

変わりつつある職場と求められる人材

—企業からの提言を授業の教育方針にどう生かすか—

三井 加寿恵

1. はじめに一変わりつつある職場についての概観

ここ1, 2年間の間に、社会構造にさまざまな変化が見られ、既存の概念が流動的に大きく変わろうとしている。企業等でも不確実性の強い時代に入り、日本的経営の大きな特徴であった終身雇用制度も崩れつつある。会社自体がとことん社員の生活保障を請け負うという自信を失いつつあるようであり、一方、会社人間のロイヤリティも稀薄になり、サバイバルのために生き方の多様性を模索し、身につけ始めているように思われる。

終身雇用制度によって守られていた社員の立場は危ういものとなり、能力主義の時代に入った。学生の就職の条件でも会社への貢献度の高さが以前にも増して強く求められている。

組織のあり方もピラミッド型の組織構造に変化が生じ、フラット化現象が見られる。職場の民主化をうたう一面で年功序列型人事も崩れ、経営陣の能力が問われる現象でもあろう。

女性の働き方や生き方も緩やかに、しかし確実に変わりつつある。女性の意識や指向が社会の中で今までと違った明確な意思をもって造反を始め、それが社会の様々な現象で一種のリーダーシップをもち始めているように思われる。

少子化現象は女性の高学歴化をすすめ、女性のシングル指向、晩婚化現象などを裏付けるように働き続ける女性が増えている。いまや女性の半数以上が社会で働き、働く女性をサポートする形で改正均等法も新たな展開へと準備が進められている。

サポート、補佐的立場に徹してきた女性も人員削減やリストラの結果、雑用的な使われ方はされなくなり、責任ある仕事を持たされるようになって久しい。

企業組織ではコンピュータによるインフラが進み、秘書室を例にとっても

OA化により仕事の処理の仕方が変わってきた。手作業からパソコンへと省力化が行われ、上司自身がEメールによって、秘書を介さずに直接情報のやりとりを行う結果、秘書の人数が減り、キャビネットの数が明らかに減っている。

OA化が加速度的に進み始めた時から、このような事態は予見されたが、予想以上にその進み方はピッチをあげている。それに加えて昨今の経済不況から企業のリストラが進み、秘書室でも派遣秘書が使われる時代となった。先の見えないこの時代に、秘書すらもアウトソーシングで賄われ、即戦力になる人材を求める傾向が見られる。

こうした先行き不透明な激変の経済界でこれからどのような人材が求められるのか。そしてビジネス教育を行う本学で「秘書実務」「秘書実務演習」などを担当する筆者はその教育の何を、どのように強化していけばよいのか、この稿において考察してみたい。

2. 「全国秘書会議 1998」パネルディスカッションにおける提言より

この夏（1998年8月7日・8日）、社団法人日本秘書協会の主催する「全国秘書会議 1998」に参加して大いに学ぶところがあった。

この会議は今回で6回目を迎え、毎回第一線の現場で働く秘書や、秘書を使う管理職からの報告や問題提起が行われ、現場からの生の情報が得られる貴重な会議である。

教育の現場はどうしても世の中の動きや変化に遅れがちである。独りよがりの教育に陥らないよう、常に現場の声に耳を傾けることが必要だと筆者は考える。日本秘書協会は本来現場で働く秘書の研修の場であり、会員の多くは外資系や日本企業で働く秘書の方々である。しかし、近年この会に短大や専門学校の教員が多数参加して熱心に現場からの提言に耳を傾けている姿が見られる。

今回のテーマは「21世紀—Are You Ready!」、サブタイトルは「新しい基本へのターニングポイント」とあり、変わりつつある秘書の職場について、あるいはこれからの求められる秘書の資質や能力について、管理職の立場からの様々な要望を聞くことができた。

プログラムには日本マクドナルド株式会社の代表取締役社長 藤田 田氏の基調講演「これからの経営者への期待」、ジャーナリストの下村満子氏の講演「21世紀—女性、男性の生き方はこう変わる」をはじめ、秘書を使う上司へのアンケート調査の集計結果など、興味深い内容が盛り沢山であっ

た。

なかでも筆者が強い関心をもったのは、「これからはこんな秘書がほしい」と題するパネルディスカッション、ならびに協会で実施された「上司へのアンケート 集計結果」であった。

パネルディスカッションでは（株）有隣堂社長 篠崎孝子氏，富士ゼロックス（株）CSS 統括部部長 藤田研一郎氏，グループダイナミックス研究所所長 柳平 彬氏，（株）リクルートコスモス常務取締役 米津 宏氏の4氏がパネリストとして熱心で，忌憚のない意見や提言をされた。

以下に，パネリストの提言から印象的な意見を記してみたい。

- ・これから求められる秘書像について語られた最も頻度の多いキーワードとして，経営戦略型スタッフ，問題解決のできる秘書，トップセールスのために資料や情報提供ができる秘書があげられた。これからは経営者のパートナーとして，戦略的感覚をもってサポートできる戦略スタッフ型，あるいはアドミニストレーターの役割をもつ上級秘書と従来型との二極性が考えられるとのことであった。
- ・人を説得し，動かすセールスマンシップをもち，会社のセールス力をバックアップできる秘書であってほしい。取引先をよく知り，外部とのコミュニケーションをとれる秘書がほしい，との意見も出された。

以上のようなアドミニストレーターの，あるいはボスのパートナー的戦略型の秘書と仕事をしたいとなると，これからは男性秘書が多くなる可能性もあると，いささかショッキングな意見も出された。

- ・さらに，今後経営上流動的に雇用できる契約社員の秘書が増えていくと，男女の性別に関係なく能力次第で採用するようになるだろうとの話が出た。これは女性社員にとって不利と考えるより，むしろ女性にもチャンスがあると，前向きに考えるべきであろう。
- ・また，秘書は息の長い仕事であるから，結婚，出産，育児をどうこなしていくか，ライフワークに対するどのようなビジョンをもつか，という女性の生き方に関わるテーマにも触れられた。家庭も含めて，自分のライフステージにたいし夢をもつことが大切であろうと，4人のパネリストの中で唯一の女性管理職である有隣堂の篠崎氏が女性らしい提言をされた。
- ・自己啓発への提言として，知的好奇心があるかどうかを採用時に聞くというパネリストがおられた。会社でもサポートはするが，自己啓発のために自己投資をする気があるかどうかその人の姿勢を表すものとして評価さ

れるのは当然であろう。

- ・その他、日常的レベルでもさまざまな意見が出され、日本語が乱れているので日本語をきちんと話してほしい、きれいな字を書いてほしいという意見もあった。

仕事を通じて人間を学んでほしい、人間ウォッチングをよくして、ボスの発信しているものをキャッチして、など細かい点も念押しされた。

以上の他にもさまざまな意見が出されたが、あるパネリストの、企業で余裕のある場合は別として、女性は秘書として採らなくなるかもしれないとの発言は、どこか女性秘書の仕事への甘さを指摘された感があり、強く印象に残った。

以上はパネルディスカッションの場に出された提言から、筆者の印象に強く残っている提言である。ここで問題にされる秘書の資質は、前述の戦略型・問題解決型のかなり上級の秘書に求められる資質と考えてよいであろう。

短大教育を受けて職場に入る学生にとっては、かなり将来的な視点におかれるものと考えられよう。しかし、今や、従来型の補佐業務のみで事足りると低次元に考えず、基本的な教育内容の先に視点をおいて、日頃の教育の中で学生に意識させていくことが必要であるとする。

3. 「全国秘書会議 1998」―「上司へのアンケート 集計結果」より

上司が秘書に何を求めているか、は教育担当者にとって非常に興味のあるテーマであるが、企業等の管理職対象のこの種のアンケート調査は、秘書の研究団体である日本秘書協会ならではの貴重な情報であり、とくに協会の許可を得て、ここに引用させて頂く次第である。

・調査の概要

- 1) このアンケート調査は、「これからはこんな秘書がほしい」と題して、秘書を使う上司 239 名を対象に、1998 年 6 月から 7 月に行われた。回答者の男女別内訳は、男性 213 名、女性 21 名であり、職位の内訳は、役職付き役員 44%、取締役 17%、部長 15%、その他 21% である。
- 2) 今回発表された質問項目は下記グラフにみる 4～12 の 9 項目であり、質問項目 4～7 は各選択肢から 3 つを選ぶマルチアンサー方式となっている。

上司へのアンケート 集計結果

—これからはこんな秘書がほしい—

回答者：秘書を使う上司	アンケート収集期間：98年6月～7月	アンケート集計総数：239通
-------------	--------------------	----------------

回答者の概要（1～3）：

男性 213名 女性 21名

年齢 40代～50代 70% 60代 23% 40未満及び70代 7%

役職 役付き役員 44% 取締役 17% 部長 15% その他 21%

勤務地 関東 81% 近畿 10% その他 9%（東海、九州、北海道他）

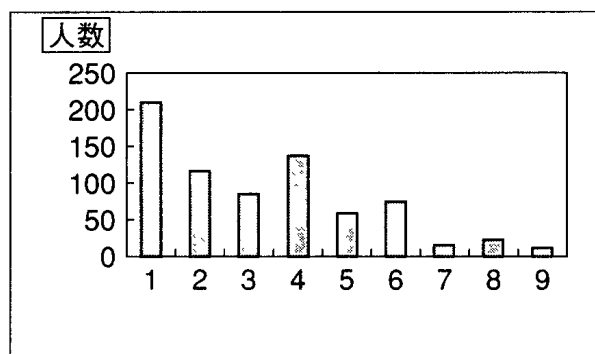
出資形態 株式会社 64% 外資系 20% その他 14%（医療法人、学校、財団、個人、官庁）

業種 製造 35% サービス 24% 金融 11% その他 23%（建設、不動産、医療、教育等）

従業員数 1000人以上 53% 22% 300人～1000人未満 23% 100人未満～300人未満

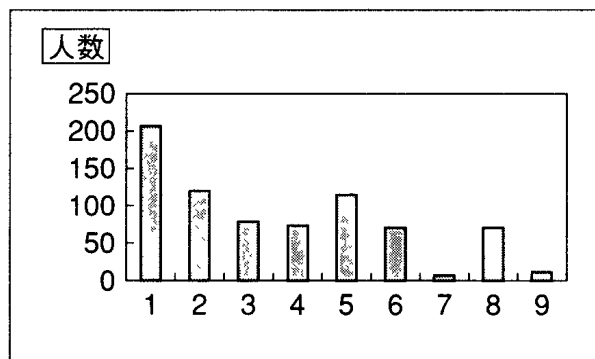
秘書使用経験 5年以内 36% 6～10年 26% 16年以上 20% 11年～15年 12%

4. これからの秘書に必要な資質は？（3つ選択）



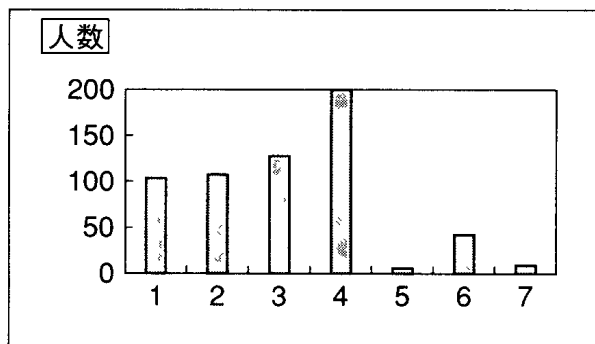
1. 状況に応じた適格な判断力・行動力
2. 豊かなコミュニケーション能力
3. 機密厳守の強固な意志力
4. 柔軟な対応力
5. 現状に甘んじないチャレンジ精神
6. 礼儀正しい態度や言葉づかい
7. 清潔感あふれる身だしなみ
8. ユーモアを解しウィットに富む親和力
9. その他

5. これからの秘書に求められる技能は何でしょうか？（3つ選択）



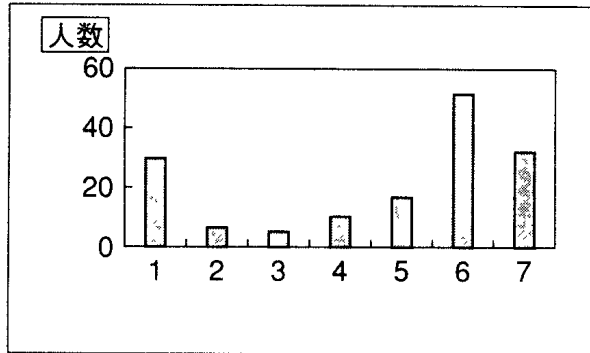
1. オフィス機器（パソコン、インターネット等）を自由に使いこなす
2. 情報収集能力
3. 豊かな交渉力
4. ファイリング
5. 外国語の読む書く話すのバランスのとれた高レベルな能力
6. 国際的社交術
7. 狭くても深い一芸に秀でた趣味
8. 専門的というより広く浅い知識
9. その他

6. パートナーとしての秘書には特に何を求めますか（3つ選択）



1. 会社全体の経営方針を理解する
2. 関係業務の内容を理解しそれに関連した知識を収集する
3. 上司とスタッフの間のコーディネーターとなる
4. 仕事の過程で発生した問題に臨機応変に対処する
5. 上司の仕事に適切なアドバイスができる
6. 上司不在の際、代行できる
7. 上司の個人的な事柄に精通し、家族とも親しい

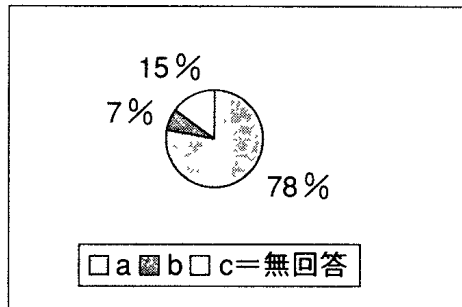
7. 具体的業務として秘書にどこまで任せられますか？（3つ選択）



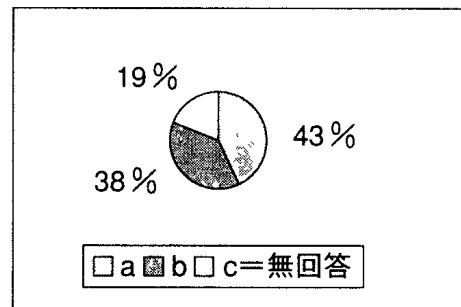
1. 社内の会議に同席させる
2. 社外での会議に代理出席
3. 出張に随行させる
4. 接待に同席させる
5. 冠婚葬祭等の代理出席
6. 原稿や礼状等の代筆
7. その他

8. 次の a. b. どちらを選びますか？

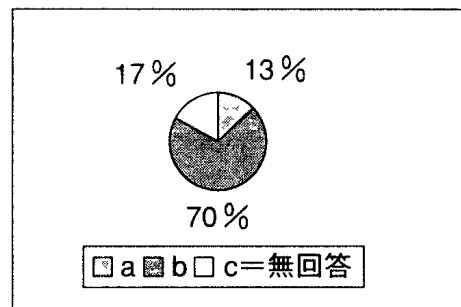
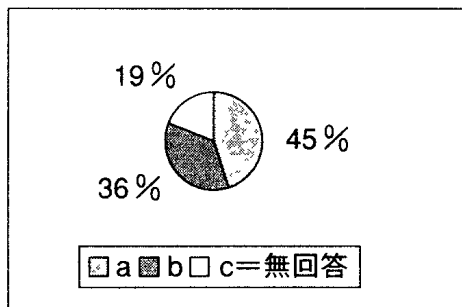
1. a. 高級で技術の高い
b. 技術は標準以下だが賃金は安い



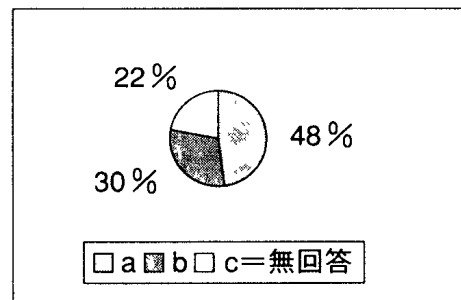
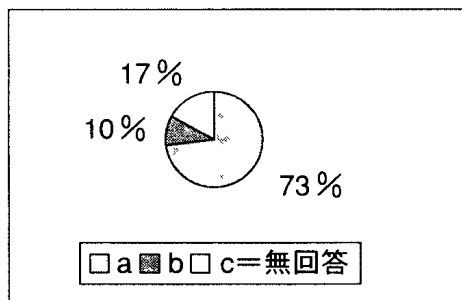
2. a. 仕事は標準以下だが性格は良い
b. 性格はさほど良くないが仕事はできる



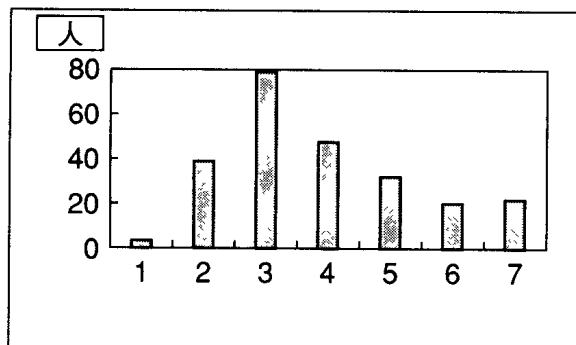
3. a. 事務処理能力は低いが気配りがある
b. 気配りに欠けるが事務処理能力は高い
4. a. 派手好みだが対外的にも社交的
b. 非社交的だが堅実に仕事をこなす



5. a. 自己主張が強いが鋭い指摘ができる
b. 指摘もしないが自己主張もしない
6. a. 協調性に欠けるが単独でやりぬく
b. 一人で仕事ができないが協調性はある

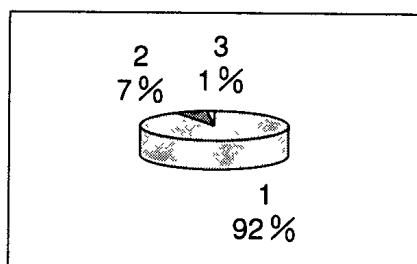


9. 理想的な秘書にふさわしい報酬（年収）



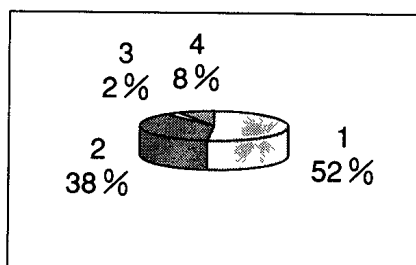
1. 300 万円未満
2. 300 万円～500 万円未満
3. 500 万円～700 万円未満
4. 700 万円～900 万円未満
5. 900 万円～1000 万円未満
6. 1000 万円以上
7. 無回答

10. 将来も秘書は必要だと思いますか？



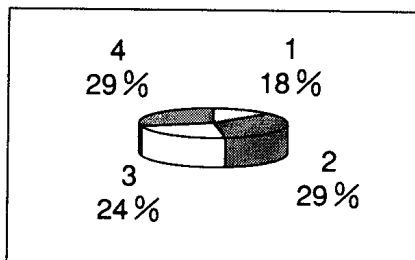
1. 将来も秘書は必要である
2. 将来秘書は不要になる
3. 無回答

11. 今後も秘書を必要とする場合の勤務形態は？



1. 秘書は社員が望ましい
2. 社員と派遣をポジションで使いわける
3. 全員派遣社員で良い
4. 無回答

12. 今後不要になる場合、タイミングとしていつごろになるとと思いますか？



1. 現在不要
2. 3年後は不要
3. 5年後は不要
4. 10年後は不要

上記 4～7 項目の質問項目に対し、239 人中 200 人以上の高い回答があったものは、以下の 3 項である。

- 1 秘書に必要な資質として—「状況に応じた適格な判断力・行動力」
- 2 秘書に求められる技能として—「オフィス機器を自由に使いこなす」
- 3 パートナーとして秘書に求めるものとして—「仕事の過程で発生した問題に臨機応変に対処する」

「パソコンやインターネットなどのオフィス機器を自由に使いこなす」ことは、いまはどの職場においても必要な技術であり、高い回答率に上ることは当然といえる。その他1と2の回答からみると、非常に機能的な、パートナーシップを発揮できる秘書に上司の強い期待がおかれていることがわかる。

さらに、質問項目8～12の回答で関心のもたれるのは、8—1で圧倒的に支持されている「高級で技術の高い」(78%)秘書、8—5での「自己主張が強いが鋭い指摘ができる」(73%)の高い数字である。また、8—3の項目で見ると「事務処理能力」と「気配り」の支持率が、45%：36%とほぼバランスをとっており、8—6の「協調性」では、「協調性に欠けるが単独でやりぬく」(48%)が「一人で仕事ができないが協調性はある」(30%)に18ポイントの差で支持率が高い。

以上の回答からみると、現代の管理職は、はっきりと意思表示ができ、問題意識と事務処理能力をもち、やる気のある秘書に信頼を寄せていることがうかがわれる。

最後に非常にシビアな回答に触れたい。それは質問項目10～12にある秘書の将来的展望である。質問10に対する回答として、92%が「将来も秘書は必要である」と答えながらも、質問12では「現在不要」(18%)、「3年後は不要」(29%)、「5年後は不要」(24%)と、71%が非常に近い時期での「不要」を答えていることである。この数字は今後の予想以上の職場の変わり方の激しさを語っている。

以上引用させていただいた貴重な資料から、変わりつつある職場の様相がうかがい知ることができた。そして、これから必要とされる人材は、的確な事務処理能力、問題解決能力、意欲と積極性を併せ持った人材であろうと、これらのデーターが教えてくれる。

4. おわりに—「秘書実務」ならびに「秘書実務演習」における授業方針の再確認と今後の課題

今回引用させていただいた「全国秘書会議1998」の他にも、学会や秘書教育担当者の研修会などで、企業の方々から生のご意見を伺う機会がある。職場の管理職の方が多いが、2年間の短大教育の中で何を教育しておけばよいかを伺うと、どなたもおおむね次のように言われる。職場の仕事のノウハウは職場によって違うので仕事は入社してから教えられる。短大ではもの

ごとを理論的に考え、必要に応じてきちんと話せ、書ける能力を身につけさせてほしいと。日本語をきちんと話し、書くことを始めとして、ビジネスマナー、コミュニケーション能力、問題解決能力など基本的な教育は一朝一夕ではできないだけに、短い2年間の教育の中で関連の教科を通じてしっかり身につけさせておくべきであると筆者も考える。

本学では「秘書実務」を1年次で行い、敬語を始めとした実務の一般知識を習得させ、2年次「秘書実務演習」ではそれらを深める形で、コミュニケーション能力や、表現力、そして人前でのプレゼンテーション能力を高めるための発展的授業を行っている。

さらに、社会にでてから厳しい職場で認めてもらえるように、仕事に対して積極的に参加し行動できる資質として、問題解決能力を、またそのための情報収集能力を学生が持てるように方向付ける必要がある。そのために、演習においては自らが参加して考え、答えを出していく、参加型・問題解決型の授業が望ましいと考える。旧来の教え込む授業だけでなく、積極的に問題と取り組む姿勢を身につけさせるべく、職場での自立した職業人への方向付けを意図した活発な授業を展開したいものと改めて考え、今後の課題としたい。

年間15回程度の授業の中で、1クラスの人数の多さに悩みつつ、時間のやり繰りに追われており、数え足りない思いで卒業していく学生を送り出しては反省の繰り返しである。しかし、限りある時間の中で自ら学ぶ姿勢を身につけて社会に送り出せれば、その後の実社会で学び続けて能力を伸ばし、おおいに成果をあげてくれるものと、本学学生の資質を信じ期待しつつ授業に臨む毎日である。

この拙稿を終えるにあたり、快く貴重なデーターを引用させていただいた日本秘書協会の当事者の方々に、心からの感謝を申し上げる次第である。

参考資料：社団法人 日本秘書協会主催 第6回「全国秘書会議1998」

(1998年 8月7日・8日)「秘書を使う上司へのアンケート結果」資料