてのタイピング、また各部署で作成される起案文書の草案のタイピングといったものをこなすタイピング技能が要求される。

##### ○語学力

対社外者との Communication（訪問者のみならず電話を通しての声の応対を含む）の機能を十分に果たすための自国語としての語学力。

#### Clerk Typist (Stenographer)

Clerk Typist の職務内容は、速記技能をも含み要求される場合と、Clerk Typist とつぎにあげる Junior Secretary との間に別名 Stenographer として Rank 付けられている場合がある。いずれにおいても、Clerk Typist (Stenographer) は、各部課に配属され部課長の

秘書的役割をつとめることが一般的であるが、Clerk Typist と Stenographer を各々集中させた職務体制をとっているところもある。

タイピングは、Secretary にとって一番重要な技能とされているだけに Clerk Typist にとってのタイピングは単なる浄書機能のみを果たすものにとどまらず高度な技能を要求されている。

また前述の速記技能は、上司の口述筆記をとりタイピングするといった事務的日常業務を円滑にかつ速かに回転させる能力として要求される。

#### Junior Secretary (別名 Assistant Secretary)

別名 Assistant Secretary とも称されるだけに、主として Secretary を助け、先輩 Secretary の指示により日常的秘書業務を受け持つ。Junior Secretary 以上の Ranking の採用は Secretary としての必要技能が十分の能力であることが必須条件だけに、一般的には Clerk Typist をへた経験者が多いとされている。

#### Senior Secretary

Clerk Typist や Junior Secretary との違いは、上司が Executive であることである。したがって、その業務内容は企業の機密性・重要度・緊急度といったものは複雑にして高度なものとなり Secretary にとっての必須条件である情報処理能力としての技能、人間関係処理能力はきびしく要求されている。

#### Executive Secretary

Executive Secretary は、つぎにあげる Administrative Assistant と業務内容はほぼ同じであるが、Secretary の Ranking として最高の呼称である。

企業における Top-management に直属する Secretary で、組織の運営をかげでささえ、したがって秘書の職務範囲は一步大きく広がり経営方針への参画もなす。

#### Administrative Assistant

Secretary としての呼称は使わないが、企業の最高責任者だけに専属し一般的に Administrative Assistant 自身でも Assistant Secretary をもち事務管理面での全責任を負うべく、管理職としての権限も委譲されている。<sup>(1)</sup>

さて、このようなアメリカにおける秘書制度のもとにおける秘書の職務内容と等級制を理解したうえで、日本においては秘書制度（秘書の職務の確立）が明確になっていないにしても、それにかわる業務内容はどのように遂行されているのであろうか。アメリカに存在するが日本には秘書的業務は組織的に不必要なものであろうか。答えは否である。むしろ、高コンテクスト社会の日本企業では秘書的業務が日常的に行う行為として存在しているとみることが出来る。たとえば、Top-Management の助言的役割をなすスタッフは、ある意味で重役秘書の役割を果たしているといえるし、また会社の業務が部課に分担され、仕事の単位がこのような職場単位である場合、部長とか課長（係長）の業務上の秘書は秘書という名称はなくても実質的には集団的に遂行している。このことは日本の経営組織が再三指摘してきたように、個人に仕事が割当られるのではなく仕事集団が基本的単位であり、集団的脈絡のなかでなすべき仕事が決められることに起因している。したがって、秘書の業務は明確ではなく職務的内容よりもむしろ補助（上司の身のまわりの世話や上司の来客の接待）がことさら重要視され、かかる内容が日本的

秘書のイメージとして定着してしまったのである。

さらに加えて、日本企業において秘書のイメージが女性秘書の接遇的業務のみに捉える傾向にあるのは、日本の社会集団が理想的ないし規範として家族制度の諸要素を基礎とする序列的階層関係と心理的依存関係、さらに恩や義理などの規範的な価値観にささえられた精神構造、そして周囲の世話という家族のなかにおける封建的な女性への位置づけが日本人の精神的基盤として残存しているからである。したがって、欧米における秘書の職務も日本では特定の業種（たとえば、政治秘書）を除いて秘書という職種ではなく、既述のごとく別の職務として存在し機能を果しているのである。本来の秘書業務と日本語における秘書イメージとは社会的構造の違いからうまく融合しえなかった結果であるといえよう。機密を守り真の腹心の友という秘書業務の、いわば第一歩の条件より、身のまわりの世話という接遇業務が日本では秘書という語源と一致し、今日なおそこから脱出しきれていないのが現実である。

このように、秘書的業務が日常的行為として存在しながら、明確な職務として確立しない背景は単に組織上の問題のみばかりではなく、社会的・文化的要素も無視できないのである。なおこの点については別の機会に検討してみたい。

注(1) Ranking 昇進は、一般的には Junior Secretary 以上は経験者の一般応募という方法で採用されているが、アメリカにおいても社内昇進制度（試験制度）を設定している職場もある。

#### Ⅳ む す び

秘書とその職務をひとくちにいってもさまざまなランクがある。それは職種別でも業務内容上でもその権限・責任の範囲は多様である。政治における秘書官、官庁の秘書室長、巨大企業の秘書役、中堅企業の社長秘書などあり、その職務内容はスタッフとしての政策（助言）ブレーン（企業でいえば取締役の肩書がある場合もある）から単なる“お茶くみ”=接遇まで幅広い。

また、男性秘書と女性秘書では業務上もイメージ的にも異なる。ただ、日本における秘書のイメージは現段階では一般的に女性秘書で接遇の内容を思い浮かべることが多い。それ故に、秘書には技能・専門的知識よりむしろ一般的教養と生来的な女性的資質が大きな比重を占めるという見解もみられることになる。この点、低いランクの一般秘書でも技能（たとえば、速記とかタイピング）が求められる欧米の秘書とは異なるものであるといえる。もし、生来的な資質が重要視される段階にあるならば、また経験のみ重視されるならば、専門職にならないばかりか職務も明確にならないのも当然である。

このように、欧米と日本と比較した場合、秘書の専門性において第一に気付くことは経営組織（企業組織）の相違、さらに社会的・文化的相違であることである。それ故、ことさら秘書の比較論に終始するのではなく、社会学的・文化論的考察が秘書の専門性、とりわけ日本の秘書の専門性には極めて重要となるであろう。

ここ数年、OA化の進展をみるなかで事務文書、文書処理、経理事務、情報処理がシステム化されつつある。官庁を含めたあらゆる事業体では、今後コンピューター化など一層機械化が進むであろう。<sup>(1)</sup> こうした企業内の人事体制と業務内容の変化は従来、秘書（一般秘書）の業務とされてきた部門のなかで技能的分野は可能なかぎり技能の専門家に任せ、秘書の職務は創造的思考を必要とする業務（スタッフ職能）や、よりヒューマン的処理、より職務的専門性に精通した人間関係処理にその本質を見い出さなければならない。すなわち、秘書の職務とその専門性とは一般性（対人関係の側面）を土台にして技能的側面＝情報処理能力を第一段階の専

門性として、より厳密な意味での秘書の専門的職務は職種別の高度な知識に基き、情報管理および事務管理を掌る広義のゼネラル・スタッフ的機能であるといえよう。<sup>(2)</sup>

注(1) 企業（事業体）のO A 化が秘書的業務のシステム化を推進させるとの意見もある。だが、かかる見解は秘書の専門性を特定の技能（タイピングや速記など）のみに求めたものであり、本来の秘書の専門性（職務的専門性）に理解を示さない主張といえる。

(2) この点の秘書の職務分析については拙稿『経営秘書理論序説——秘書理論と専門秘書教育の統合化をめざして——』（札幌大学女子短期大学部『紀要』第1号，通巻21号，1983年，p. 76 を参照されたい。