

秘書現象と秘書の本質

狩野 一久

1. はじめに

秘書の業務は、トップ・マネジメント等の補佐が主たる業務であるが、これらの補佐を行うためには経営等の目的業務に係わる能力として、日常的秘書業務を身につけることはもちろんのこと、高度な秘書能力をもつことも重要である。

またその研究と理解のためには、秘書現象の帰納法的考察が必要であり、秘書現象と日常的秘書業務の関係を明確にしたうえであらゆる分野からの考察を行うことが、秘書理論構築あるいは秘書教育に有用であると思料される。

秘書学の研究対象となるのは秘書現象であり、秘書現象は、「秘書や秘書的な職業や職務と思われる様々な事象」⁽¹⁾であり、この秘書現象を科学的に識別し、限定したうえで体系的な秘書理論の構築が可能となる。さらにまた、秘書理論構築にあたって当然、秘書概念を明確にする必要がある。

秘書学の対象となる秘書の役割は、経営、産業経済、経済社会等の多くの分野にまたがっており、秘書現象の学際的分野の帰納的考察が求められる。そしてこのような秘書現象から中心的機能あるいは職能および役割が明らかになることによって、秘書の本質が理解されることになると思われる⁽²⁾。

本論稿は、まず秘書業務の分類と秘書概念の項目で秘書の本質を考察し、次いで秘書現象の幅広い実態と日常的で反復・継続的秘書業務の関係から秘書の職能全域にわたる高度化と学際的融合に基づいた秘書現象のフレームワークについて論及するつもりである。

2. 秘書業務の分類

企業を中心とする経営組織体では、秘書の職務は、トップ・マネジメントあるいはミドル・マネジメントに対するグループ組織および個人的な秘書として位置付けられている。アメリカにおける秘書の職務は、上はトップ・マネジメントから、下はローワー・マネジメントといった相当幅のある（上・下等）職種としてとらえられているが、日本の場合は、上述したように大企

業を中心としてトップ・マネジメントの経営スタッフに秘書課あるいは秘書室として組織付けられている⁽³⁾。

この秘書課・秘書室に配属された秘書の業務は、トップ・マネジメント業務の補佐的業務が中心であり、この補佐的業務も①積極的あるいは消極的な補佐機能を有する場合や、また②高度な質的内容の補佐機能あるいは低次元的内容の補佐機能 ③日常的に反復・継続される補佐機能、あるいは定期的・間隔的または特別的・臨時的に生じる補佐機能の活動等に分類することができる。

しかしながらこれらの秘書業務（機能）の分類の他にトップ・マネジメントの業務と深く関連する中で対応分類することができる。

まず第1に業務の意義（目的）による分類と第2に業務の特性による分類である。秘書業務をこのような分類にとらえられているのは佐藤東九男教授（「秘書学の原理論について」、『飯山論叢』）であり⁽⁴⁾、以下その所論をとりあげ、上記①～③の分類の関連性について考察してみたい。

佐藤教授は、経営組織体におけるトップ・マネジメントの機能として、

- ① 意思決定機能
- ② 良好な関係の維持と調整の機能
- ③ 副次的機能

の3つの固有の機能をあげられている。

①の意思決定機能は、トップ・マネジメントの中核的・本質的機能であり、まさしく経営業務遂行の中心となるものである。

かかるトップ・マネジメントの機能に対して、秘書は上司が与えられている客観条件の下で最適の意思決定ができるように適時、適切に必要な情報を提供する側面支援的な補佐機能を果たすことになる。いわゆる「情報の収集・管理・提供」というきわめて豊富な経験と知識にうら打ちされた高度な内容と判断力を必要とするものである。

②の良好な関係の維持と調整の機能は、トップダウンの形で下部組織に意思決定の実現遂行を委ねたり、また各部門の報告等を受けたりする内部的交流や、取引先、関係官公署、地域社会等の外部的交流など、経営の遂行に直接的・間接的に円滑かつ良好な関係をもつ必要がある。

具体的には、秘書が日程管理、冠婚葬祭、接遇・電話応待、出張・旅行業務等の側面支援業務により、トップ・マネジメントの内部的・外部的交流の良好な関係維持と調整の機能を果たすことができる。

③の副次的機能は、トップ・マネジメントの中核的機能である意思決定を

より適時適格，効果的に行うためには，秘書自身の才覚と判断に基づいた遂行能力，いわゆる自己完結的な“閉じた”業務機能が補助的な働きとして求められることである。

具体的には，会議・会合の設営，環境整備，経理的・庶務的業務などがこの副次的機能として類別されており，トップ・マネジメントにおける意思決定の効率性を高める機能として考えられる。

次に第2の業務の特性の視点から類別した場合，情報管理業務（前述した情報の収集・管理・提供機能）とそれ以外の機能としての執行業務に分類されている。

執行業務は，業務処理規則や業務処理慣行として行われるものであり，どのような秘書でも処理能力上，大きな問題にはならない。簡潔に言えば，処理方法の巧拙が問題になってくるところである。また執行業務の処理の限界が明確になっていることである。

それに対して情報管理業務は，上司であるトップ・マネジメントの意思決定に際して，どのような情報が重要であるか，あるいは否かの判断が秘書に求められてくる。必要とされる情報に対する理解・認識の深浅，業務経験の多少，感性の鋭さなどの相違が，上司に対する秘書としての補佐職能が適格に行われるかどうか，その能力が問われることになる。またこれらの情報管理には，どこまで必要であるかどうかの上限・下限の限定が明確にできないところも特徴である。





上記の2つの業務機能をまとめるとすれば，執行業務は，その業務がどの程度効率よく執行されたかという効率性の機能が評価尺度となってくる。それに対して，情報管理業務は収集・管理・提供情報が，トップ・マネジメントの意思決定にどれだけ有用であるかの有用性の評価尺度が問題とされる。

したがって，佐藤教授はこの2つの効率性と有用性の2つの鍵概念（または管制概念）が秘書の理論構成の核として主張されるのである⁽⁵⁾。

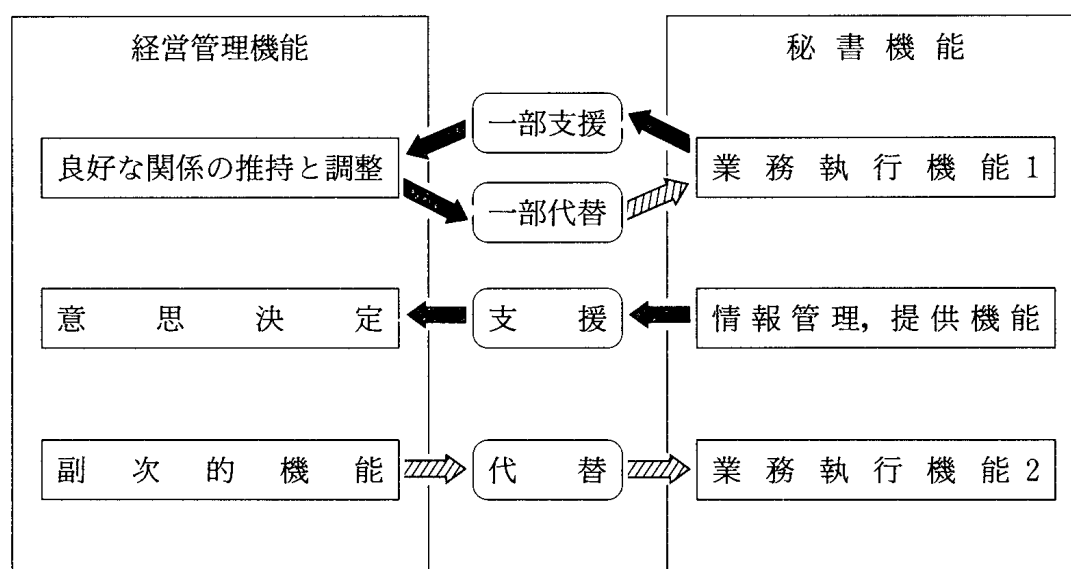
次に上記の記述を次のような図（図-1，図-2）によってまとめている⁽⁶⁾。

ここで，第1に一番最初に分類を試みた秘書の補佐的業務が，①意思決定，②良好な関係の維持と調整，③副次的働きの各項目に関して積極的あるいは消極的な補佐活動にそれぞれ分けることができる。この積極的補佐活動は，秘書が率先してトップ・マネジメントに働きかけることを意味しており，また消極的補佐活動は，上司の命令によって秘書業務を履行するという意味に用いている。

また第2に同じく上記のトップ・マネジメントの各項目に対して，高度な

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	大  影響性  小	小  独立性  大
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	会義・会合の設営，環境整備，經理的・庶務的業務，連絡業務		

〈図 1〉



〈図 2〉

質的内容を有する補佐とそれ以外の内容を補佐する業務にそれぞれ分けることができる。これは前者が、情報管理業務に匹敵し、また後者は執行業務に匹敵するパラレルな関係が成り立ってくる。

次いで第3に、①意思決定、②良好な関係の維持と調整、③副次的働きの各項目が、日常的に反復・継続される業務活動、あるいは定期的・間隔的に生じる業務活動、または特別的・臨時的に生じる業務活動にそれぞれ分けることができる。

とりわけ第3の日常的・反復継続される業務活動と定期的・間隔的に生じる業務活動および特別的・臨時的に生じる業務活動の分類は、秘書現象の理解・認識について有効な方法となってくると思われる。なぜならば、次の秘書業務のように情報の収集・管理・提供や日程管理，接遇・応待，文書作成業務等，および会議・会合の設営等の具体的業務が順序よく整然として行われるものではなく、同時的あるいは複合的にしかも時系列的に遂行されてい

くものであるからである。それゆえに日常的・反復継続される秘書業務の実態と、定期的・間隔的あるいは特別的・臨時的に生じる秘書業務の実態を秘書現象の全体枠の中でどのように位置付け、構成していくかが、秘書現象の本質に重要な示唆を与えてくれると思うからである。

3. 秘書概念について

前項の秘書業務の分類は、秘書の本質あるいは機能に重要な概念上の規定をもたらしてくれると思われる。それは経営組織体におけるトップ・マネジメントと秘書をとりあげた場合、秘書の本質は、トップ・マネジメントと秘書の関係から生まれざるを得ない。特に秘書の機能として規定されている上司に対する補佐機能も、上司と秘書のパートナー・シップあるいはペア・シップによって成り立っていることが特質としてあげられるであろう。

秘書は、たえず上司と一体となって上司本来の職務の片がわりとして、あるいは上司への有用な情報を提供するといった業務を遂行することになる。この意味において上司の秘書に対するリーダー・シップの形ではなく、パートナーとして上司本来の業務を高めるように補佐機能の役割を果たす必要がある⁽⁷⁾。

会社の社長は、副社長、専務・常務取締役等トップ・マネジメントグループの補佐を受けるので、副社長等は社長への補佐役の役割をもっている。また管理組織における部長・課長等の直接・間接的補佐をも受けるので、これらも社長への補佐役の役割をもつものといえる。

一方で社長は、トップ・マネジメントグループや管理組織グループ等に対してリーダー・シップを発揮する必要がある。

このようにみてくれば補佐役としてのトップ・マネジメントグループや管理組織グループの補佐機能は、秘書の補佐機能と機能上の本質的相違はないが、秘書の補佐機能は、会社社長はじめ補佐役のトップ・マネジメントグループおよび管理組織グループへの補佐をも行うところに特質が見出される。しかも上司、特にトップ・マネジメントのリーダー・シップの対象となるのは考えにくく、逆に上司のリーダー・シップをも補佐する立場にあり、他の組織部門等とは相違すると思われる。したがって秘書は、トップ・マネジメントの各種業務を補佐するとともにトップ・マネジメントのリーダー・シップの機能に対しても補佐することになる。つまり補佐ならびに補佐の補佐が秘書機能の中心と理解されうる。もちろんこれらの補佐には前項の積極的補佐機能も含まれることはいふをまたない。

以上、上記のような補佐機能から上司と秘書のパートナー・シップとしての特質が見出されるのである。すなわち、秘書概念として秘書の本質的な働きをもつ補佐という秘書機能に従って各種の秘書業務が実践されるのであり、その体系的分類が秘書概念を形造っていると思われる⁽⁸⁾。

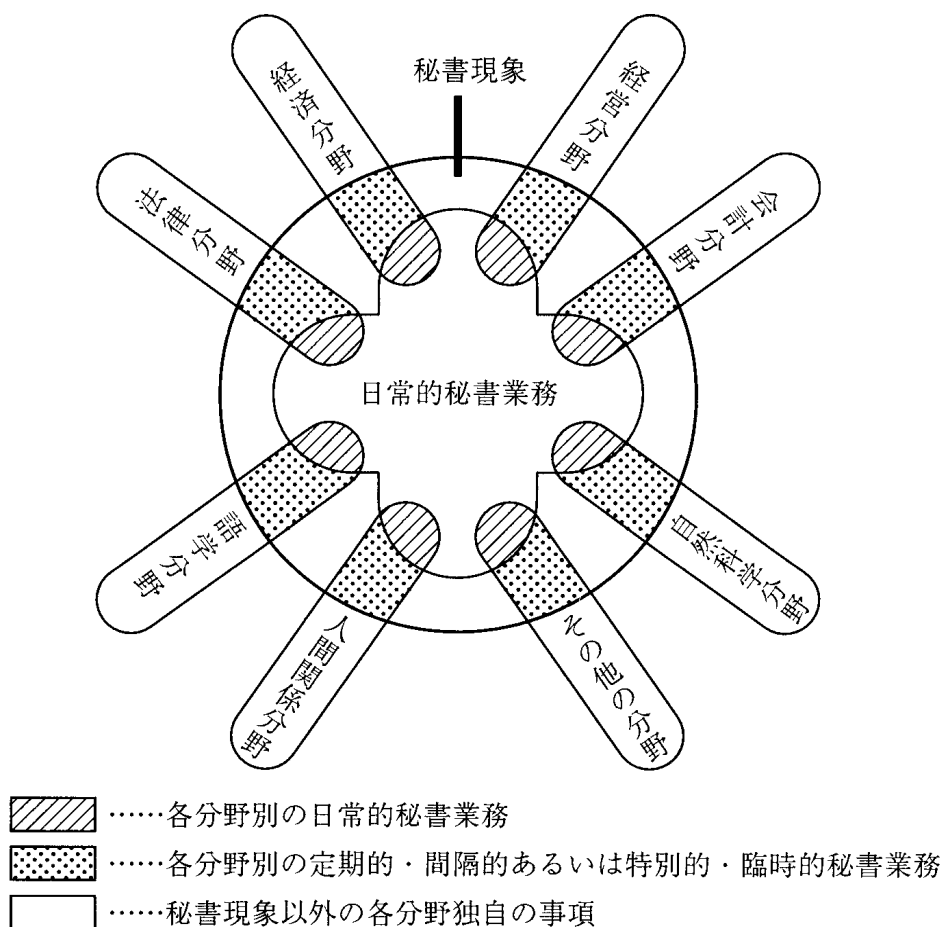
このようにして秘書概念をさらに明確にするためには、秘書現象のあらゆる事象の全体象とその構成の理解が必要であり、秘書理論構築の体系化につながっていくものと思料される。

4. 秘書現象と秘書業務

前項に論述したように秘書現象のあらゆる事象の全体象を明らかにすることは、大変難しいことであるが、各分野別にグルーピング化し、秘書現象と各グループとの全体的関係を図式化することは可能である。

その図を示すと次のようになる（図-3）。

図に示したとおり、秘書現象の中核には日常的・反復継続的秘書業務が位置し、各分野別（経営分野、経済分野、会計分野、法律分野、語学分野一



〈図 3〉

語・外国語一，人間関係分野，自然科学分野およびその他の分野）が，日常的で反復継続的秘書業務の部分と日常的でない定期的・間隔的あるいは特別的・臨時的な秘書現象に分けることができる。また各分野において秘書現象と関係のない固有の専門的部分も当然に存在している。

日常的に行われる反復継続的な秘書現象いわゆる秘書業務には，一般に次のものがあげられている⁽⁹⁾。

- ① 日程管理
 - ・スケジュール作成
 - ・スケジュール調整
 - ・予定の確認
- ② 来客の接遇
 - ・来客の受付・接待
 - ・電話の受付・応対
- ③ 文書の管理
 - ・郵便物の受・発信
 - ・文書整理・保管
 - ・文書作成
- ④ 準備・事後処理
 - ・会合の準備・手配・後始末
 - ・出張旅行の準備・手配・後始末
 - ・冠婚葬祭
 - ・備品・消耗品の購入・管理
- ⑤ 経理的事務
 - ・諸会費の支払手続き
 - ・旅費等仮払と清算手続き
- ⑥ 環境整備
 - ・上司の部屋の清掃・整備
 - ・応接室の整頓・整備
- ⑦ 情報収集・まとめ
 - ・新聞・雑誌などから選択収集
 - ・文献検索
 - ・情報まとめ（グラフ・図表・翻訳）
 - ・情報整理
- ⑧ 連絡
 - ・社内連絡
 - ・対外連絡
- ⑨ その他
 - ・上司の雑務
 - ・不測事態への備えと処置

上記の具体的な主要業務は，日常的に反復・継続して行われる秘書独自（このなかから秘書固有のものを見出す必要がある）⁽¹⁰⁾のものであり，これに各分野別の日常的業務が加わってくる。

さらに，秘書業務として日常性はないが，定期的・間隔的，あるいは特別

的・臨時的な秘書現象が業務に付加されてくる。たとえば会計分野をみた場合、財務諸表の知識とその有用性について理解しなければならない。特にトップ・マネジメントの中核的本質機能である意思決定の中でも、もっとも重要なものは、経営組織体の経営成績を理解することから導かれる経営戦略上(経営計画等)の意思決定である。けだし、財務諸表の理解は、自社の経営実態をあらわす経営成績や財政状態を知ることが可能となり、それゆえに短期および中・長期の経営業務を運営することができるからである。

これらの会計情報の重要性に鑑み、秘書はこれらの有用性の認識はもとより、その情報収集と管理・提供の知識と技術等の能力をもたねばならないと思料される。第2項の秘書業務の分類に示したように、豊富な経験と知識のうち打ちされたかなり高度な能力と判断力が求められる。これらの高度な内容の秘書現象の知識等を身につけることによって、より有用な秘書の補佐機能を果たすことができる。

上記の会計分野に限らず、経営分野、経済分野、語学分野、法律分野、人間関係分野等においても、日常的業務以外の非日常的な秘書現象に係る知識と教養を身につけていないと効果的で有用な秘書業務は達成されないものと思われる⁽¹¹⁾。

以上のことからわかるように、日常的な秘書業務以外に秘書現象として把握できる各分野の知識や教養の理解と経験によってより高次元の秘書業務が達成されることになる⁽¹²⁾。

このような秘書現象のあり方から秘書理論の構築を考えた場合、秘書現象の実態をつぶさに解明し、その中から普遍性を有するものを組み立てて理論の体系化を図らなければならないであろう。

5. おわりに

以上の考察から、秘書現象と秘書の本質について論述してきたが、秘書業務を有用性と効率性の観点から分類する情報管理業務機能と執行業務機能を、さらに日常的な反復・継続的秘書業務と定期的・間隔的秘書現象および特別的・臨時的秘書現象の3つに分類してみた。これによって秘書現象と秘書業務の関係ならびに秘書の本質的な機能の論及に役立ちうると思われる。とりわけ秘書のパートナー・シップあるいはペア・シップを基調とした補佐機能の本質的理解は、補佐ならびに補佐役の補佐あるいはさらにリーダー・シップへの補佐的働きを明確にすることである。また主要な秘書業務から固有のものを導き出し、他の専門分野を内在する秘書現象の学際的融合を図る

必要がある。これに伴い秘書現象の全体的把握が可能になり，秘書理論の体系化が形成されていくと思われる。一方で学際的研究を好まない傾向も見受けられるが，この学際的研究により秘書の概念規定の明確化ならびに秘書業務の高度化を達成することができると思われる。

以上のことから，秘書現象を秘書概念と秘書機能の本質的理解のもとに体系的なフレームを作り，そのフレームの中に各種学際的融合事象の秩序的体系を組み入れることが必要である。次回においては，このフレームと学際的融合事象の秩序的体系について考察してみたいと思っている。

〔注〕

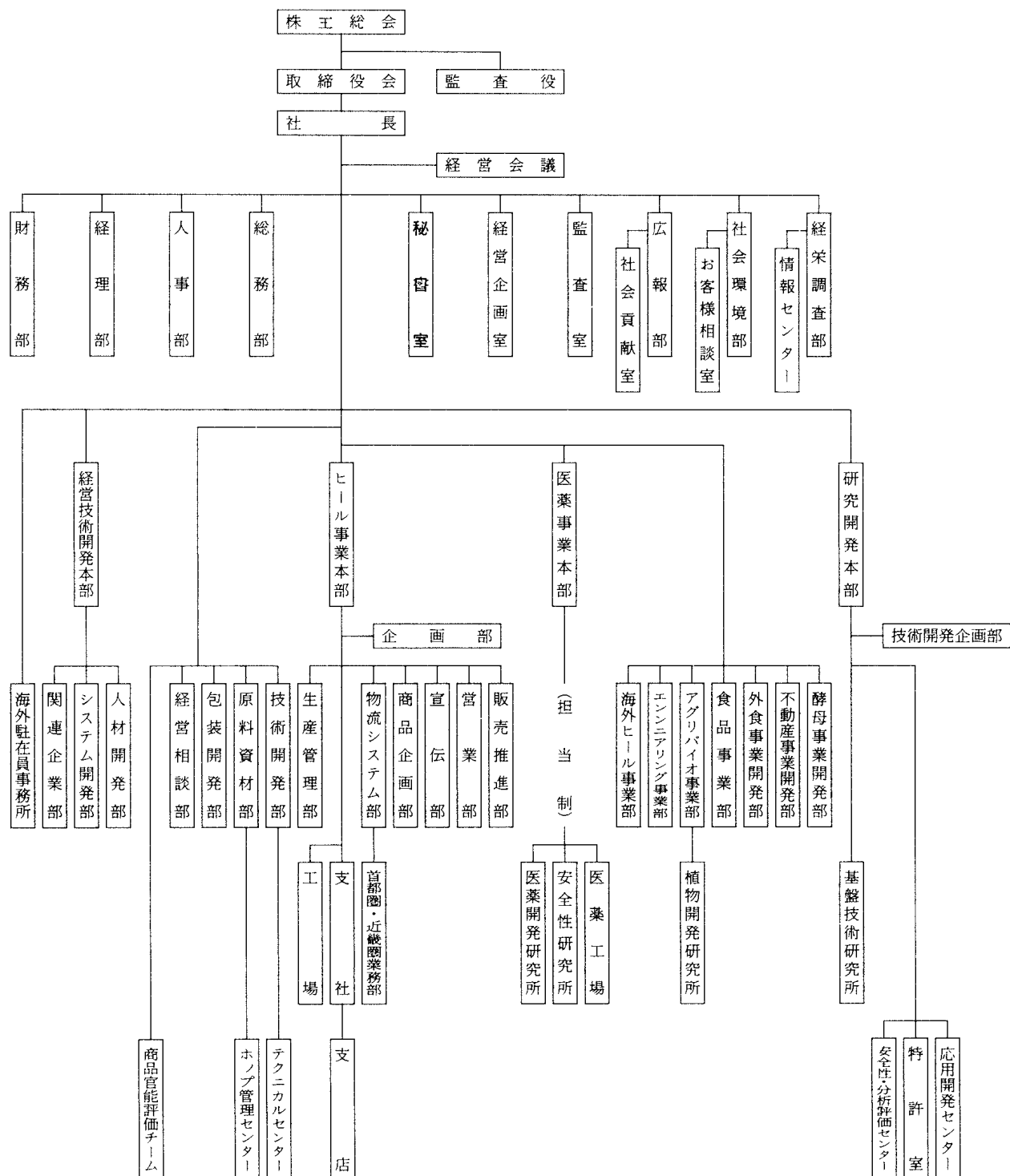
- (1) 廣田傳一郎，『秘書概論』，中央経済社，5 頁。
- (2) 狩野一久稿，「秘書現象における会計の考察(I)」，『飯山論叢』，第 9 卷，第 1 号，22 頁。
- (3) 次は，キリン^(株)の経営組織図である（別掲）。
- (4) 佐藤東九男稿，「秘書学の原理論について」，『飯山論叢』，第 9 卷，第 1 号，1～21 頁。
- (5) 佐藤東九男稿，『前掲書』，12～13 頁。
- (6) 佐藤東九男稿，『前掲書』，10～11 頁。
- (7) 狩野一久稿，「固有の秘書現象に関する一考察」，『飯山論叢』，第 11 卷，第 1 号，23 頁。
- (8) これらの点については，拙稿，『前掲書』，(21～23 頁) を参照されたい。
- (9) 田中篤子編著，『秘書概論』，5 頁。田中篤子，森脇道子，佐藤啓子教授を中心として，秘書の本来の職能である補佐機能として次のものをあげられている。
 - ①上司の理念・目標の実現化に側面から助力する。
 - ②上司の社会関係の拡大の強化に役立つ。
 - ③上司の日常業務の補助をする。
- (10) 狩野一久稿，『前掲書』，23～25 頁。
- (11) 会計に関する秘書現象の分類は，次のとおりである（「秘書現象における会計の考察（I）」，『前掲書』27 頁）
 - (1) 日常的会計現象
 - ① 小口現金
 - ② 仮払金
 - ③ 出張旅費（旅費交通費）
 - ④ 交際費（機密費）
 - ⑤ 為替取引（為替換算）
 - ⑥ その他
 - (2) 定期的・間隔的会計現象
 - ① 財務諸表（貸借対照表，損益計算書）
 - ② 役員報酬

- ③ 株主総会に係る会計現象
- ④ 役員貸付金
- ⑤ 加入団体会費
- ⑥ その他
- (3) 特別的・臨時的会計現象
 - ① 寄付金
 - ② 使途不明金
 - ③ 政治献金等
 - ④ その他
- (12) 今日、秘書の「能力開発」について各種議論が行われているが、秘書現象と秘書業務のフレームワークを基本としたものから体系化されなければならないと考えている。

〈別掲〉

キリン (株)

経営組織図



(出所：有価証券報告書総覧)