

秘書学の原理論について

佐藤 東九男

1. 秘書学研究の現状と問題点

本年(平成3年 1991年)は丁度学会創設10年という節目の年に当たったこともあって、秘書研究の現状と問題点をめぐり活発な議論が全国的な規模で展開された年であった。

こうした中で、日本秘書学会は年次総会のメインテーマのひとつに『秘書学研究はこれでよいのか』という論題を掲げ、現行秘書研究の核心部分にまで遡って、原理的な反省と再検討とを行った。

たしかに、今日秘書学研究はある種の“壁”に逢着しており、その展開にやや活力を欠いていることは紛れもない事実である。

では、最近の秘書学の現状にこうした混迷と停滞とをもたらしている要因は何なのであろうか。以下に、この点について若干の考察を試みることにする。

(1) 対象と方法に関する共通認識基盤の欠如

歴史研究者としての立場から、秘書学発展史の詳細な跡づけを試みつつある福永弘之によれば、秘書学の学としての性格をどう規定するかをめぐって、現在少なくとも3つの異った主張、すなわち

ア. 秘書学を「組織と人間」、「管理と組織」、「組織と機能」に関する全てを包含する科学であって、本質的に社会科学の一分科であるとするもの

イ. 社会科学と人文科学の境界領域に位置する学際的科学であるとするもの

ウ. 人文、社会、自然の3科学分野にまたがる学際的総合科学であるとするもの

があり、またその本質は法則科学なのか規範科学なのかに関しても、いまなお議論が分かれているという。こうした現状をどう見るべきであろうか。まず、I. ラカトシュの所説にその手掛りを求めてみよう。

さて、I. ラカトシュによれば、「[ある程度成熟し、自立した]学は一般に堅固な核とそれを取り巻く保護帯から構成される。堅固な核は研究推進の基礎となる極めて一般的な理論的仮説の形態をとり、通常これは諸々の初期条件や補助的仮説群から成る保護帯によって、起こりうる反証から保護されている。そして、一見堅固な核の仮説に反するような事実が観察され、発見されたときは、保護帯を構成しているサブ理論を修正し、あるいは組み替えることによって、その否定的な影響が核にまで及ぶのを排除する。研究者は可能な限り堅固な核そのものを修正したり、それに反証したりしてはならないという規約を含む暗黙の共通了解——T. クーンのいわゆるパラダイム——に則って研究を進める」とされる。

ラカトシュのいう堅固な核に相当すると思われる理論的仮説を、既存の“学”の中に指摘することはさして困難なことではない。物理学における最小作用の原理——これが斯学にとってきわめて重要な位置を占める“核”のひとつであることは、古典力学の世界で発見されたこの原理が、量子力学の展開によっても何ら修正を被むることなく生き残った事実を見ても明らかである——。経済学における最大化行動の仮説(Maximizing Behavior Hypothesis)などはその典型的なものであろう。

共通のパラダイムが欠如している——少なくともまだ十分に確立されているとはいえない——ゆえを以って、しばしばその後進性が問題となる政治学にあってさえ、「寡頭支配の法則」、「権力のミランダとクリテンダ」といった概念は、ほとんどすべての政治学者が暗黙のうちに自説の立論の前提としているという意味では、斯学の中でここにいう堅固な核とほとんど同様の機能をはたしているといつてよい。

ラカトシュのいう堅固な核は、通俗的には原理論あるいは純粹理論と表現しても大過はないであろう。

私見によれば、いかなる学も、それが独立自存の学である限り必らず原理論を必要とする。ここに原理論とは、形式的には当該の学が自己の体系の中に借用ないしは援用している隣接諸科学起源の諸理論を当該の学的システムから除去していったとき最後に残る、当該の学に特有の方法論と不可分に結びついている斯学固有の理論、あるいは当該の学の中から各個別研究領域が専門学として分科独立していったとき、最後に残る当該の学に固有の純粹理論をいう。

私見によれば原理論は当該の学にとって何が基本的で本質的な問(課)題なのかを明らかにし、進んでその問題を解決に導びくガイドラインを与える

という機能をはたす。詳述すれば原理論は一個ないし複数個の理論群から構成され、学的システムの中で一般に次のような機能を担う。

① 研究のためのフレームワークの提供（研究枠組提供機能）

原理論ないし純粹理論は何よりもまず、一見錯雑混沌としている対象に切り込むための視角と分析のための方法論を与え、さらに研究から得られた知見を斯学の学的システムの中に位置づける上でのフレームワークを与える。研究のための基本枠組が研究の方向と結果とにいかに関与的な影響を与えるものであるかは、まったく同一の物理現象あるいは経済現象を対象としながら通常の力学的分析と解析力学的分析、あるいは新古典派的分析とマルクス経済学的分析とでその結果（少なくとも分析結果の記述法）が大きく異なることを見ても明らかであろう。

② 認識モデル、説明原理の提供（認識モデルないし説明原理提供機能）

また原理論は、①の機能に類似する機能として、錯綜する認識対象を整理し見透しを良くすると同時に、進んで対象が現にそうあるのはなにゆえかを合理的に説明する説明原理を与える。構造人類学において、婚姻ルールの解明にレヴィ・ストロースらによって採用された群論的構造モデルは、そのもっとも典型的な例であるといえることができる。

③ 評価のためのクライテリアの提供（評価規範提供機能）

純粹理論はまた、当該の学が研究の対象としている何らかの実体システムが最適性（Optimality）を実現しているか、あるいは効率的に作動しているかを評価するための基準（Criteria）を与える。通常、こうした基準はノルムシステム（Norm System）の形で与えられ、我々は現実のシステムをノルムシステムと対照することによって現実が“望ましい状態”からどの程度乖離しているか、どこにどんな改善の手を加えれば“望ましい状態”に近づけることができるか、を知ることができる。

我々は課税の余剰分析を通して、ある前提の下では課税行為が社会的総余剰を減少させ、資源の最適配分に干渉する効果をもつという事実を知ることができ、また市場に外部性が存在するとき、公共財が存在するときなどさまざまな条件下でのパレート最適条件を求め、これを完全競争市場下でのパレート最適条件と比較対照することによって、各条件の下での経済のワーカビリティを知ることができる。

④ 学の成立根拠の提供（学の成立根拠提供機能）

さらに原理論は、当該の学が成立しうる客観的な基盤や根拠、あるいは当該の学の理論的な限界などを示す場合がある。ゲーデルの不完全性定理

を含む純粋理論としての数学基礎論が、数学に対してもつ意義は、まさにこのようなものだといえることができる。

さて、諸科学の本質的な生態がラカトシュの主張する通りであるとすれば、秘書学は保護すべき堅固な核〔に相当する純粋理論〕を欠いている——というよりも、そもそも何が核で何が保護帯であるのかその構造関係が必ずしも明確ではない——という点で、いまだ成長途上にある未完成の学であるといわねばならない。

未完成であるゆえんは、ひとえにその歴史の浅さによる。

私見によれば、社会科学は一般に図-1に示すようなプロセスを経て発展すると考えることができる。

もっとも、こうした“観察”を出発点とする素朴帰納主義的な見方に対しては、厳密な科学方法論上の立場から

- ① 有限回の観察結果を記述したに過ぎない単称言明から普通命題を帰納する手続きを“合理的”であるとして正当化する根拠は何か

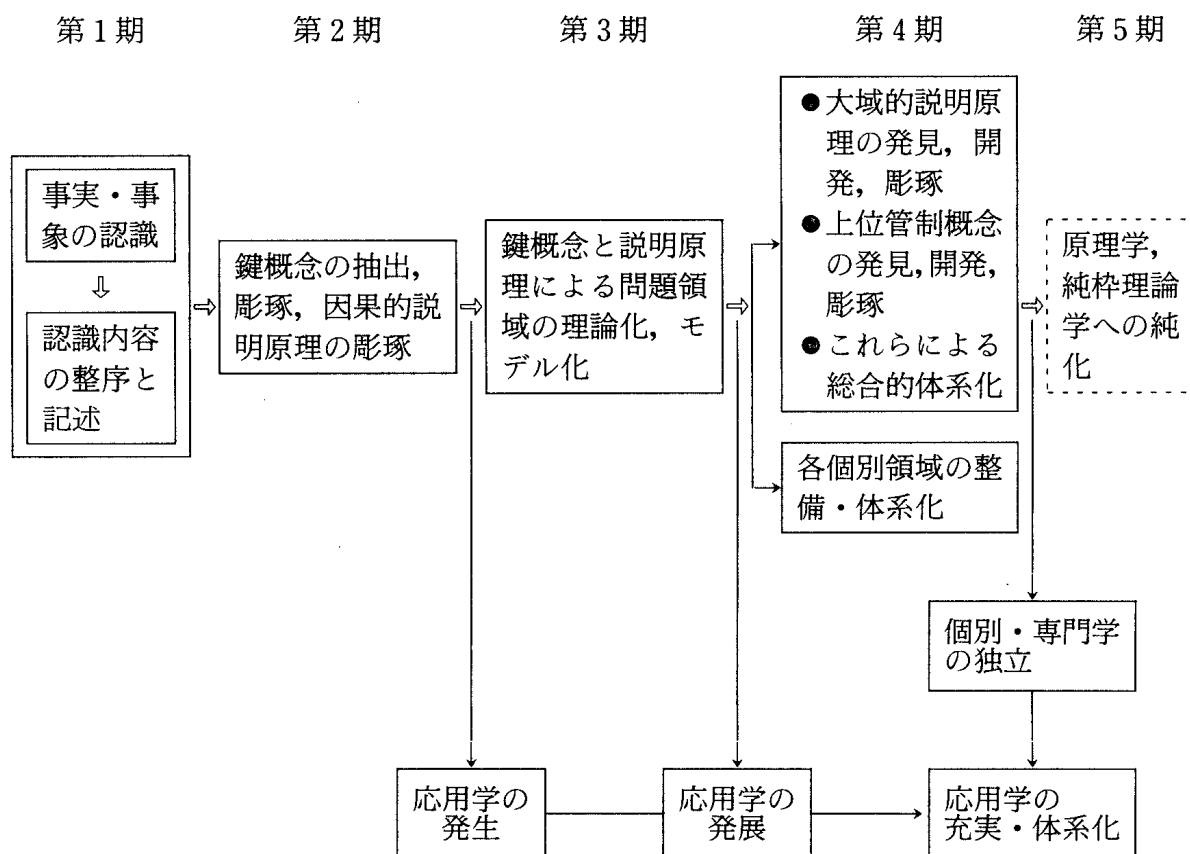


図-1

② 観察それ自体がすでに何らかの理論やモデルに依存しており完全に理論中立的な観察というものはあり得ないのではないか

といった問題点の指摘が可能であることは十分に考えられる(T. クーン, P. ファイヤーマントら)。しかし、ここではこの問題にこれ以上立ち入らない。

さて、いま秘書学の現状を図-1のダイアグラムの上に位置付けるとすれば、おそらくは『事実・事象の認識とその整序』期を終了し、『鍵概念の抽出彫琢、因果的説明原理の彫琢』期に足を踏み入れた段階にプロットするのがもっとも妥当なところであろう。

ところで、一般に学がそれ固有のパラダイムを確立するのは、このダイアグラムに則していえば、少なくとも第3期を経過してからであると考えられる。

いま、諸学がそれ独自のパラダイムを確立するのに要した期間をみてみると、経済学の場合かりにケネーの「経済表」の出現をもって経済学的認識の出発点とし、いわゆる限界革命をもって近代経済学のパラダイムが一応確立をみた時期と見做せばこの間約100年、政治学に至ってはアリストテレスの政治学以来パレート、ミヘルス、M. ウェーバーらが出現する20世紀まで実に二千数百年を要している。

これに対して、秘書学の歴史は多目に見積っても高々20年というところである。

このようにみえてくると、この次なる飛躍のために、いま秘書学に求められているのは原理論の確立であるといえる。

もっとも、原理論（ないしは純粹理論）は元来個々の問題領域における具体的な個別研究の蓄積の上にいわば“おのずから”醸成されるものであって、当初から一定の意図のもとに構成されるという性格のものではないといわれるかも知れない。

しかし、こと秘書学に限ってみる限り、

- ① 豊富な概念装置と方法論、分析用具とを装備する多くの周辺隣接諸学がすでに存在すること
- ② 現在すでに自律的な学的体系として認知されている諸学の多くが確立期にあった時代とは異り、今日では科学方法論（ないしは学問論）自体が著しい進歩をみていること
- ③ 秘書学のさらなる発展には、純粹理論の確立こそが急務であるという明確な“必要性の意識”によって自覚的に支えられていること等、原理論を

もさくするための前提条件は十分整っており，この意味で，原理論のあり方を意図的意識的に構想することは，決して無謀なことでも，的外れの試みでもない。

2. 秘書学の原理論

では，秘書学の純粹理論は一体どのように構想されるべきであろうか。

これについては，さまざまな立場からするさまざまな考え方がありうるであろうが，筆者自身は，それがどう構想されるにせよ，少なくともそれは最少限次の2つの要請を満たすようなものでなければならないと考える。

① いわゆる秘書業務を通底する，秘書機能に固有の本質を問題とするような理論であるべきこと。

② 何らかの規範モデルを備えるべきこと。

各々について詳述する。

(1) 秘書機能の本質

現行の代表的な秘書学のテキストは概むね次のような項目構成をとっている。

1. 秘書とは
2. 秘書の歴史
3. 秘書の類型
4. 秘書の職能
5. 秘書と組織
6. 秘書と人間関係
7. 秘書の資質
8. 秘書に必要な職務上の知識と技能
9. これからの秘書
10. 秘書教育

いま，これらの項目を項目相互間の因果連関に着目してひとつの体系にまとめると，「図-2」のようになる。

この図はきわめて単純ながら，これから少なくとも次の2つの事実を読み取ることができる。

① 現在，秘書学の各論として論ぜられている個別問題領域，換言すれば今日の秘書学を構成する不可欠の構成要素として，現在研究されあるいは教育の場で講ぜられている10個の分科項目の間に“項目1～項目6から項目xが帰納され，さらに項目xから項目7～項目10が論理必然的に演繹され

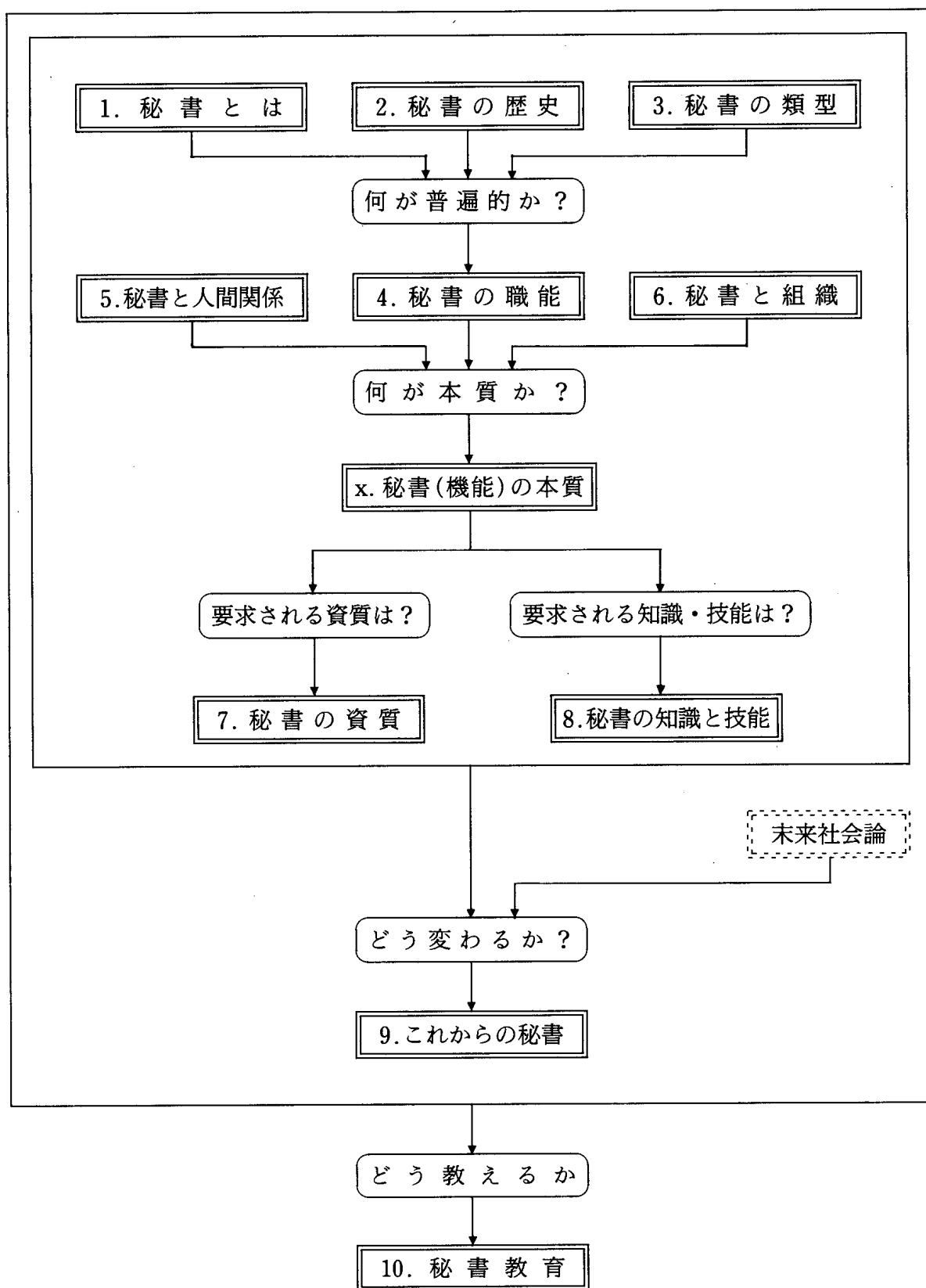


図-2

る”という明確な構造関係が存在すること。

- ② と同時に、今日の秘書学の体系には、その核となるべき原理論（純粹理論）が欠落していることを明瞭に示唆していること。何故ならば、図-2は項目 x を原理論と読み換えることによって、始めて安定したものとなるからである。

では、一体原理論の中核となるべき『秘書機能（及び、ひろく“秘書現象”と一般に呼称されているもの）の本質』は、どう論じられるべきであろうか。

いうまでもなく、原理論に関する限り、一旦その基本的な認識視座と概念措置とが確立されると、それは学の全領域を自己の射程内におさめ、個別各論領域に固有の——しかも、この意味では局所的（local）な——概念を管制する上位概念として作用することになる。

すなわち、それは以後の秘書学の発展を基本的に方向づけるパラダイムとして機能することになる。

したがって、前述したように意図的、意識的に原理論の確立をはかろうとすればなおのこと、秘書（および秘書現象）の本質をどう認識し、それをどう概念化するかについては十分に慎重かつ周到でなければならない。

だが、一方この問題はおおよそ秘書学について何かを論じる以上は、決して避けて通ることのできないもっとも重い課題でもある。

さて、森脇道子、田中篤子、佐藤啓子ら多くの論者によれば、一般に秘書が遂行すべき業務機能は、次の 10 項目とされる。

1. 日程管理
2. 来客、電話等への接遇・応待
3. 文書の作成、受発信、管理
4. 会議・会合の設営
5. 上司の出張・旅行に係る準備手配
6. 冠婚葬祭
7. 環境整備
8. 各種連絡
9. 情報の収集
10. 経理的、庶務的業務

ところで、ものごとの本質を把握するための第一歩は、まずそれを分類してみることである。ここでは、これら 10 項目に亘る業務機能は少なくとも 2 つの視点から類別し、特徴づけることができる。

- (1) 業務の意義（目的）による分類

通説では、秘書機能の本質を“上司に対する補佐機能”と規定する（森脇，佐藤（啓）ら）^(注)。

（注） もっともこれに対しては，最近“秘書は上司との協同執行者（Co-worker）である”とする主張がある。

だとすれば秘書機能の本質は上司たるマネージャーが果すべきマネージャーに固有の機能のいわば反射概念ないしは（従属的）双対概念として規定できるはずである。言い換えれば，これら 10 項目に亘る秘書業務がもつ意義は，マネージャーが遂行すべき基本的機能をどう見るかに，基本的には規定されることになる。

私見によれば，組織体経営者としてのマネージャーがはたすべき固有の機能は次の 3 つである。

意思決定機能

良好な関係の維持と調整の機能

副次的機能

(1) 意思決定機能

経営者を経営者たらしめる中核的本質的な機能はいうまでもなくその意思決定機能にある。経営者本来の機能は意思決定機能に尽きるといってもよいであろう。

従って，少なくとも事柄の核心に係る意思決定については，原理上秘書が代行することは許されない。すなわち，この機能に関する限り秘書は，上司が与えられた客観条件の下で最適の意思決定ができるように必要情報を整えて，それを適時，適切に提供するという，まさに補佐的側面支援的な機能を果すにとどまる。とはいえ，蓄積，提供される情報の内容如何が基本的にマネージャーの下す意思決定の内容を規定してしまうことを考えれば，「情報の収集・管理・提供」という業務機能は，形式上は純然たる側面支援的性格のものでありながら，実質上は豊富な経験と知識にうら打ちされたかなり高度な判断力を必要とする高度な機能であるといえる。

(2) 良好な関係の維持と調整の機能

経営者は，通常自からが行った意思決定の実現遂行を組織を通じて他者に委ねるが，経営の遂行に直接間接に関係する個人や団体——取引先，関係官公署，地域社会及び社内各部門等——との間に良好な関係を維持発展させるための諸活動は，経営者が自己に固有の職責として自からが行なう。

日程管理，冠婚葬祭，接遇・電話応待，出張・旅行業務等は上司たる経営者が安んじて“良好な社会関係の維持と調整”機能それ自体に専念できるよ

う、側面から支援する機能であるといえる。

(3) 副次的機能

経営者がその固有の機能である意思決定を適時適確かつ効率良く行うためには、幾つかの前提要件が充足されていなければならない。ここではこの充足されるべき要件を整備するための機能を副次的機能と呼んでおこう。副次的機能は質の高い、より適確な意思決定が行なわれるためには不可欠のものではあるが、あくまでもそれは補助的機能であり、意思決定行為それ自体とはひとまず切離して考えることのできる独立の機能である。

この機能は、秘書がほぼ完全に自身の才覚と判断に基づいて遂行することのできる、自己完結的な“閉じた”(closed)業務機能である。また、業務機能の遂行に何らかの“かひ”があった場合でも、そのもたらす影響は間接的であって必ずしもクリティカルではない。

会議・会合の設営、環境整備、経理的・庶務的業務などの機能がこの範ちゅうに類別される。

以上の記述を整理すれば、「図-4」及び「図-5」のとおりとなる。

(2) 業務の特性による類別

次に、業務機能の特性という視点に立って秘書機能の類別を試みると、そこからはどういう示唆が得られるであろうか。

結論を先取りしていえば、この場合すべての秘書機能は情報の収集・管理・提供機能（以下これを「情報管理機能」あるいは場合によって「情報管理業務」と呼ぶことにする）とそれ以外のすべての機能（以下これを「執行機能」または場合により「執行業務」と呼ぶことにする）とに明確に類別されることになる。

というのも、同じく秘書の機能でありながら「情報管理機能」と「執行機能」との間には際立った業務特性上の違いが存在するからである。

この違いをやや立入って検討してみよう。

マネージャーの機能	関連する秘書の業務	業務機能の特性	
意思決定	情報の収集・管理・提供		
良好な関係維持と調整	日程管理、接遇・応待、冠婚葬祭、出張・旅行業務、文書業務		
副次的機能	会議・会合の設営、環境整備、経理的・庶務的業務、連絡業務		

図-4

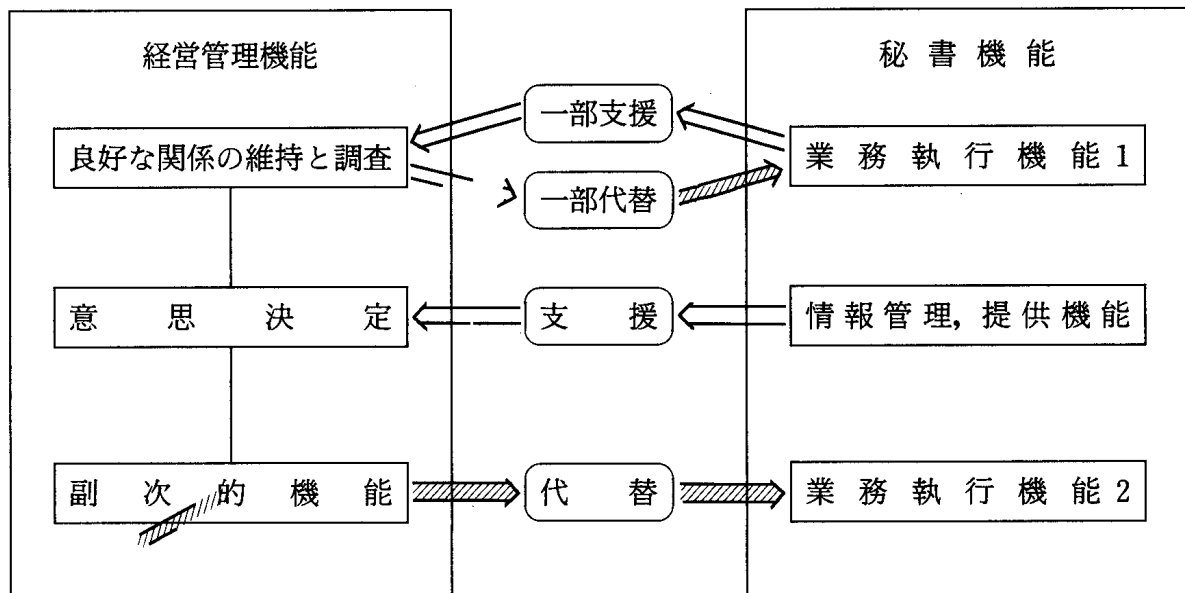


図-5

① 処理の定型性と個性性

執行業務はいずれも「何をすべきか」が原理上確定している。

それは、具体的には業務処理規則に規定されていることもあり、事実上の業務処理慣行として根付いている場合もあるだろう。従って、誰が処理に当たっても処理者の個性や考え方が処理結果を原理的に左右するということはない。せいぜいのところ処理方法の巧拙が問題となる程度である。

一方、情報管理業務にあつては、日々無限に発生し、また急速に陳腐して行く膨大な情報の中から何を重要な情報として選択するかは一にかかって業務担当者の判断による。

それゆえ、上司たる経営者の意思決定特性——つまり、ある環境条件の下で意思決定を行う必要に迫られたとき、どういう要因を、従ってまたどういう情報を重視して、どういう決定を下す傾（性）向があるかということ——に対する理解・認識の深浅、業務経験の深浅、情報に対する感性の鋭さなどの点でまったく相違なる対照的な二人の秘書が、それぞれ独立にこの業務を担当したとすれば、処理の結果——例えば、膨大な情報群の中からデータベース格納情報として選択された情報の内容——はまったく異ったものとなるはずである。

② 処理の飽和性

執行業務は、「最少限これだけは処理することが必要であり、また、この点まで処理すれば、十分である」という処理の限界が存在する。

従って、少なくとも原理的には「どこまで処理すればよいか」という要処理量が確定する。

この点、情報管理業務にはこうした意味での処理の上限と下限は存在しない。例えば、「絶対にここまでは必要情報としてデータベース化しておかねばならない」という明確なラインは存在しないし、また「この情報までデータベース化しておけば十分である」という上限を画するラインもない。

③ ゲインのてい減性

執行業務に分類されるどんな業務の場合であれ、業務処理の担当者は業務を処理するに当たって重要度の高いもの、緊急度の高いものから順に処理していくであろう。

このことは、見方を変えれば、処理が進行するにつれて執行単位当りの処理がもたらす処理効果（以下、これを「ゲイン (Gain)」と呼ぶことにする）は確実にてい減していくことを意味している。

前項でふれた“処理の上限”は、ここでの論述に引きつけていえば、追加単位処理のもたらす執行の限界ゲインが、0 から負に転じる点だと考えることができるし、また“処理の下限”は各追加単位処理のもたらす各限界ゲインの代数和——総ゲイン (Total Gain) ——が、あらかじめ期待されている業務執行効果に等しくなる点であると解釈することができる。

一方、こうした議論は情報管理業務には妥当しない。

④ 効率化と最適化

前述したとおり、「何をすべきか (what)」がすでに確定している執行業務においては、「どのようにすべきか (How)」が最大の課題となる。つまり、“処理効率” (Efficiency) が問題になるということである。

このことは、執行業務に類別されるすべての秘書業務は『一定のゲインをもっとも効率的に達成するにはどうすればよいか』あるいは『一定の執行処理から最大のゲインを得るにはどうすればよいか』という最適化問題 (Optimization Problem) の視点から論ぜられうること、またこれがきわめて重要な論点になりうることを物語るものである。

この論点もまた、情報管理業務には妥当しない。

⑤ 評価指標

執行業務といい情報管理業務といっても、いずれも処理の対象である業務である以上、当然処理結果の“良し悪し”が問題となる。

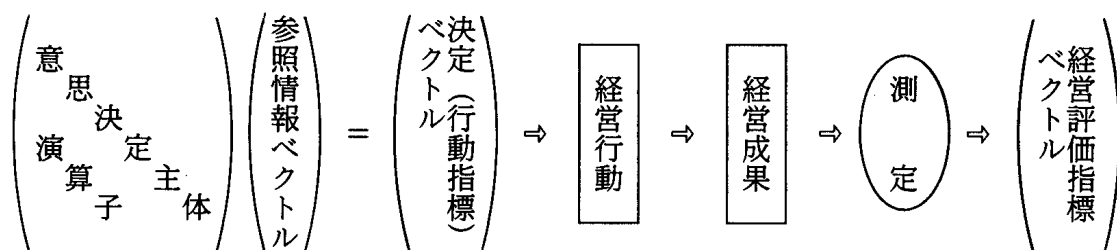
だが、具体的には情報管理業務にあってはそこで収集され、提供される情報の“有用性” (Utility) が、その業務が十分に機能しているか否かを判定す

る評価尺度となり、執行業務にあつては“効率性” (Efficiency) が評価尺度となる。

以上に行った考察から、ひとまず次の結論を導いてもよいであろう。

- (1) 秘書の業務機能は、原理上、目的と性格とを異にする2つの業務機能群、すなわち情報管理業務機能群と執行業務機能群に大別することができる。
- (2) 情報管理機能については、有用性 (Utility), すなわちそこで収集、管理、提供される情報が上司たるマネージャーが行う意思決定に有用であるかどうか、機能の達成レベルを評価するための評価尺度となる。
- (3) 執行機能については、効率性 (Efficiency), すなわちその業務がどの程度効率良く執行されたかが、機能の達成レベルを評価するための評価尺度となる。
- (4) したがって、秘書の原理論はひとつは有用性、ひとつは効率性という2つの鍵概念 (または管制概念) を核 (Kernel Concept) とする規範的理論 (Normative Theory) として構成されなければならない。

情報管理機能に関しては、意思決定主体を情報ベクトルに作用してそれを変換する演算子 (Operator) と見做せば



とモデル化することができる。

そこで原理的にこのモデルに即していえば、市場環境と動員可能な経営資源を所与として、その下でそのノルムが最大となる経営評価指標ベクトルを構成する要素の組を与えるような決定 (行動指標) ベクトルを

$$\left(\begin{array}{c} \text{意思} \\ \text{演算子} \end{array} \right) \left(\begin{array}{c} \text{決定} \\ \text{主体} \end{array} \right)^{-1} \left(\begin{array}{c} \text{決定} \\ \text{ベクトル (行動指標)} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{参照情報} \\ \text{ベクトル} \end{array} \right)$$

に従ってもたらず参照情報ベクトルの要素の組、いい換えれば情報のセットを提供することこそが情報管理機能の使命であるということができよう。

しかし、こうした発想によるモデルをさらに具体化するには検討しなければならない多くの問題点もあるので、より詳しくは稿を改めて論じることにはしたい。

ここでは、執行業務最適化のためのひとつのモデルを考えてみる。

3. 執行業務最適化モデルの試み

まず、次の仮定を設ける。

仮定-1. 執行業務は、任意の処理量に分割することができ、これを任意の数の執行処理者が分担して処理することができる。執行機能を具体的な業務手続きに展開したものを、以下「執行業務」と呼ぶ。

これはどの執行業務についても、その執行処理者（すなわちマネージャーないしはセクレタリー）は任意の時点で他の任意の執行者と交替、処理することができるという仮定である。

仮定-2. どの執行業務についても、執行処理の進行に従って、追加限界執行処理 ΔEx のもたらす限界期待ゲイン (Marginal Expected Gain) はてい減するものとする。

この仮定は、同一種類の執行業務を処理するときには、当然に重要度——緊急度、処理結果のもたらす組織への影響度、その他一切の要因を考慮した総合指標としての重要度——の高いものから順に行われるという想定を前提としている。業務執行者の行動に合理性を要請する限り、当然の仮定といっていいいであろう。

仮定-3. 執行処理単位当りのもたらす期待ゲインは、執行者によらない。

要するに、同じ仕事は誰が処理しても同じであるという仮定である。もち論厳密に言えば、等しく相手に電話で何かを依頼する仕事にしても、経験の浅いセクレタリーが行う場合とマネージャー自からが行う場合とでは結果に違いの生じるケースがないとはいえない。しかし、それにもかかわらず基本的には執行業務の本質は高度の意思決定が介在することのないオペレーショナルレベルの業務であり、この限りでこの仮定はひとまず容認されていいであろう。

仮定-4. 執行処理がもたらすと期待される期待ゲインは可測 (Measurable) であり、実質貨幣単位で計測されうるものとする。

経済学史は、効用 (Utility) の可測性の問題が無差別曲線アプローチを

生み、さらにサミュエルソンのいわゆる顕示的選好理論へと発展したことを教えるが、その際問題となったのは、個々人の主観的心理的な評価である効用がはたして基数的(Cardinal)に計測可能かという原理上の問題であった。

この点、ゲインの計測の可否が仮りに問題になるとすれば、それはあくまでも「どうして計測するか」という計測技術に係わる問題としてであろう。ゲインそれ自体は客観的に確定する値と考えられる(これをいかに計測するかは別として)ことについては多言を要すまい。

仮定-5. どんな執行業務についても、その執行量はすべて同じ単位で計測し、表示することができる。

いうまでもなく、ひとくちに執行業務といっても、それは具体的には会議の設営であり、伝票の起票であり、電話の応対であって、現実の処理態様は多種多様である。従って、当然ここには計量経済学にいう“集計問題(Aggregation Problem)”類似の問題がつきまとうことになる。

- (1) まず、 p 種類の執行業務 $b_i(i=1\sim p)$ について、その限界ゲイン曲線 $mb_i(e_x)$ を考える。
- (2) 各 $mb_i(e_x)$ について、単位執行量 Δe_x 間隔で e_x 軸に垂線を立てると、点 $e_{xj}, mb_i(e_{xj}), mb_i(e_{xj+1}), e_{xj+1}$ で囲まれた短冊状の図形ができるが、これを ΔS_{ij} とする。(但し、ここでは簡単化のために $mb_i(e_{xj+1})$ は $mb_i(e_{xj})$ で置き換える)
- (3) 次に p 個の mb_i 曲線に係わるすべての短冊 ΔS_{ij} について、背の高いものから順に並べ直し、あらためてこれを全執行業務 B の限界総ゲイン曲線 $MB(e_x)^{(\text{下註})}$ と名付ける。(図-6)

(注) 理論的には、最大可算個の不連続点をもつ不連続曲線である。

- (4) 一方執行業務の執行処理者 P_k (具体的にはマネジャーと複数人のセクレタリーで構成される) について、各執行処理者の単位時間当り処理実行可能量を ΔD_k とする。

通常 ΔD_k はジュニアセクレタリーよりシニアセクレタリーが、さらにシニアセクレタリーよりはマネジャーが当然に大きな値になると考えられる。

- (5) 執行処理者 P_k の単位時間当り実質労働報酬率を ΔW_k とする。 ΔW_k は当然にジュニアセクレタリーよりシニアセクレタリー、それよりさらにマネジャーと、この順で大きくなるものと考えられる。
- (6) ここで $UW_k = \frac{\Delta W_k}{\Delta D_k}$ を考える。 UW_k は単位執行処理量当りの実質労働

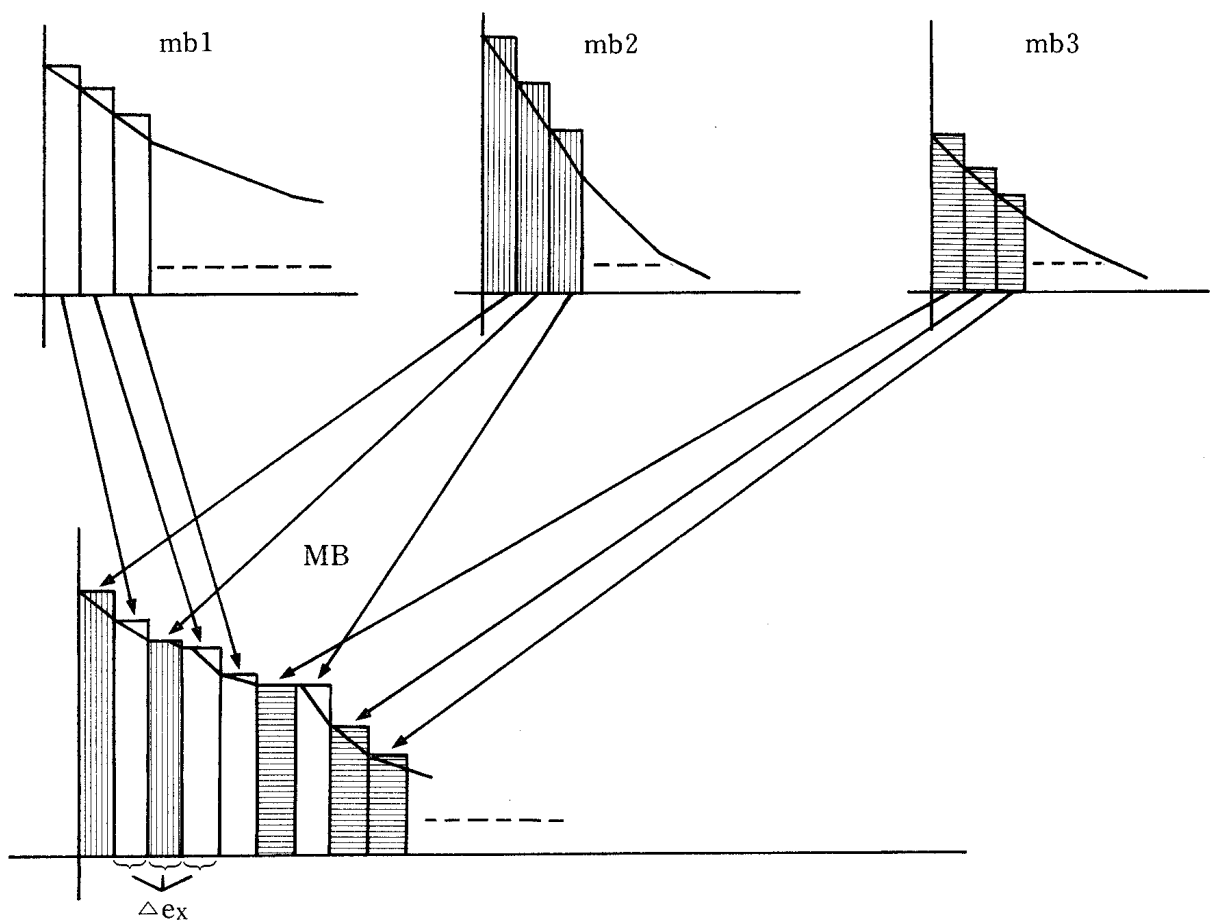


図-6

報酬率であり、各 P_k 毎に決まる個有の値である。

- (7) 限界総ゲイン曲線 $MB(e_x)$ 上の単位執行量当り限界ゲインは、仮定-4 によって実質貨幣単位で計測され、また単位執行量当り実質労働報酬率も同じく実質貨幣単位で表示されている。それゆえ、両者は同一グラフ上に表示することが可能である。
- (8) いま、それぞれに異なる単位執行量当り実質労働報酬率 UW_k をもつ m 人の執行処理者をいろいろに並べ換え、その UW_k を処理の担当順(=論理的処理順位順)に限界総ゲイン曲線グラフ上に記入する。(図-7)

この場合、形式的には執行順位の組み合わせは単位執行処理量を単位として行なうので、例えば3人の執行処理者 A, B, C が単位執行量毎に A, B, A, C, B, B, …… , A, B などと交替して執行する組み合わせも存在しうることになる。

しかし、おそらく実質的に意味のある組み合わせは、執行処理者(単位執行処理量ではなく)を単位とした執行処理順位の組み合わせ数に限られるであろう。

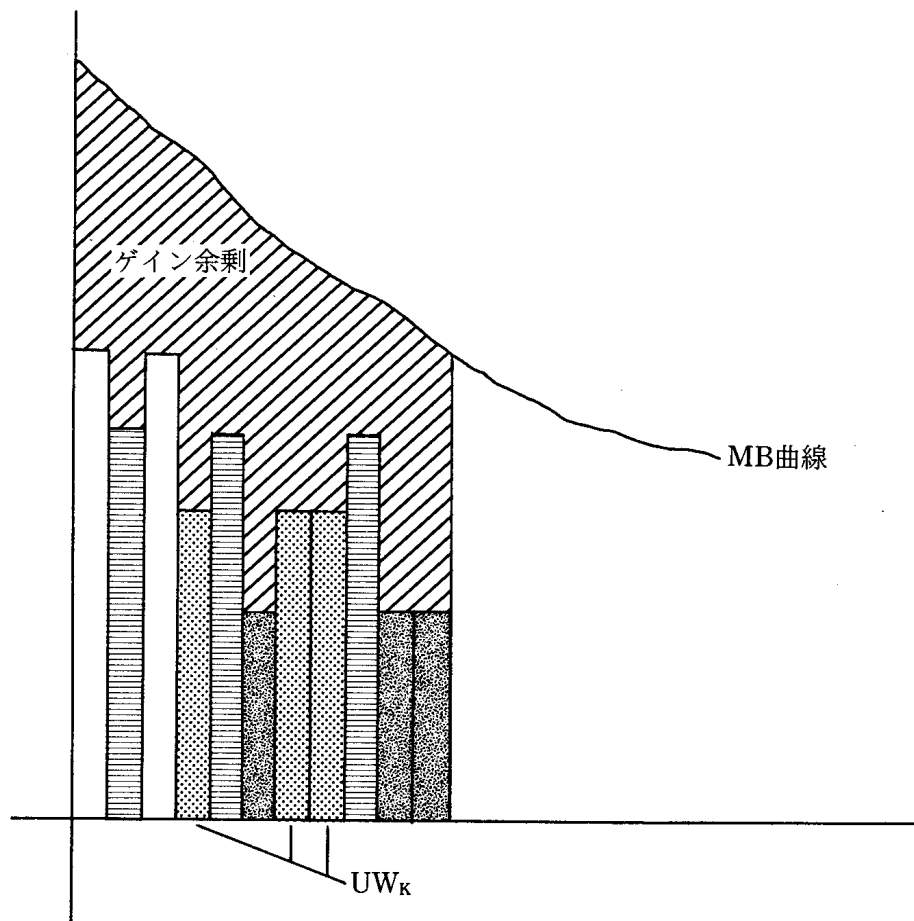


図-7

- (9) UW_k は各処理執行者のそれを e_x 軸に $e_x=0$ の点から正の方向に向けて順に、 $UW_k=MB$ となる点、または $UW_k>MB$ となる直前の点まで記入する。 $(MB$ は減少関数ゆえ、このいずれかの条件が満たされる点が e_x 軸上に存在する)
- (10) ところで、現実には労力の提供可能量に生理的、法制度的（労働基準法等による）限界がある以上、各執行処理者 P_k が処理できる処理可能量には当然に上限が存在する。

したがって、(9)の結果には、次の2つのケースが生じることになる。

ケース-1 (9)に従って執行処理者をどのように組み合わせても、最後にくる執行処理者の単位当り実質労働報酬率 UW_i が、対応する（つまり、 UW_i がもたらす）限界ゲイン MB_i よりも必ず小さくなる。すなわち $UW_i < MB_i$ となるケース。

この場合は

$$R = \sum_{i=0}^L [MB(e_{xi}) - UW(e_{xi})] \Delta e_x \dots\dots\dots (i)$$

または

$$R = \int_0^l (MB(e_x) - UW(e_x)) de_x \dots\dots\dots (ii)$$

によって R を求めると、 R がゲイン余剰 (Gain Surplus) となる。

ケース-2 (9)に従って単位当り実質労働報酬率 UW_i を記入していくと、途中でそれが限界ゲインに等しくなる、すなわち $UW_i = MB_i$ となるケース。

この場合は、 $MB(e_x) = UW(e_x)$ となる e_x 、または $MB(e_x) < UW(e_x)$ となる直前の点 e_x を求積または積分の上限値として (i) または (ii) を計算し、ゲイン余剰を求める。

ところで、ケース-2 では執行処理者の組み合わせと執行処理の順序を変えると、上限値 l の値が変化し、従って R の値そのものも変動する。

そこでこのケースでは、執行処理者の組み合わせと執行処理の順序を様々に入れ換えて R を計算し、ゲイン余剰を最大ならしめる執行処理者の組み合わせと執行処理順序 (=最適組み合わせ) を探索するステップが不可欠な手順として加わる。

(結 論)

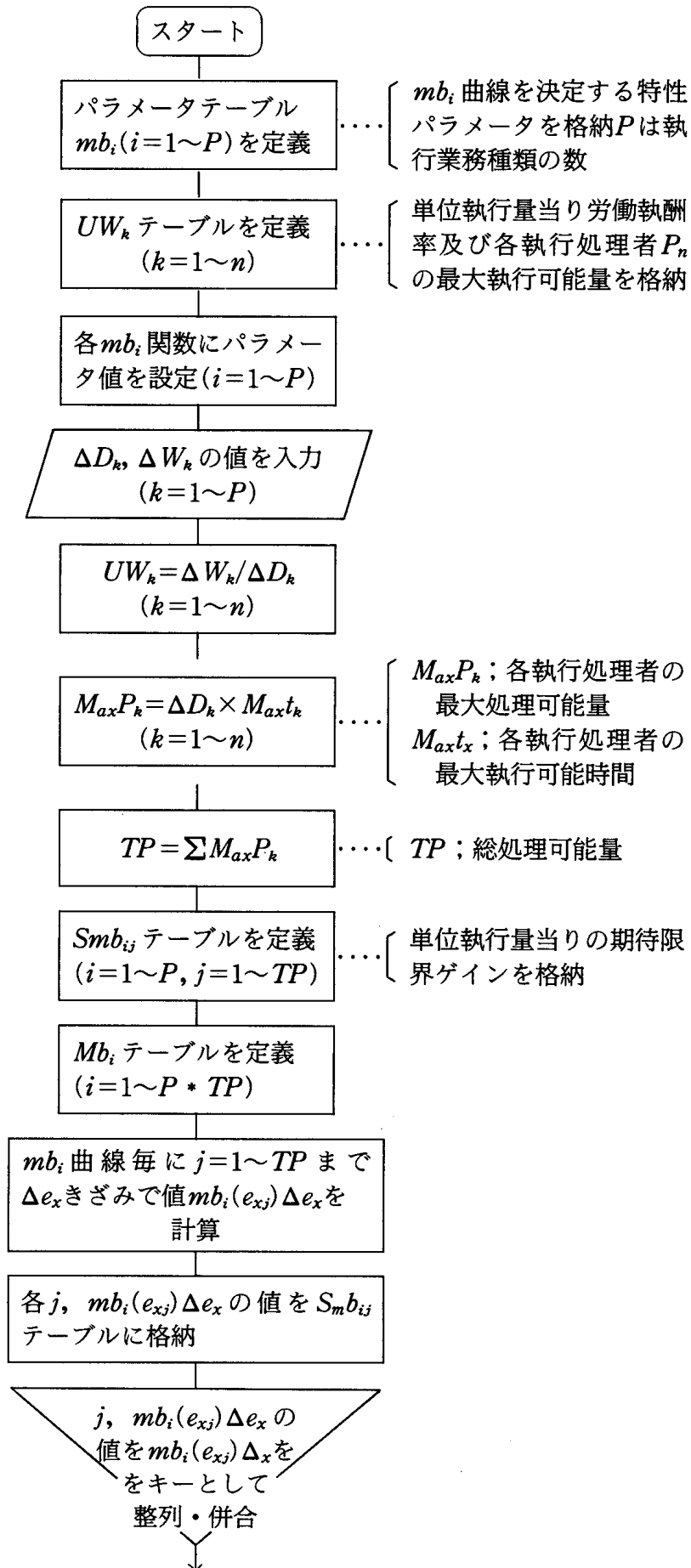
以上から、結局次の結論が得られる。

- (1) ケース-1 の場合は、全執行処理者が生理的、制度的に許容される限界ギリギリまで執行すること、言い換えればもてる人的資源を余ますところなく活用することが、最大のゲイン余剰を与える。ゲインの大きな仕事が出積しているときは、誰がどのような順序で処理しようと、処理すればするほど大きな利得が得られるという至極もったもな結論となる訳である。
- (2) ケース-2 の場合は、 $e_x = 0$ から積分上限値 e_{xl} までの間にある $UW_i (i=1 \sim l)$ を各執行処理者 P_k 別にカウントすると $P_1 = C_1$ 単位、 $P_2 = C_2$ 単位、 \dots 、 $P_k = C_k$ 単位と各執行処理者別の必要執行単位数が得られる。

こうして、ケース-2 では各執行者 P_k がそれぞれに割り当てられた必要執行単位数だけを処理することが最大ゲイン余剰を与えることになる。

(コンピュータシミュレーション)

このモデルは、パラメータを様々に変えながらコンピュータでシミュレーションを行ってみることができる。図-8 にロジックの概要を示す。



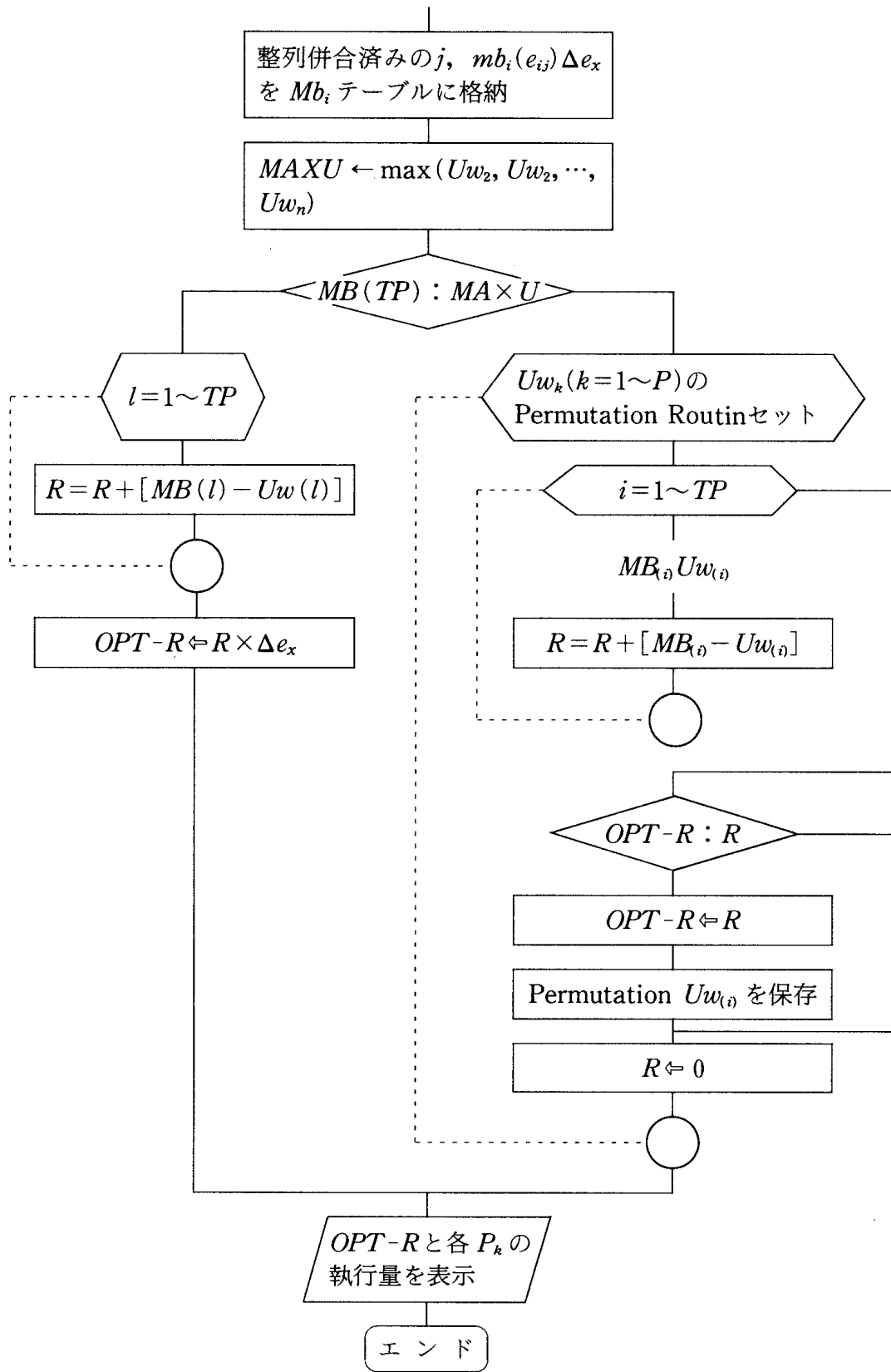


図-8

なお、このモデルで mb_i 曲線についてはさまざまな関数が想定できようが、そのひとつに差し当り $y = ae^{-\lambda x}$ なる関数が考えられる。というのも、この関数とその導関数 $y' = -\lambda ae^{-\lambda x}$ との比をとると $y'/y = -\lambda$ ，すなわち $y' = -\lambda y$ となり，執行の進行に伴っててい減していく限界ゲインのてい減のスピードはその時点で残存している未処理の業務の要処理量に比例するとする想定は至極もっともな想定のひとつと考えられるからである。

参考文献

- (1) 森脇道子編著「秘書理論」建帛社
- (2) ラカトシュ「反証と科学的研究プログラム方法論」ラカトシュ・マスグレーヴ編「批判と知識の成長」森博監訳，本鐸社
- (3) A. F. チャルマーズ「科学論の展開」恒星社厚生閣
- (4) 新開陽一，新飯田宏，根岸隆「近代経済学」有斐閣大学双書，有斐閣
- (5) 小島紀男，矢沢志雄作，本間光一「マトリクスとシステム」東海大学出版会