

博士学位論文

研究題目：ブレーン秘書の職務分析とキャリア形成

要旨

徳永 彩子

1. 本論文の目的と問題の所在

本論文の目的は、セミプロフェッションとして女性ブレーン（参謀型）秘書の業務内容の特性とキャリア開発を論究することにある。

今や日本経済が発展するには、女性のキャリア形成の問題は急務の課題といえよう。日本において、女性が本格的に職場に進出するようになったのは第二次世界大戦後のことであるが、以来長期間にわたって女性にはキャリア発展のルートが閉ざされていた。女性労働者といえば、「若年未婚者」であって、「短期勤続者」であり、「低学歴」という枠組みが出来上がっていたためである。この結果、たとえ能力があり、職業継続意欲をもつ者がいても、本人の意欲や能力が評価される以前に彼女が女性であるという理由で、その枠組みの中に入れられてしまうという現実があった。かつては女性の本来の役割は家庭管理にあると考える性別役割分業観が支配的であったため、企業の側は当然のように女性に対して若年定年制や結婚退職制を適用し、差別的労務管理を行っていたのである。したがって、女性はキャリア形成の問題を考える環境になく、選択の余地もなかったといえる。

しかし、近年、女性の職業選択とキャリア開発をめぐる状況は、1986年の男女雇用機会均等法をきっかけとして、デジタル情報技術革新とグローバル化の中で大きく変わろうとしている。それにより、産業構造の変化と各種のサービス産業の需要を高めている。産業構造が製造業などのものづくりを中心とした第二次産業から、アイデアや情報感が重視されるサービス業を中心とした第三次産業に移行してきたことで、様々な価値観をもった多様な担い手が必要とされている。男性とは異なった経験や社会との関わり方をしてきた女性の視点が重視されるようになってきたのである。今や女性を活用しないと、日本経済は発展しないといっても過言ではないであろう。

そこで、本論文では具体論として秘書職とりわけブレーン秘書に限定して、その業務内容の特性とキャリア開発を論究したいと思う。昨今、秘書を取り巻く環境が変化しつつあることを強く感じる。秘書といえば、女性の憧れの職業であり、女性特有の職業というイメージをもっていた。しかし、現在では秘書が女性特有の職業というイメージをもつがゆえに、ワーカーという名称の下に男女共通の職業に関心がシフトしてきている。実際、専門学校や短期大学で実施されていた秘書学科目は、ビジネス実務論などの科目に移行しているところもある。女性の意識変化の表れなのかもしれないが、企業における秘書の役割の重要性が変わることはなく、ますます有能な秘書が求められているのではないだろうか。企業において、秘書の存在は欠かせない。秘書は、トップ・マネジメント(top management)である経営管理層のスケジュールを的確に把握・調整し、トップ・マネジメントと社内外

関係者との連絡・調整を円滑化する役目を果たす、非常に重要な職務である。仮に秘書が存在しないと仮定するとどうなるであろうか。容易に想像がつくであろう。スケジュール管理、来客応対、電話応対などに時間をとられ、さらには業務における準備や事後処理に追われ、トップ・マネジメントの本務である的確な経営判断・意思決定の遂行は不可能であろう。限られた貴重な時間を本務遂行のために最も有効に用いるには、必ずしも自身で担当する必要のない実務を引き受けてくれる補佐役である秘書にそれを委譲する。複雑な経営環境の下で、トップ・マネジメントたちは、秘書を活用して効率を上げ、有能なブレイン秘書を求める。ここに秘書の必然性があり、秘書が存在する意義を見出すことができる。したがって、ビジネスの場でワーカーとして職務を遂行するために必要となる知識、およびその裏づけとなる理論を体系的に学ぶことを目的としたビジネス実務論と、トップ・マネジメントの右腕となるべくブレイン秘書の育成を目的とした秘書論に分化していくものと考えられる。今までの秘書論は、サポートするという役割を重んじて、補佐的な理論や実務を中心に展開してきた。しかし、近年は企業の国際化、急速な OA 化の進展、職場環境の変化などにより、秘書の求められる役割が大きく変容している。旧来の秘書の機能や業務に対する定義が時代とそぐわなくなっているのではなかろうか。そこで、秘書がどれほど重要な職務を担っているのかを理解するべく、歴史的視座からみていく必要性も感じた。秘書の必然性を史的に考察し、これから先、秘書がどのような方向性を辿るのか検討することは重要なことであろう。工業化社会から脱工業化社会を経て情報化社会へと移行し、これからの高度情報化社会において、企業におけるブレイン秘書の職務は、ますます拡大していくであろう。

2. 論文の構成

以上のような観点から、本論文では第 1 にブレイン秘書の職務分析とキャリア開発を、第 2 にブレイン秘書の類型とキャリア形成を、第 3 に日本と欧米の秘書史とその職務の変遷を解明したいと思う。したがって、第 2 章では、この変容しつつある秘書の機能と業務に焦点をあて、その業務を実務レベルまで細分化して、詳しくその特徴を検討し、その中から新しい秘書に求められている要素や秘書像について論述してみたい。なお、秘書の定義における上役というのは、企業などの組織体における直接の上司のことであるが、秘書が補佐役としてつけられるのは一般に取締役クラス以上の管理職などの重要な役職者に限られている。諸外国においては、ミドル・マネジメント (middle management) を補佐する秘書も存在するが、本論文では秘書が補佐役として担当する上役は、トップ・マネジメントと定義する。以下、秘書の機能を先行研究から定義し、秘書とトップ・マネジメントの機能の関係について検討し、補佐業務について述べる。次に秘書業務を 3 つに下位分類し、その特質を探る。続いてその三大業務を構成する 12 課業 (job) について、実務レベルまで細分化して検討し、その検討を通して秘書業務における 9 つの戦略的留意項目とは何かについて考察を試みたい。さらに、第 3 章では変容しつつある秘書業務に焦点をあて、広島企業および病院にアン

ケート（依頼件数 510 件 有効回答件数 135 件）を実施することで、現代的な特徴を調査することにし、第 4 章・第 5 章では秘書のキャリア形成と 3 つの類型を明示した。最後に第 6 章・第 7 章では秘書の史的考察を試みたい。以下、秘書業務のうち「書く（記録を残す）」という秘書に欠かせない作業に着目することによって、文字と記録法の発達を詳述し、古代の秘書職務を主な文明発祥の地に求める。次に欧米と日本の秘書史の流れを概観することによって、欧米と日本の秘書の歴史的共通点と相違点について検討し、現在の私たちが確立すべき秘書像、さらには将来の秘書の方向性を知るための手がかりを求めていくことにしている。

3. 結論

本論文の目的は、秘書職とりわけブレン秘書に焦点を当て、その業務戦略とキャリア開発戦略の考察を深めることに置いた。通称として存在する呼称「ブレン秘書」は一見すると、多様であるが、その業務特性を歴史的にあるいは機能的に検討すれば、その本質を経営者の「業務サポート」と「経営サポート」とに求める定義が妥当な定義であろう。前者より後者がより高度な業務であり、より熟練を要求されるセミプロフェッションとしての機能といえよう。1986 年の男女雇用機会均等法や 1999 年の改正男女雇用機会均等法の施行などにより、高学歴女性の社会進出が注目される時代、高学歴女性の職業で憧れの事務職としての秘書職もこの枠組みで、熟練の深化を考察することが可能である。つまり、女性秘書職の業務特性の研究やキャリア開発についての本論の考察は、この時代の要請に答えようとする研究の試みの一つであると言える。

本論文ではこのセミプロフェッションとしてのブレン秘書の確立と熟練の深化を視野に収めつつ、現実に存在する秘書職の業務戦略の課題を、先行研究のサーベイにより検討した。目標としてのブレン秘書の業務課題としては、経営層をサポートするために必要な経営感覚への意識、国際コミュニケーションをサポートするための語学力、OA 機器の知識の 3 点が特に重要であり、秘書職経験者のキャリアにおいては、個人状況要因、職場状況要因、上役に関わる要因、家族状況要因という 4 つの要因が相互に関連し合い、特に職場の状況要因や家族状況要因が大きな影響を与えていることがわかった。さらに、キャリアの節目において夢や目標を修正しながらキャリアを展開し、その中でメンター・サポーターとの出会いが重要であることも確認された。

ブレン秘書の業務特性は、秘書とトップ・マネジメントの関係における機能から考察され、秘書業務は総務業務、情報管理業務、対人処理業務の三つに下位分類されるのが普通である。そして、本論文では、この三大業務を構成する 12 課業について、実務レベルまで細分化して検討し、その検討を通して秘書業務の業務特性として 9 つの戦略的留意項目があることを指摘した。また秘書業務では、総務業務における国際化の影響、情報管理業務における情報技術の革新、さらに対人処理業務における国際化や自己実現理論の深化などの変化への対応が重要であることがわかった。これらの変化に対応し、秘書業務に求め

られている職能・業務・課業が変化しつつある。この環境における秘書業務の戦略的留意項目としては、自らのトップに関する情報の熟知、機密保持の厳守、業務処理における優先順位の判断、業務処理における計画性、業務処理における原価意識、人間関係の重要性、経営感覚への意識、語学力、OA機器の知識の9つが重要であることが明らかになった。さらに、より重要なものを選択すると、経営感覚への意識、語学力、OA機器の知識の3つであることが分かった。

この秘書職が直面する業務変化を、アンケート調査により実証的に検討した。総務業務、情報管理業務、対人処理業務の三大業務に、どのような変化が見られるのかをデータの分析をとおして考察した。調査結果として、以下の点が明らかになった。

(1)「来客対応における業務の変化」では、次のことがわかった。

言葉遣いや身だしなみにおける意識では、金融やその他の企業では6割以上の秘書が、3種類の敬語を厳密に使い分ける必要がなくなってきたと思うと回答しており、企業における秘書の意識の変化がみてとれる結果となった。勤務中の服装は、医療では、8割以上の秘書が制服を着用して勤務しており、その他の企業で私服化が進んでいることがわかった。名刺を交換する際は、どの業種においても同時交換が主流になってきていることがわかった。また、金融では、お茶を入れる際、8割以上の秘書が茶葉から入れると回答していた。医療やその他の一般企業では、お茶・コーヒーなどのサーバーを半数の秘書が利用し、対応していることがわかった。

(2)「情報管理における業務の変化」では、次のことがわかった。

スケジュールを管理する際は、医療とその他の企業ではパソコン上で管理することが主流になってきており、金融では紙ベースで行う秘書とパソコン上で管理する秘書と半々であった。名刺の管理においては、どの業種においても、名刺整理箱や名刺整理簿を利用しているが、情報を調べる際は、インターネットを利用することが主流になってきている。

(3)「国際化や効率化に向けての意識の変化」では、次のことがわかった。

国際化における秘書業務やその意識は、医療では7割、金融では9割弱、その他の企業では6割強の秘書が日常的に英語等の語学力は必要ないと回答している。昨今、楽天やソフトバンクのように、英語を公用語とする企業も出てくるなど、秘書業務においても国際化が進みつつあるのかと考えていたが、地方都市の医療では3割弱、金融では1割、その他の企業では3割の秘書が英語等の語学力が必要になると回答するに留まった。また、医療では6割以上の秘書が国際化していると思わないと回答している。語学力を生かして業務を行っているその他の企業でも、7割弱の秘書が思わないと回答している。これに対し金融業では、4割以上の秘書が国際化していると思うと回答している。

業務効率化に対する秘書の意識は、医療では5割以上、金融では3割以上、その他の企業でも3割以上の秘書が「業務を簡略化したほうがよい」と回答しており、現代の秘書の意識の変化がみてとれる結果となった。さらに、医療では5割、金融では7割、その他の企業では5割以上の秘書が、「丁寧な対応」よりも「スピード」が求められると思うと回答し

ている。

全体的にみても、医療やその他の企業では、業務において概ね IT 化が進んでいることがわかった。金融では、お茶を入れる際は茶葉から入れることが多く、スケジュール管理は紙ベースで行う秘書とパソコン上で管理する秘書と半々であるなど、比較的従来の秘書学のテキストに近い業務の仕方がみられる結果となった。どの業種においても、業務上、英語等の語学力を生かす場面が日常的には少ないこともわかった。意識のうえでも業務の国際化が進行しているとはいえ、「丁寧な対応」よりも「スピード」が求められる時代になっていることがわかった。また、医療では 5 割以上、金融では 4 割、その他の企業では 6 割以上の秘書が時には専門知識を発揮してサポートするなど、前に出て業務を行うことも必要であると回答していることがわかった。秘書学のテキストにおいては、秘書は黒子にも例えられ、縁の下の力持ちに徹するのが一般的であったが、現代の秘書の意識は変化してきており、秘書教育を行う際は、テキストにとらわれず、時代や現場に即した教育が求められるであろうし、秘書業務の進め方も現代と合ったものにする必要があるのではないかというのが本論の論点である。

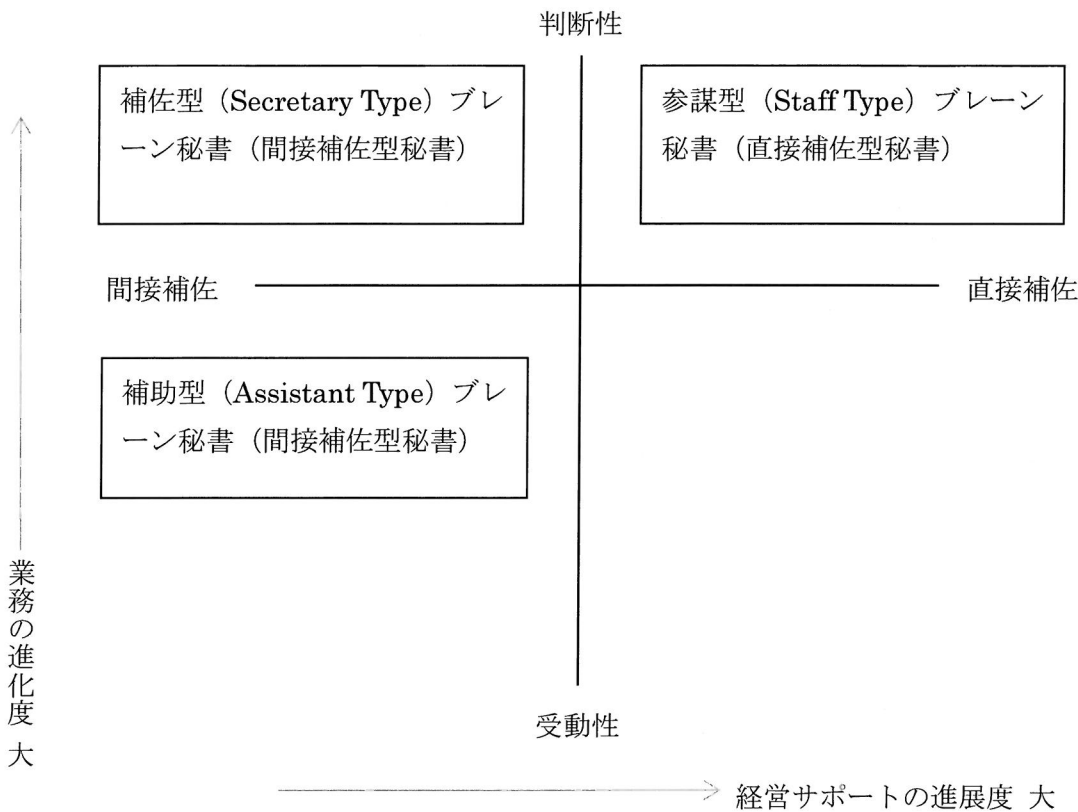
次いで、本論文では、秘書のキャリアを「業務の深化度」に関連する軸（判断性－受動性）と、「経営サポートの進展度」に関連する軸（補佐の直接性－補佐の間接性）との二つの軸で類型化すると、ブレン秘書には 3 類型が存在するのではないか、というのが本論文の結論である。この 3 類型を、第 5 章での分析を受けつつ、その特徴を要約したい。下の図 1 にあるように、判断業務の深化と経営サポートへの進展の要件を持つブレン秘書は＜参謀型ブレン秘書＞（戦略論用語でもある **Staff Type** の用語を当てた。例 **Staff Office**=参謀将校）であると考えられる。ついで、判断性は大であるが経営サポートは間接的であるブレン秘書は、役職者の＜補佐型 (**Secretary Type**) ブレン秘書＞といえよう。

また、判断性は小で経営サポートの進展度も小のブレン秘書は、役職者の＜補助型 (**Assistant Type**) ブレン秘書＞と呼べよう。セミプロフェッションとしての業務の高度化と、間接補佐から直接補佐へと業務範囲をさらに拡大させたタイプが、参謀型ブレン秘書と言える。経営サポートには踏み込まないが判断性の高度化を目指すブレン秘書タイプは、補佐型ブレン秘書である。業務の深化度も経営サポートへの展開が見られないブレン秘書のタイプは、補助型ブレン秘書である。この 3 類型は、本論文の第 5 章ブレン秘書の事例研究で検討した 8 ケースの役職付き秘書の職務・業務分析及び、そのブレン秘書のキャリアパターンの分析により類型化された。キャリアパターンについては、**Shine** の理論研究（例：「一皮むけた経験」や「危機との遭遇」「メンターとの出会い」などの概念）及び職場学習論を参考にした。

纏めとして、今後の秘書のあり方を、秘書の四層理論から考察しておきたい。今後の秘書のあり方は、本論文の 60 頁の a 部分の経営面が拡大する逆三角形の形をとっていくのではなかろうか。現に、リーガル秘書やメディカル秘書などの専門秘書の場合、図 5（本論文 60 頁）のような業務内容となろう。今後、企業における秘書もますます a 部分の「経営サ

ポート」に携わること求められるのではないか。つまり、秘書職の本質は「経営サポート」と「業務サポート」にあり、秘書自身が「判断性」を求められる業務や「経営サポート」にも参画し、IT や他人では代理がきかない仕事を目指すことで、秘書の存在意義が再認識され、今後もセミプロフェッションとしての道が開けていくのではと思われる。

図1 ブレーン秘書の3類型



以上の論点を、歴史的な背景から検討し、その論点を補強しておきたい。まず、秘書業務のうち「書く（記録を残す）」という秘書に欠かせない作業に着目することにより、文字と記録法の発達を詳述し、古代の秘書職務を主な文明発祥の地に求めた。次に欧米と日本の秘書史の流れを概観することによって、欧米と日本の秘書の歴史的共通点と相違点について検討すると、両者の共通点は、「秘書は上役のために働いた」「職務内容は上役の庶務と文書事務であった」「秘書は高度の教養をもっていた」「元来秘書は男性の職務であり、それが女性の職務へと移行した」の4点であった。一方、相違点は「欧米の秘書は専門職となり得たが、日本ではまだ十分に完成しなかった」「日本は要職者の管理代行に機能上の重点があったが、欧米では付随的であった」「欧米では秘書職の女性化が著しいが、日本では欧米ほど女性化しなかった」「欧米では秘書の多様化現象（ブレイン秘書と一般秘書の分化など）がみられたが、日本ではみられなかった」の4点であった。以上の歴史的考察か

らも、現代の秘書職の定義として「業務サポート」と「経営サポート」に注目することは妥当な視点であることが確認された。

以上の論点に対する解明が本論文の独自の成果であるといえよう。ここで検討してきた、ブレーン秘書は、働く女性にとって、依然として魅力ある職業であると考えられ、そのキャリア開発の研究は、今後とも興味ある研究テーマであると思われる。以上が本論文の結論である。