

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 ——

能 登 洋 子

〈 目 次 〉

序 論	はじめに
第1章	秘書の概念—秘書の現状
第2章	経営秘書理論の定義（以上本号）
第3章	企業組織と秘書の職務
第4章	OAと事務の科学化
第5章	情報活動と情報システム
第6章	事務管理機能としての秘書
第7章	経営者と秘書業務の関連
第8章	経営秘書理論の展望

序 論 —はじめに—

昨今の「秘書教育ブーム」と云われる現象は文部省が秘書科設置を認可したことにさらに勢を得て、全国の短期大学に「秘書科」「秘書専攻」「秘書コース」など名称は異なるにしても、秘書という職務の社会的ニーズに応えるべく、秘書に関する専門教育課程がつぎつぎに設置申請され、創設されつつある。そのこと事態、つまり秘書という職務・職能を明確にし、それに対する本格的な考察・研究・教育をしようとする方向性はよろこばしいことではある。が、しかしながら、そのいわば黎明期を迎えた秘書学がその重要性を増大させていることは同時にその学問的体系化と、これを学ぶ者の責務の増大を意味することに他ならない。

秘書学の重要性の増大が単に経済社会の秘書学に対する要請の増大を意味するのみであるならば、またこれに答えるものが単に形式的に整備されたことのみをそれが意味するものであるならば、それは決して直ちに秘書学そのもののもつ価値の増大を意味するものではない。

あらゆる学問（社会科学）が実践の要求から生起するものであるとすれば、経営学が資本主義経済の発展過程で形成・成立したのに対して、まさに後期資本主義＝脱工業化社会の産物が秘書学といえるであろう。相次ぐ技術革新によって飛躍的に発展をとげたなかで、資本主義企業は事務労働の比率の増大をもたらした。そして、脱工業化社会あるいは情報化社会とよばれている今日、不確実性の領域における情報の変化を的確にとらえ、いくつかの行動の可能性の中から最適なものを選択する機能が企業にとって最重点項目である。その意味で、われわれは今日の高度発展した産業社会——脱工業化社会においては、企業組織を計画や統制に必要とする「情報」を提供する機能をそれらの管理情報を低コストで生産する機能を果たす「情報システム」ととらえたい。⁽¹⁾

こうした企業組織の中で、的確な判断力によって事務管理職能の一分野を担うのが「経営秘書」であることはいうまでもないであろう。

秘書の語源は「要職にある人などに直属して、これを助けまた機密の文書や用務・事務をつかさどる職」（広辞苑）とすれば、トップ・マネジメント層の職能における腹心の友と云えるであろう。

しかしながら、欧米諸国に比べ、日本においては秘書そのものの概念あるいは実際上の秘書

の地位・職務——職能が不明確であるばかりでなく、企業におけるトップ・マネジメント層の単なる補助（お茶くみなどを主とした接遇）と理解あるいは位置づけをしている者が秘書教育にたずさわる者の中にも極めて多い。

秘書という職能がそうであるならば、秘書理論——秘書学は学問体系として成立し得ないばかりか、むしろ家庭教育などによって育成された人間の資質にかかわる一般教養論の一つにすぎないものとなろう。勿論、秘書という職能を広義にとらえるならば、一般秘書（いわゆる接遇を第一とする秘書）まで包含することができ、その補助的職務も軽視されるべきものではない。⁽²⁾ ただ、その段階にとどまっているかぎり専門秘書としての地位は確立し得ないばかりか、同時に秘書理論の成立は困難になろう。

学または理論と呼ぶにはその研究対象に関する明確な認識が必要であろうし、またそれが実践的学問であるにしても、そこには方法論がなければならない。

今日、「秘書ブーム」の中にあって真に期待されるものは専門秘書教育と、そのための体系化（理論）である。

本稿はこうした諸現実・諸問題を前提にしながら、「経営秘書」理論の成立基盤をどこに求めればよいか、さらに真の秘書教育はいかなる方向性にあるべきかを模索・アプローチしたものである。

注(1) このように企業組織を一つの「情報システム」として把握する経営学者は多い。情報システムの文献として、つぎのものが有益であろう。

山田一生『組織変革と情報システム』文真堂

(2) かかる接遇を第一とする一般秘書のイメージが企業の職務体系において補助的に映る根拠の一つとして、女性秘書を前提としたものであることがあげられる。したがって従来の秘書教育における主要文献も「接遇の方法」「女性らしさ」など本来の職務（企業の戦力）とは別の次元の諸問題が強調されてきた。

第1章 秘書の概念—秘書の現状

1. わが国における「秘書」の現状

社会的ニーズに応じて、「秘書ブーム」到来といわれて久しいが、現状において「秘書」とはいかなる職務を果たしているのであろうか。

わが国における秘書的職務——職能は古くは大宝律令の制定の折（A. D. 701年）^{ずしよのかみ} 図書頭と呼ばれたものにはじまり、秘書という呼称が用いられるようになったのは明治初期に海軍省職制が定められたことによって「秘書官」が置かれたことであることは周知のことであろう。

しかしながら、今日の意味における秘書の存在および秘書的職能は戦後欧米における近代的企業組織の生成・発展に大きく影響されたものと考察される。（この点に関しては、第7章「経営者と秘書業務の関連」において検討される。）

以下、「秘書」という職務についてわが国における現状を項目別に整理し、若干の分析を加えてみたい。

(1) 所属部門と組織形態

欧米における組織形態が、個人的執務体制であるのに比し、わが国のそれは集团的執務体制ということが出来る。

わが国の一般企業における秘書の形態の中、秘書部門を独立させ、秘書室または秘書課制を採用し、集团的執務体制をとっている場合、その長は、秘書本来の補佐的業務を超えたトップの経營業務に直結した役割を担っている場合が極めて多いことは、わが国の秘書制度の特質といえよう。

(詳述 第3章「企業組織と秘書の職務」)

図表 1 秘書における所属部門と組織形態

グループ秘書	秘書室または秘書課に所属し、複数の上司の秘書業務をグループで分担している。
パーソナル秘書	トップ・マネジメント層の個人付として秘書業務を担っている。
兼務秘書	(a) 一定の部門に所属し、他業務と部門全体の秘書業務を兼務している。 (b) 他業務と、特定の上司の秘書業務を兼務している。

(2) 任用

秘書業務にたずさわる者の任用方法については、(a)当初から秘書として採用となる場合と、(b)一般職として採用後、秘書として登用される場合とがある。

その比率は各種の秘書職の実態調査報告にも見られるように、⁽¹⁾ その所属形態は異なるにしても、秘書職もしくは秘書の職務らしきものを担っているものはいるが専門性をうかがえる秘書の職務が比較的少ないというのが実体である。

それは、とりもなおさず、わが国における秘書の職務・職能の専門性が明確化されていないこと、またそれが社会的に位置づけられていないことを物語る以外のなにものでもない。

(3) 業務内容

下記図表2において、従来における秘書の一般的業務内容を、大きく接遇と情報・事務管理と処理という二面に分けて具体的に列記してみたが、これは所属部門と、その組織形態により業務分担は異にするものである。

図表 2 業務内容大別表

接 遇	来客の受付と応待 上司の身の廻りの世話 電話応待・環境の整備
情報・事務 管理と処理	事務文書の受発信処理 文書作成・処理 (タイピング・速記など) ファイリング・資料の整理 内外連絡調整業務 日程管理 冠婚葬祭業務 経理事務 会議の設定に関する業務

2. 一般秘書と専門秘書の概念区分

序論でも述べたとおり、秘書の職務・職能が欧米諸国においては専門職とし定着、位置づけられているのに比較し、わが国における秘書の現状は秘書という概念、あるいは職務・職能が不明確であるばかりか社会的に位置づけされぬままに現実の社会において秘書職という現象は機能し、さらに一層その必要性を増大させていることを考えるとき、わが国における秘書の職務の明確化を図ることは秘書理論の研究あるいは秘書教育を担っている者の急務と

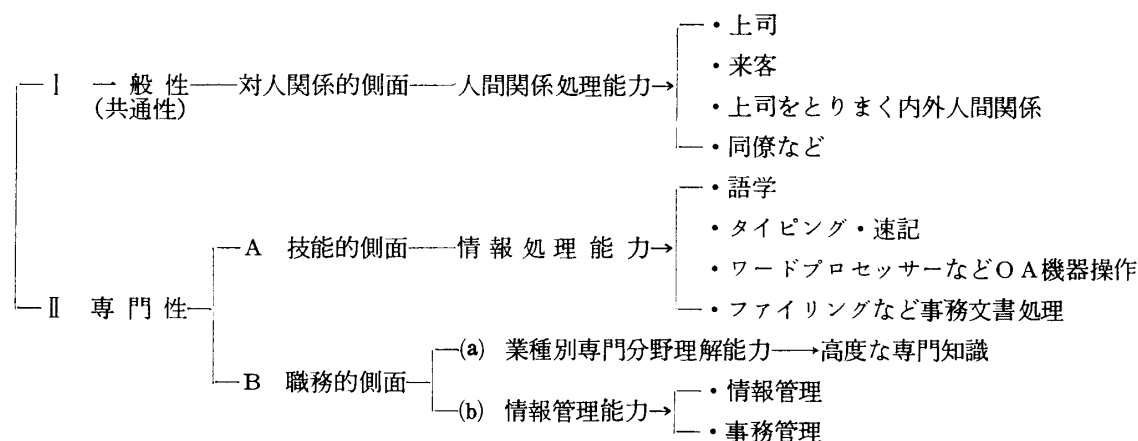
認識せねばならない。

しかしながら、秘書の概念を明確にするために、現実における秘書の職務・職能の実態を分析することは必須ではあっても前述の「わが国における秘書の現状」からもうかがえるように現状における秘書の組織体・職位による職務内容の違いを現実の具体的存在からのみ秘書の職務ととらえるならば、「女性秘書」が単なる補助的領域、いわゆる「お茶くみの接遇」で代表される雑用の分野にのみ存在するとし、「秘書職」の全体像を見失い、その職務は専門性以前の人間の資質に係るもの、また企業内教育と職場経験で培われた職場事情の精通でことたれりといった乱暴な結論を急ぐことにもなりかねない。

であるならば、秘書の職務を専門職としてとらえることにも、位置づけさせることも出来ないことは勿論である。

では、秘書における職務内容には、いかなる専門性があるのであろうか。秘書の職務分析を下記図表3のように図解でとらえてみたい。

図表3 秘書における職務分析



Iにおける一般性（共通性）とはいかなる組織体における秘書であっても共通の必須職務と云える。しかしながら、その職能は職位により異なるにしても資質と教養そして職場事情の理解・精通により果たし得る分野であり、秘書における職務の共通ベースではありながら、その中には専門性を見出すことは出来ない。

では、IIにおける専門性の中、A技能的側面ではどうであろうか。これを訓練の積み重ねなどによりマスターし得る専門性のみられる情報処理能力として、語学・タイピング技能・速記技能・簿記・ワードプロセッサなどO.A機器の操作、そして事務文書処理・ファイリングなどととらえたが、これにしてもそのいずれかが秘書の職務に必要な技能ではあっても、むしろその専門性が高度の技能であればあるほど、そのウェイトが高ければ高いほど逆にオペレーターの職能、または独立した専門技能者となり得る要件であり、これ自体は秘書の専門性とは性質を異にするものとなる。

Bにとらえた職務的側面の中、(a)業種別専門分野理解能力とは上司の職種が専門職である場合、たとえば医師に対する秘書であれば医学・医療をとりまく専門知識・理解能力が必要とされる。すでに医療秘書として、わが国において最も専門職化要請も高く、その歩み出しも医学団体においても着実に進められている事実からもその専門性の要件と理解出来よう。

上述、医師ならびに弁護士・行政官などといった上司の職種が専門職である場合、その専門的職業に対する高度な知識・理解能力を兼ねそなえることは必須であり、ここには、専門職としての職務を見出すことが出来よう。

また、(b)における情報管理能力とは単なる反復訓練などにより培われる技能（先にあげたタイピング・速記・語学・簿記）とは区分され、情報化社会における秘書本来の職能——的確な判断力によって、企業組織の計画や統制に必要とされる「情報」を提供し得る機能（情報管理＝事務管理）の一分野を担うものとして、その専門性をとらえて行きたい。

以上、図表3の図解により、一般秘書と専門秘書を明確にとらえるためにその秘書における職務分析を行ってみたが、もとより一般秘書・専門秘書とは、秘書の職務が多面性・多様性をもつものである故に、その職務を異質のものとし明分化することは可能ではない。

しかしながら、いかなる業種・組織体にたずさわろうとも一般秘書とは専門秘書にも共通性のもつ秘書業務のベースをなすべき分野にウェイトを占める職務であり、専門秘書とは一般秘書の職務（Ⅰにおける人間関係の側面、Ⅱ—Aにおける技能的側面からとらえた情報処理）をも包含しながらも、その職務・職能において上司の意思決定が的確に行われるための情報提供者としての任を果すものでなければならない。

3. 企業における専門秘書（経営秘書）の位置づけ

従来、わが国における秘書職がトップ・マネジメント層の単なる補助的職務のみを果たすものとうけとられ、またその位置にとどまっていた理由にはいくつかあげられよう。

第一には、秘書の職務・職能が明確に理解されていなかったことも大きな要因ではある。さらに第二には、わが国の経営組織体の問題、第三には、「秘書職＝女性秘書」の社会通念が接遇的イメージ色を強め、一般論的な女性の社会・企業に対する意識・姿勢に結びついていたことは否めない事実である。（詳述 第3章「企業組織と秘書の職務」）

社会的要請が「秘書ブーム」を呼んだとしながらも、「社会的要請」が秘書の職務・職能を明確に理解せぬままに一人歩きしている感があるのも現状ではなからうか。

かかる状況下で企業の国際化、激しい情報化社会の中にあって、旧然の単なる補助的職務のみに秘書職がとどまるならば、企業内教育で充分ことたりる職務であり、またことさらに秘書職の要請に結びつくものではないことは当然であらう。

さらには、その職務・職能が「女性秘書」が果たす単なる補助的接遇分野にのみとどまるならば、キャリア・ウーマンならずとも早晚「秘書職ばなれ」現象（すでに企業内登用にあらわれはじめている）が起ることも十分考えられるであらう。

前述2において、職務分析を行い（図表3）「経営秘書」における専門性をその職務的側面にとらえた。今日、企業規模の拡大、複雑化、企業環境の流動化などともなう情報処理ニーズの増大の中で、経営活動を合理的に行なうためには企業内外の情報に基づいて適切な意思決定がなにより優先されなければならない。生産のオートメーション化は必然的に事務のオートメーション化をもたらし事務活動の科学的・合理的コントロールが不可欠の要件となる。そうしたなかで、専門秘書としての「経営秘書」はトップ・マネジメント層の職務を専門的に理解し、情報の収集・情報の処理・情報の利用という三段階を前提にした事務活動能力、判断能力、さらには国際化社会の今日、国際的知識をふまえた職務・職能として、単なる補助的職能ではなく、真の事務管理職能を担うものでなければならない。⁽²⁾

注(1) 秘書職の実態調査として、よくまとまっているものとしてつぎのものがある。

全国短期大学秘書教育協会『秘書教育研究年報第6集』（秘書職の現状と秘書教育—秘書職の実態調査を中心に—白川智洋）

(2) 周知のごとく「情報」とは、概念的には三つに区分され用いられている。Intelligence, Information, Data である。

秘書理論で用いる「情報」とは、「知識としての情報」としての「Intelligence」が適切である。これらの概念の本質については、山本純一『経営情報論』丸善（2章参照—p. 17～21）。

第2章 経営秘書理論の定義

前章において、わが国における「秘書」という職務の現状を鑑みて、秘書の概念および位置づけを試みた。その中で、今日、秘書教育体系にとって必要なことは現今の秘書の職務・職能の実態からして、従来の「女性秘書としての必要な基礎知識と実務についての学習を通じ高い教養と的確な判断力の養成」といった抽象的な秘書教育体系ではなく、秘書としての専門性とその内容を整理し、「専門秘書」という職務を明確にすることであるとした。

このことは、従来の秘書教育体系の中で、中心的要素をなしてきた一般秘書（接遇などを第一義とする）としての課題——資質・教養という側面を否定するものではないことは指摘したとおりである。何故ならば、それは「秘書という職業の前提条件」であり、また秘書が一つの職務であれば、その不可欠な要素を形成しているからである。

ただ、われわれは第1章で理解できたごとくそのレベルにとどまっているかぎり、「秘書学」ないし秘書教育の主体性はなく、社会要請に、あるいはマスコミによって鼓吹されたブームの中に埋没してしまう危険性を有すると云わねばならない。

筆者は、こうした認識に立ち、「秘書とは教育するものではなく、生来の資質である」とする批判をはじめとして、その学問的性格および体系が、いまだ支持や賛同を獲得しうる結節点の形成まで到着していない段階にある「秘書学」を、そうした偏見から脱却させるためにも「専門職としての秘書」の体系化を意図したものである。

筆者自身、専門教育としての秘書学の一つに「経営秘書理論」と名づけ、その体系化構築をするために、とくに秘書の専門性を技能的専門性と職務的専門性に二分し、後者を「経営秘書理論」の中核にすえた。

しかしながら、こうした位置づけ、方法によって、直ちに専門秘書理論としての経営秘書理論が成立するものではないであろう。「経営秘書理論」の定義は、その対象と方法論が明確になって、はじめて有効なものになる。「経営秘書理論」は当然のことながら、経営学との密接な関連性をもつことになる。ただ「経営秘書理論」は、経営学の知識を必要とするとはいえ、あくまでも「秘書学」の一分野としての「経営秘書理論」であり、経営学に包摂されるものではないことを強調しておきたい。

秘書学（または秘書理論）が、他の学問（科学）と異なり極めて職務ないし職業そのものの内容と直接的に結びつくものであることは云うまでもない。秘書学の一分野としての「経営秘書理論」は、企業体（広義に産業組織）における秘書を対象とする体系である。つまり、政治学の政治現象・経済学の経済現象といった社会現象としての対象は存在しない。秘書という職業をもった人間（個人）そのものにかかわる体系である。この点がこの学の独自性であるとともに科学的規定（学問の体系化）のむずかしさである。

しかし、ここで注意されねばならないことは従来の一般秘書理論とよばれてきたものの内容は、秘書としての、つまり「秘書としての資質、あり方、対処の仕方（接遇）」が中心であり、秘書の明確な職務・職種は存在しなかったという点である。

ところで、専門秘書としての定義も多様にわたり、これまでどちらかといえば、タイピング・速記・語学・簿記など筆者が技能的専門性と定義づけた部類に入るものであった。この種の専門性は、秘書としての必要技能であることはいうまでもない。ただ、この技能的専門性を秘書の唯一の専門性であるとするれば、秘書教育とは専門技能教育になり真の秘書学あるいは秘書理論体系とはなりえないであろう。さらにまた、こうした技能的専門性は、ワードプロセッサ、ファクシミリ、テレプリンター、コンピューターなどのめざましい技術開発適応によっ

て、機械におきかえられる実態もありうるし、⁽¹⁾ また一部そうなりつつあることを考慮に入れれば、専門秘書教育としての将来性には疑問をもたざるを得ない。

ここに、われわれは、もう一つの専門性——職務的専門性を加えることによって、新しい秘書理論体系への道が開けて来る。この職務的専門性は、業務によって多面性を有し、医療・法律・政治・行政・経営など、それぞれの職務内容をもつ。その中の一つとして「経営秘書理論」が位置づけられる。

この場合、経営とは公企業もあろうし、私企業もあろう。「経営秘書理論」は、まず、対象を限定する。「企業組織と職務内容」の分析を第一として、その企業体の特質と意思決定の命令系統の環の中で、どのような秘書職務が必要であり、逆に企業が一つの組織として円滑に運営されるために、いかなる秘書職務をつくり出すかが課題となる。

わが国の企業において、従来、秘書的業務は、トップ・マネージメント層にせよ、中間管理者層にせよ、秘書部門が独立している場合のほとんどは集団制がとられ、大企業にかぎられており、他の多くの企業の場合、総務または庶務といった部署がこれを代行しているのが現実である。その理由は「秘書」自体のイメージがわが国においては、競争社会の中にある企業体には補助的に映り、その本来の、あるいは欧米の秘書のごとく、企業の権限構造の中で明確に位置づけられていないという現実も作用していよう。とすれば、旧然とした「秘書」のイメージをもって、秘書理論を確立するのではなく、新たな「秘書」という職務を明らかにすることが要求されて来る。

最近の企業体において発生する業務の多くは情報の収集・処理・伝達・記録という情報管理的部門が拡大している。そうした中で、いままでの事務的処理ではなく、情報に精通した事務管理能力が不可欠なものとなってきている。つまり事務の作業管理から情報の管理に移行しつつある。

ここから、経営活動と事務管理能力は、不可分の関係となり、企業組織全体の中で経営理論に精通した情報・事務管理能力といった高度な人間活動がますます必要となって来る。ここに、従来の「接遇的」および「技能的秘書（タイプ・速記・語学など）」とは異なる「職務的秘書」登場の道が開けてくるのである。したがって、この「職務的専門秘書」は企業組織において明確な位置づけが不可欠な前提となる。

今日、トップ・マネージメントの組織、その機能を助成促進するゼネラル・スタッフがあるが企業環境の複雑化・不安定性によってトップ・マネージメント層の職務は複雑かつ高度化し、さらに仕事の量も増大してきている。この現実をみると、企業活動の全体を透視でき、的確な判断能力と情報管理能力を備えたスタッフ組織としての専門秘書が重要視されてくる。

情報システムは、オートメーション化されている今日の企業体において、生産する以上の「情報」を吸収し、消化しうるものでなければならない。いうまでもなく、情報システムとはトップ・マネージメント層をはじめとする意思決定者に対して情報の流れを提供するシステムである。⁽²⁾ それ故、この情報を正確にコントロールし、補佐する情報管理・事務管理的職務＝職務的専門秘書が意思決定者（トップ・マネージメント層）の職務遂行上、今後、極めて重要視されてこよう。

「経営秘書」の具体的な内容の検討は第3章以下で行なうことにし、ここで再度明確にしておきたいことは「経営秘書理論」は、これまでの分析から明らかなように、現代企業組織において重要な部門になりつつある情報管理＝事務管理部門の担当者としての秘書を位置づけることから出発する。

「経営秘書理論」は経営理論（現代企業のあり方を中心として）を土台にして「秘書」業務

および職務を明確にする。そして、経営秘書教育体系は経営理論のこれまでの成果（内容）をふまえて、職務的専門性としての秘書の内実とあるべき方向性を包含するものであろう。

- 注(1) ワード・プロセッサなどオフィス・オートメーションの導入による労働の質に与える影響など活発な議論がある。ILOレポート『マイクロ・エレクトロニクスの衝撃——社会と労働に与える影響』J・レーダ，日本能率協会訳。日本能率協会は、それらの点を詳細に分析・指摘している。
- (2) 経営情報システムならびに情報管理に関する主な文献として、ここではつぎのものをあげておきたい。

涌田宏昭編著『経営情報管理論』実教出版
 長松秀志『経営情報システム』白桃書房
 涌田宏昭編著『経営情報科学論』中央経済社
 太田文平『経営現代化と情報管理』千倉書房

※ 本稿「経営秘書理論序説」は秘書学の一分野として職務専門性を前提とした理論構築への試みである。

したがって、秘書一般理論・実務など一般性＝共通性（接遇など中心とする）を有する基礎体系は筆者が技能的専門性と名づけたタイピング・ワードプロセッサなどオートメーション機器を駆使できる能力養成は勿論、秘書教育体系の中心におきながら企業経営に関する理論的把握（現代企業の組織・管理システムとあり方）が重要視されてくる。ちなみに本学経営学科秘書専攻には、秘書関係の講座を中心につぎのような講座が開設されている。

1. 秘書理論および関連科目
 秘書概論，秘書実務Ⅰ・Ⅱ，秘書実習，秘書特殊演習，文書管理，国語表現法，人間関係論，社会心理学
2. 経営理論に関する科目
 経営概論，経営組織論，経営管理論，経営社会学，労務管理論，簿記論，会計学，商法Ⅰ（会社法），民法・労働法，電子計算機概論，経済学概論，経営学演習（国際経営，国際企業論，経営史，経営心理学，日本的経営，会計学，労働問題）
3. 外国語に関する科目
 実用外国語（英語）
 オーラル・イングリッシュ
 カレント・イングリッシュ
4. 技能的専門分野に関する科目
 和文タイプ（ワードプロセッサを含む）
 英文タイプ

なお、本稿作成にあたって、代田郁保氏（札幌大学講師）には経営学の専門的立場から多くの有益な助言を賜わった。日頃のご指導に謝意を申し述べたい。

— 昭和57年9月29日 —