

# 秘書をめぐる若干の問題

佐藤 東九男

## Ⅰ 秘書と情報処理

正直のところ、つい最近まで秘書室は、コンピュータを中心とする情報処理システムとは比較的無縁の存在であった。

実際、ごく最近まで、秘書室にある情報機器といえば、圧倒的にワープロであり、これに加えてスタンドアロンで利用するパソコンと LAN 端末が導入されていれば、それだけで『情報処理において先進的な秘書室』であると評価された。

しかし、事態はいま大きく変りつつある。

1950年代の半ば、ビジネス情報処理の分野にコンピュータを導入する試みが行われ始めてから40年、たしかにこれまでもコンパイラ言語の開発、オンラインリアルタイム処理方式の実用化、データベースコンセプトの出現など、コンピュータ利用技術上の大きな革新があったことは事実であり、こうした新技術の出現は、それまでその業務の特性からしてコンピュータ化が著しく困難であったり、さして意味のないものであったりした業務分野にコンピュータの導入を促す、基本的なモメントとなってきた。

だが、新しく開発された利用技術を武器に、企業の中のさまざまな業務を次つぎと取込んでいった抗い難いコンピュータリゼーションの流れも、これまでは秘書室にまで及ぶことはついになかった。

しかし、いまコンピュータの世界に起っている革新、すなわち GUI、ハイパーメディア、グループウェア等々さまざまな新造語を以って表現され、ひとくちにダウンサイジングと形容される、著しい高性能化とコンパクト化、多機能化への動きは、明らかにこれまでの革新とは次元を異にする根底的、総体的なものである。

こうしたコンピュータの世界の新しい動きは、秘書の世界にどのような影響をもたらすであろうか。

以下、この問題の考察を試みる。

## 1 企業における個別部門業務の特性

まず、本論考察の準備作業として、企業における各機能部門の業務（または広義の事務）特性という点からみた個別的な特性を、一般的に分析してみる。

最初に、業務の特性をうきぼりにするための手掛りとして、幾つかの分析ファセットを設定する。

### (1) 処理の定型性

これは、処理の流れが定型的で一定しているか、あるいはその都度変るアド・ホックなものであるかに係るファセットである。

商法や税法、企業会計原則など多くの法令規則によって業務処理手続きのほとんどが、基本的に拘束されている経理部門の業務はその典型であるが、一定の枠組みづけられた流路に沿って流れていく“モノ”の流れに合わせて、必要な管理や手当てを行わねばならない生産、販売、ロジスティックスなどの部門における情報処理も、原理上定型的であるといえる。

### (2) 処理の大量性・反復性

部門の主要な情報処理が大量で、定期・不定期に反復されるか、多種少量でアド・ホックなものが多いかという視点に係るファセットである。

処理の大量・反復性は基本的には処理の定型性と平行であると見て良い。

### (3) ジョブ・ストリームの長さ

ここでジョブ・ストリームとは、システムにオリジナルデータが投入されてから、最後のアウトプットが出て来るまでのジョブの流れをいう。

ジョブ・ストリームの長い情報処理を特徴とするのは、取引データの投入から財務諸表の出力まで一貫した連続処理を行う経理部門と原材料の投入から最終製品の産出に至る物財の流れに沿って情報処理を行う製造部門とが代表的である。

### (4) ジョブ・ストリームの分岐点

これは、情報処理のジョブの流れが一本のストリームに沿って、シーケンシャルに行われるか、あるいはジョブの流れが分岐したり、幾つかの単位ジョブをスキップしたりすることがあるかに係るファセットである。

条件に応じたジョブ・ストリームの選択や任意のジョブのスキップは、ヒトが行う場合もあり、またコンピュータのプログラムによって自動的に行われる場合もある。

簿記の原理によって、データ処理の手順が定められている経理業務とこれも処理の手順が明確に定まっている給与計算業務が、ジョブストリームに分岐のない代表的な業務である。

#### (5) 処理システムの固定性

これは、制度の変更その他によって、処理システムがしばしば変更を受けるかどうかに係るファセットである。

一般にヒトの管理に係る諸制度は比較的永続的で固定的であるが、モノの流れの管理に係る諸制度は進歩した製造技術の導入、新素材の採用、新製品の開発、ロジスティックスの合理化などに伴って、しばしば変更されるというのが実態であろう。

#### (6) 処理システムのタイプ

これは、その部門における主たる情報処理がどういうタイプに属するかという視点に係るものであり、細かく見ると切りがないが、大きくは次の4タイプに分類して良いであろう。

①トランザクション処理型

②情報検索型

③会話型

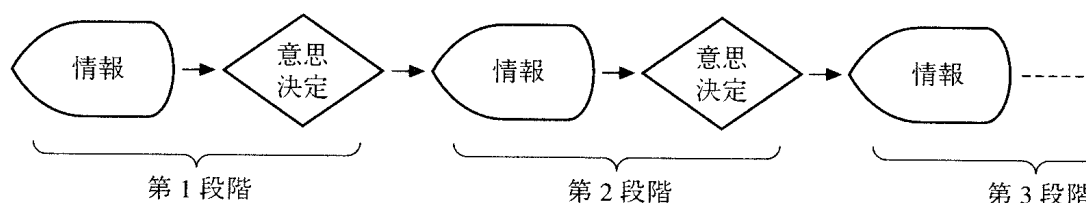
④計算主体型

①の典型は販売、ロジスティックスおよび経理会計業務、②は人事、労務業務、③は企画管理業務、④は敢えていえば研究開発部門の若干の業務ということになる。

#### (7) 情報参照構造の特性

情報の参照構造とは、そのセクションに固有の業務を通常処理するに当って、どうゆう形で情報を参照するのか原則かに係る概念である。これも細分すると切りがないが、大きくは次の2つがプロトタイプとして考えられよう。

タイプ-I。これは、ある情報にもとづいてある意思決定が行われ（第1段階の意思決定）、そこでの決定の結果を前提に、さらに別の情報が参照されて、次の意思決定が行われる（第2段階の意思決定）というように、連続して行われる意思決定の結果や方向によって、次々と参照される情報の内容

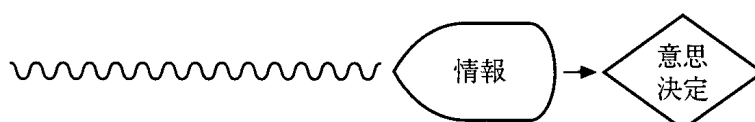


が規定されていくような情報処理のタイプである。

例えば、全役員のスケジュール情報を見て会議の日程を決め、この日程を前提に、会議室予約状況情報に基づいて当日空いている会議室の予約を行うといった場合がこのケースに相当する。

一般に、このタイプの場合、意思決定の各段階で参照する情報を出力表示するための処理アルゴリズムは、比較的簡単である。

タイプ-II。これは、その業務の処理上行わねばならない意思決定が原則として一回(多くとも2, 3回)にとどまり、意思決定に必要な情報の表示も一回で済むが、反面その情報を出力表示させるまでの処理アルゴリズムは複雑で長いという情報参照のタイプである。



適切な財務行動をとるために、必要な意思決定を行うための基礎となる財務分析情報を出力表示するまでに長い処理の流れを必要とする経理部門の業務は、このタイプの典型である。

#### (8) 情報処理業務の主・従性

これは、情報をマニピュレートすることそれ自体がその部門の本来の業務であるか否かに係るファセットである。

以上に述べた各ファセットについて、経営個別機能業務の特性を一覧すれば(図表-1)のようになる。

この図についてみると、秘書部門業務の特性は、これを情報処理という側面から見る限り、人事・労務(ただし、給与・賃金計算業務を除く)、企画・管理、研究開発といった部門の業務の特性ときわめて酷似していることが良くわかる。

(図表-2)は、(図表-1)と同様の分析を、秘書部門の各個別業務単位で行ったものである。(図表-2)は、(図表-1)において「秘書」の欄が何故そこに記されている特性をもつのか、そのバックグラウンドを明らかにしていると同時に、秘書業務においては、情報収集業務を唯一の例外として、各個別業務の中でいわゆる情報処理業務の占める割合が意外に小さなものであることを示している。

ここで、試みに縦軸に処理方式、横軸に情報処理の特性を分析するために

個別経営機能	秘	人事・労務(除給与計算)	給与(賃金)計算	生産	販売	ロジスティックス	資材(購買)	経理	総務	企画・管理	研究・開発	顧客サービス
情報処理特性を示す ファセット												
処理の定型性	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	◎
処理の大量性・反復性	△	△	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	△	△	◎
ジョブ・ストリームの長さ	S	S	L	L	M	M	M	L	S	S	S	S
ジョブ・ストリームの分岐性	Y	Y	N					N	Y	Y	Y	
処理システムの固定性	△	△	○	△	△	△	△	◎				○
処理システムの タイプ			√		√	√	√	√				√
	トランザクション処理型											
	情報検索型	√									√	
	会話型								√	√		
計算主体型				√							√	
情報参照構造の特性	T1	T1	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T1	T1	T1	T1
情報処理業務の主・従性	○	△	◎	△	△	△	△	◎	△	◎	○	◎

◎は完全に適合, ○はある程度適合, △はあまり適合しない, Sは短かい, Mは中程度, Lは長い, YはYes, NはNo, T1はタイプ-1, T2はタイプ-2

(図表-1)

秘書部門の 個別業務	情報処理特性を 示すアセット	日程管理	○		来客・電話等の 接遇・応待		文書の作成と 受・発信管理	会議・会合の設営	上司の出張・旅行に係る 準備・手配	冠婚葬祭	オフィス環境の整備	各種連絡	情報収集	経理的・庶務的事務		
		処理の定型性	△	○	△	△	○	△	○	△			△	△	◎	
		処理の大量性・反復性	△										×	○	△	
		ジョブ・ストリームの長さ	S					S	S	S			S	S	S	
		ジョブ・ストリームの分岐性	Y					N	Y	N			N	N	N	
		処理の固定性	○					△	○	○						
		処理システムの タイプ	トランザクション処理型													✓
			情報検索型	✓							✓				✓	
			会話型							✓						
			計算主体型													
情報参照構造の特性	T1						T1	T1					T1	T1		
情報処理業務の主・従性	△					○	△	○		×	×	×	◎	○		

各記号の意味は (図表-1) と同じ (図表-2)

情報処理特性分析のためのファセット	処理の定型性	処理の大量性・反復性	ジョブストリームの長さ	ジョブストリームの分岐性	処理システムの固定性	処理システムのタイプ				情報参照構造の特性	情報処理業務の主・従性
						トランザクション処理型	情報検索型	会話型	計算主体型		
処理方式	バッチ方式	集中大量処理	◎	○	◎	◎	×	×	◎	T2	◎
		分散処理	○	○	○	○	×	△	◎	T2	◎
オンライン方式	トランザクション処理	トランザクション処理	◎	○	○	○	×	◎	◎	T2	◎
		会話型処理	×	△	◎	○	◎	◎	×	T1	△
パソコン	リアルタイム処理	リアルタイム処理	○	△	○	○	○	○	○	T1	○
		スタンドアロン利用方式	○	×	△	×	△	△	○	T2	△
クライアントサーバコンピュータリング	ネットワーク方式	ネットワーク方式	○	△	○	○	○	○	○	T2	△
		クライアントサーバコンピュータリング	○	△	○	×	○	◎	◎	T2	×

(注) 1. 「ジョブ・ストリームの長さ」は、◎→○→△→×の順に、長いジョブ・ストリームへの適合性が低減することを示す。  
2. 「ジョブ・ストリームの分岐性」は、1. と同じ順に、ジョブ・ストリームが分岐するジョブへの適合性が低減することを示す。  
3. 「処理システムの固定性」は、1. と同じ順に、処理システムの変更に対する適合性が増大することを示す。  
4. 「情報参照構造の特性」で、T1はT1型への適合性を示す。  
5. 「情報処理業務の主・従性」は、1. と同じ順に情報処理を従とする業務への適合性が増大することを示す。

小論で採用した分析ファセットをとり、どの処理方式がどういう処理特性をもつ業務の処理に適合するかを分析してみよう。(図表-3)はその結果を示す。

ここで得た結果を、先に示した(図表-1)と照合してみると、何故に企業において、個別業務のコンピュータリゼーションが給与・賃金計算に始まり、次いで経理、資材購買、営業販売、ロジスティックス等の業務分野へと着実に拡大していったにも拘わらず、企画管理業務や総務的な業務、とり分け秘書業務への普及——少なくとも、本格的な普及浸透——は遅々として進まなかったのか、その理由が良く理解できる。

なお、具体的な構想の展開については、次稿で述べる。

## II 秘書とマーケティング

企業内専門職(こういう呼称が妥当か否か問題ではあるが、ほかに適切な呼び方がないので、さしあたりこう呼んでおく)の中で、秘書職ほど他の部門と接触することの少ない職種はない。少なくとも、これまでのところは、そうであった。

もちろん、秘書職といえども、自己の上司が生産部門を統括する製造担当の取締役であれば、その限りで生産部門と接触をもつわけであるが、それはあくまでも、上司が製造部門に係っているが故の接触であり、いわば上司を仲立ちとしての接触であって、秘書職が“製造部門本来の業務に関連して”、直接製造部門とかかわりをもつということはずなない、と行ってよい。

したがって、当然のこと秘書論においても、“秘書職と他部門とのかかわり”という問題について、それは秘書論が取り上げるべき重要な問題領域である、という問題意識の下に、論ぜられることはなかった。

たしかに、成長の時代にあつては、組織の中のあらゆる経営資源を、合理的に構成された個別経營業務部門毎に特化し、人材を専門化して、それぞれの個別業務機能部門は、与えられた個別業務機能の遂行に、一意専心努力することこそが、総体としての企業を成長に導びく唯一の途であった。

ここでは『最適な経営行動とは、あらゆるものを「効率化」することであり、それは徹底的な分業化、専門化によって達成される』という経営哲学が、無条件で妥当した。

しかし、単純な外挿による未来予測が本質的に妥当しない、激しい変化の時代、不透明の時代に、企業に求められるのは、変化に即応できる柔軟性で



ある。成長の時代には、強力な武器たり得た分業化、専門化による効率性追及の原理は、今日では逆に、小回りの利かない、硬直化のための原理のさへ、なりつつある。

変化の時代にあっては、不可予見的に変動する環境に対して、弾力的に対応することこそが、時代に適合した合理的な経営行動となる。

そして、このためには、組織の全てのスタッフが自己の個別専門領域に閉じこもることなく、お互いに越境し合い、結びつくことで、全組織を、いわばあらゆる変化に合わせてトポロジカルに変容できる、強じんなしかもフレキシブルなネットワークに組み上げねばならない。

異質なものが交り合うことによって、そこに新しいエネルギーが生まれ、創造への契機が触発される。

このことは、秘書職についても決して例外ではない。

秘書が本来の秘書業務だけに専念することが、そのまま組織全体からみても最適行動でありえた時代、それゆえ、それが望ましいこととされ、こうすることが推奨された時代は、成長の時代の終えんとともに終わったといわねばならない。

この意味で、次の課題は、これからの秘書学がとりあげなければならない新しい課題であるが、以下はこうした問題意識のもとに、この課題をひとつの視点から考察した、試論である。

『秘書は、組織の他部門とどう係ることによって、他部門の活動を支援することができるか』

まず、卑近なケースを考えてみる。

来客があったとき、秘書は、来客がその場でもつかも知れない何らかのニーズに応じて、必要なサービスを行うべく、来客の間近かに控えている。こういう体制を制度として定着させている企業は少なくない。

ホストである役員が顔を出すまでの間、大抵来客は、来客同志あるいは近くに控えている秘書を相手に、雑談で時間をつぶす。この時、秘書は思わぬ貴重な情報に接することがある。

これは、

- ① およそ、役員を訪ねてくるほどの客であるからには、それぞれの世界でそれ相当の人物であるはずであり、したがって、一般人では知り得ない貴

重な情報に接する機会も多いこと

② 来訪の目的とは無関係な、肩の凝らない談笑ゆえに、来客もつい気を許してしまうこと

を考えれば、あり得て当然のことである。

こうして、秘書は、予期せぬ重要な情報に接するという、他の企業内スタッフにはない一種の“特権”をもつこととなる。

では、こうした“特権”に基いて、接することのできる情報とは、一体どのような情報であろうか。

それは、①外部情報であって ②非体系的・スポット的な情報（ある目的のもとに、系統立てて収集された情報ではない、という意味で）であり ③評価依存性の高い ④ローカルな情報であって ⑤信ぴょう性に凹凸のある情報である。

若干の説明を要しよう。

ここで評価依存性が高いとは、当該の情報の価値——経営的意思決定に影響を及ぼし、その指針となるという意味での価値、いうまでもないことながら、シャノンのいう“情報量”と関連づけた価値ではない）——が、その評価者、利用者の態度に大きく依存して決まることをいう。たとえば、『冠婚葬祭は、できる限り簡素にという考えが、トレンドになりつつある』という情報は、これを経営情報として見たとき、凡庸な経営者にとっては単なる雑談のタネに過ぎないであろうが有能な事業家なら、これを重要な情報として、何らかの形で事業に生かす途を考えるであろう。この意味で、この情報はきわめて評価依存性の高い情報である。

また、ローカルな情報とは、特定の業務部門だけが関心をもつ情報をいう。例えば、「資材の大口仕入先であるA社が、このほどB社に吸収合併された」という情報は、きわめて重要な情報ではあっても、さしづめ資材購買部門以外の部門には関心のないローカル情報であるが、『今年度の我が社の売上は、昨年度比で30%前後落ち込む見越し』という情報は、全社員が等しく大きな関心をもつグローバルな情報である。

さて、では一体こうして秘書職が接する情報は、企業内のどの分野(部門)において、どのように生かすことができるであろうか。

この点を検証するため、ここで企業の個別経営機能を生産、資材（購買）、財務、人事、販売、研究開発、企画・経営戦略策定の7機能に分け、通常各機能部門では、自からの業務機能を逆行するために、どういう情報を必要と

しているかを分析してみよう。

分析に先立って、まず次の点を確認しておこう。

一般に企業組織体が必要とする情報は次のように分類することができる。

### ① 内部情報と外部情報

情報の発生源が企業組織の内部にあるか、外部にあるかによる分類である。ここでは同一法人組織の下で発生する情報は、内部情報と考えておく。例えばA社の甲工場からみて、A社本社やA社乙営業所を発生源とする情報は内部情報である。

### ② 公式情報と非公式情報

組織の正式な情報システムを通じて、体系的に収集された内部情報、官公署や業界団体等が各種の統計、年報、白書その他の形で公表する情報、同業者の正式な会合、学会、研究会等の席で明らかにされた情報や、各種のメディアから得た情報はいずれも公式情報である。

対して、友人知人から個人的に得た情報、通勤の途路、電車の中でふと耳にした情報等は典型的な非公式情報である。

### ③ 収集情報と入手情報

既存の情報を単に入手しただけに過ぎないものは入手情報、対して自ら積極的主体的に収集し、加工して得た情報は収集情報と呼んでおこう。

この意味で、内部情報はすべて収集情報であり、また外部情報——情報と調達源が組織の外部にあるという意味で——でも、アンケート調査等によって自ら主体的に収集加工して得た情報は収集情報である。対して、メディア情報は典型的な入手情報である。

## (1) 生産（製造）

ここでは、定常的なルーチン活動である生産活動のほか、新しい生産技術や生産管理技術など生産に係わる研究機能も、生産機能に含めることとする。

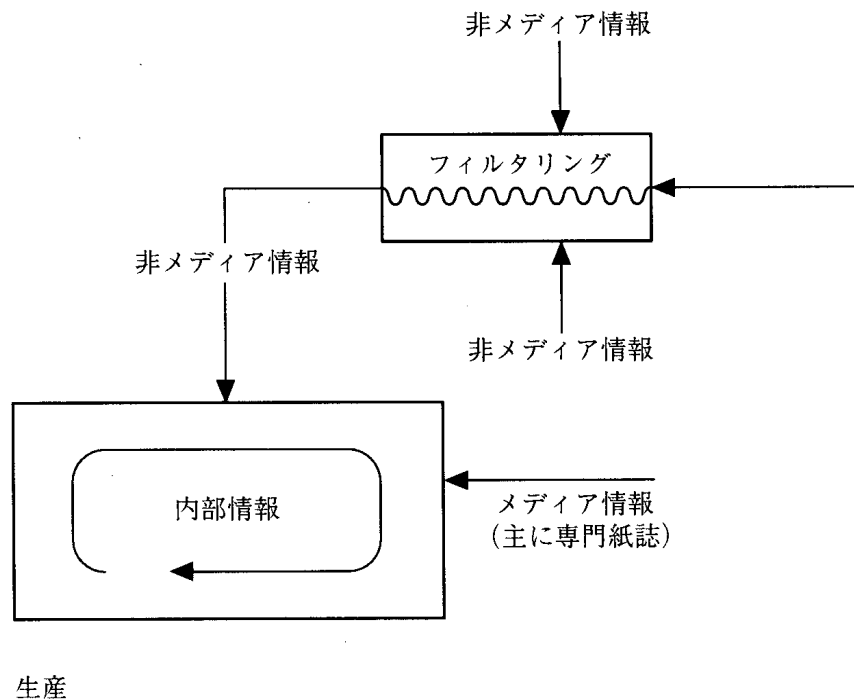
### ① 内部情報

主たる内部情報は生産に係るあらゆる活動の軌跡を記録した生産実績情報であって、生産活動の管理統制に利用される。

情報収集のうえで問題があるとすれば、それは収集技術上の問題であって、原理上の問題は存在しない。

### ② メディア情報

競合他社の生産状況に関する情報のほか、新しい生産技術や生産管理技術の動向に関する情報が中心であり、主として業界紙誌、専門誌、学術誌、学



会誌を通じて、いわばフォーマルな形で得られる。

### ③ 非メディア情報

生産部門のスタッフが各種の学会や研究会、大学の同窓会などで得てくる非体系的、スポット的な情報であって、一般に門外漢には理解のむずかしい、特殊専門的な内容のものが多い。

## (2) 資材 (購買)

資材調達部門は、一般に生産部門と密接に結びついており、生産部門の有りように強く規制される。

### ① 内部情報

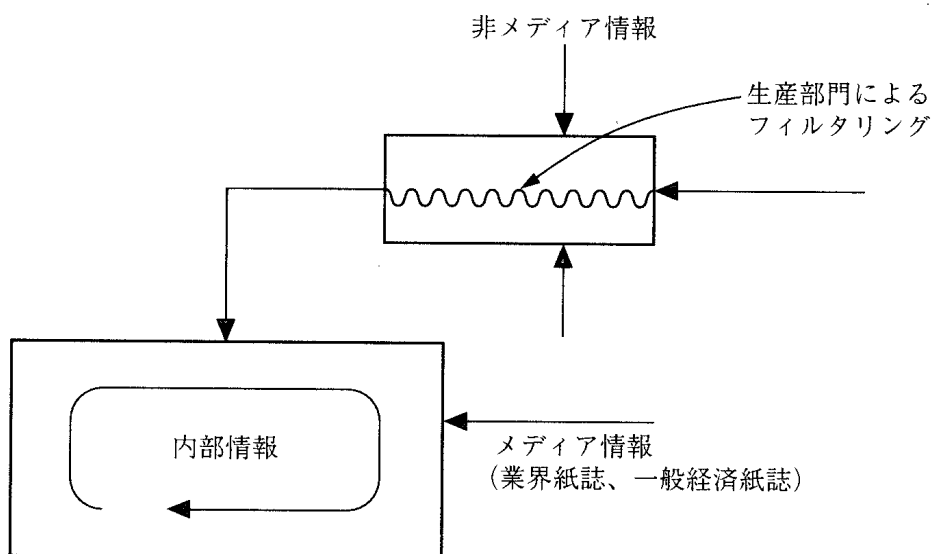
主たる内部情報は、資材調達過程を記録した実績情報であって、購買価格管理や納期管理さらに仕入先管理等に利用される。

### ② メディア情報

見積り価格が妥当であるか否かの判定に欠くことのできない市況動向情報や新素材に関する情報は、市況ニュースなどの形で業界紙誌、経済紙誌から得られる。

### ③ 非メディア情報

資材部門のスタッフが、外部のさまざまな情報源からインフォーマルな形で得てくる情報であり、これには『これこれの資材については、格安な価額で調達できるしかじかのルートがある』といった類の、きわめて個別、非公



資材 (購買)

式な情報から、新しい生産資材として利用可能性のありそうな新素材に関する情報まで、さまざまな情報がありうる。

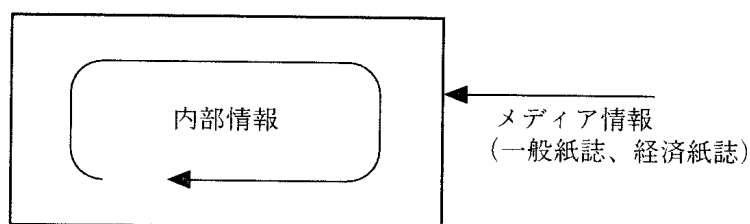
ただ、新素材に関する情報についていえば、いかに画期的な新素材といえども、生産部門の同意と承認がなければ、いかに有利な条件で調達しても、いたずらにデッドストックの山を作るばかりで、経営計算上はマイナスでさえある。

この意味で、資材そのものに係る情報——その価額や調達源に関する情報ではなく——は、本来、生産部門のための情報だといってよい。

### (3) 経理

#### ① 内部情報

主たる内部情報は、資金管理をはじめとする財務管理や原価管理に利用される、マネタリー情報であって、オリジナル・データの発生源が、全個別経



経理

営部門にわたるところに特異性がある。

② メディア情報

この部門が必要とするメディア情報は、主として同業他社や取引先各社の経営状態を知るための情報であって、通常一般紙誌、専門紙誌を通じて収集される。

③ 非メディア情報

保守主義を業務処理上の基本原則とするこの部門が、信ぴょう性に保証のない非メディア情報を業務処理上の指針とすることはない。

(4) 人事

① 内部情報

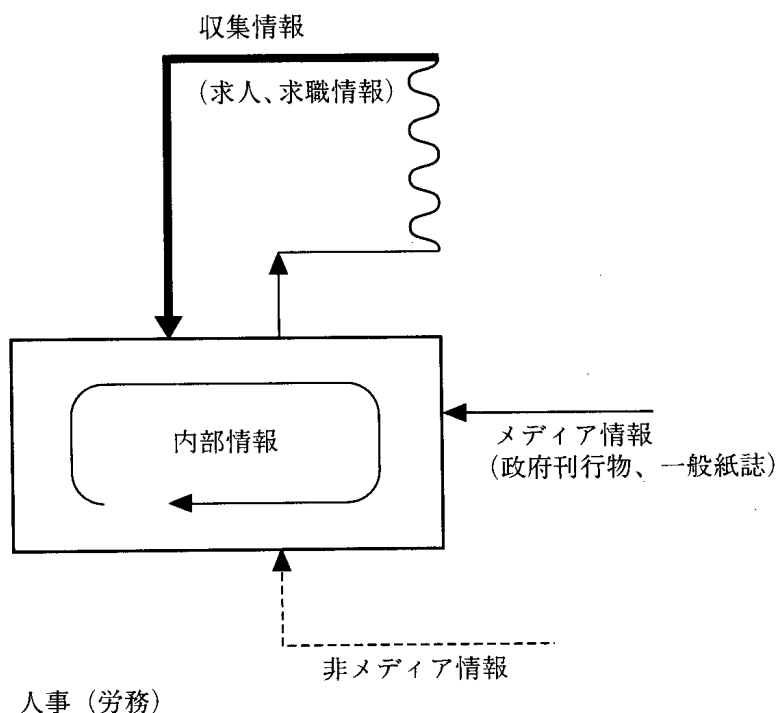
主たる内部情報は、在籍する従業員に係わる情報であって、人事・労務管理に利用される。

② 収集情報

大学、高校その他の教育機関に送付する、いわゆる求人票や、不特定多数者を対象とする求人広告などによって、主体的に収集される収集情報が、かなり大きな位置を占めることになる。

③ メディア情報

求人市場、求職市場の一般的動向に関する情報が主なものであり、政府や



自治体の刊行物，一般紙誌，経済紙誌等を通して入取されるのが普通である。

#### ④ 非メディア情報

きわめて稀には、『どこそこに，しかじかの人材がいて，転職を希望している』といった類の情報が非公式なルートから人事部に入り，ために思わぬ人材が確保できた，ということもあり得ないではない。

しかし，担当する業務の性格からすれば，この部門にとって非メディア情報は，あくまでも補助的，例外的な位置を占めるに過ぎない。

### (5) 販売（営業）

#### ① 内部情報

主たる内部情報は，商（製）品の販売過程を記録した実績情報であって，販売管理や得意管理，売掛金管理等に利用される。

#### ② 収集情報

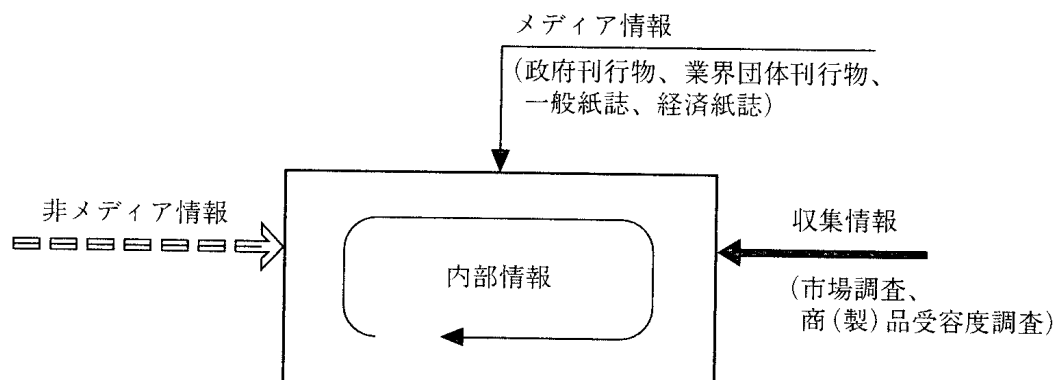
市場調査や新製品の受容度調査など，フォーマルに実施する調査を通じて，組織的，体系的に収集する外部情報は，この部門にとって，業務遂行上きわめて重要な意味をもつ。

#### ③ メディア情報

一般経済市況や主要な得意先企業が属する業界の動向に関する情報が主たるものであり，政府・自治体の刊行物，業界団体が発行する定期刊行物や各種の統計表，一般紙誌，経済紙誌など業情報源である。

#### ④ 非メディア情報

この部門にとって，非メディア情報は，ときに測り知れないほど大きな意



販売（営業）

味をもつことがある。この点については後に詳述する。

## (6) 研究開発

### ① 内部情報

主たる内部情報は、研究テーマの現況とその進展状況を示す情報であるが、他方、それを利用する立場からいえば、部門自体として——いい換えれば、すべての研究者が共通して——内部情報を需要する必要度は、他部門ほどには高くない。

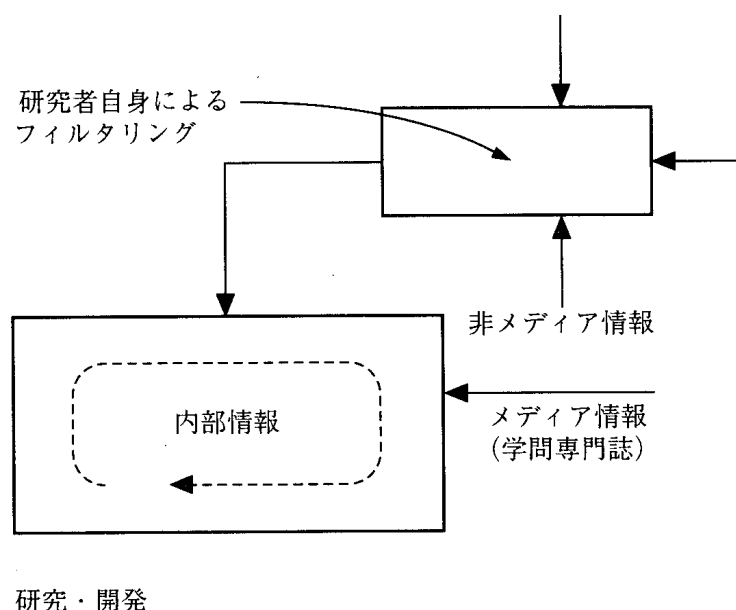
というのも、この部門では、研究者個々人が要求する情報の内容が——内部情報に限ってみても——大きく異なるからである。

### ② メディア情報

一般紙誌、経済紙誌も情報源ではあるが、主体は学術雑誌、学会誌などの専門紙である。

### ③ 非メディア情報

これについては、生産部門と同様のことがいえるが、生産部門に比べて、専門性が一層高くなることは、いうまでもない。



## (7) 企画・経営戦略

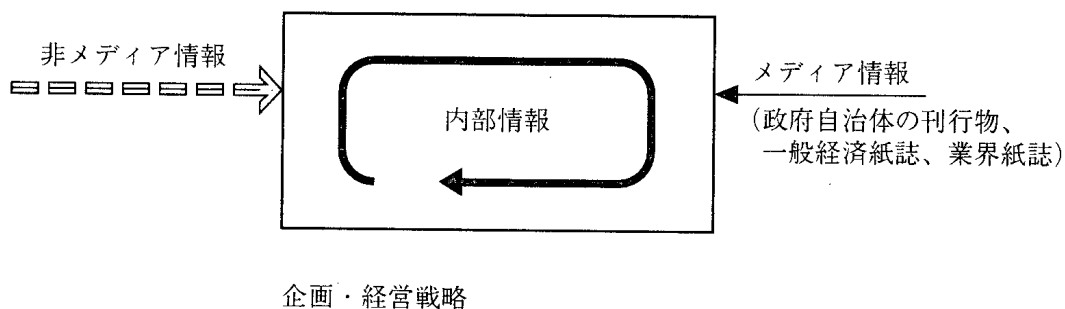
### ① 内部情報

自社の動きをマクロに示す、長期にわたるサマリー情報が、その主たるものである。

### ② メディア情報

各種の白書を筆頭とする政府・自治体の刊行物、一般経済紙誌、専門誌等





ひろく活字メディアを通じて入手される一般経済動向、業界動向及び地域の動向に関する情報は、この部門に不可欠の情報である。

### ③ 非メディア情報

基本的には、非メディア情報の持つ意味は例外的なものに過ぎないが、時に決定的な影響力を及ぼすこともある。

本稿はまだ試論の段階である。諸氏の議論をまって、さらに完全なものにしていきたい。