

組織体における女性秘書の実態Ⅱ

—米国連邦政府の状況—

堀 江 光

目 次

I. 職員統計から見た秘書の位置づけ

II. 官職分類基準書による秘書職種

(以上、本紀要第1巻第1号所収)

III. 秘書の職務評価と格付

はしがき

III-1. 官職分類基準書の種類

III-2. 各評価要素のウエイト

III-3. 要素1の重要性和補助的条件

まとめと今後の研究

(以下は次稿の予定)

は し が き

本稿は、前稿(I)に続き、米国連邦政府における秘書職種に属する官職の実態を、職務分類制度における分類基準書(注)を手がかりとして、より明らかにしようとするものである。

前稿においては、まず職員統計から見た秘書職種の位置づけを、言わば「外から」見たものとして概観した。

次に、秘書職種の分類基準書を見ることで、言わば「内から」の秘書の職務内容と責任の程度を、典型的な一例によって紹介した。

本稿は、前稿のこの後者の部分につながるものである。

注 “Position Classification Standard for Secretary Series, GS-318”, January 1979, Office of Personnel Management.

III 秘書の職務評価と格付

III-1. 官職分類基準書の種類

前稿で触れたとおり、職務評価と官職の職種・職級への格付に利用される基準書は、次の3種類である。

1. 基本的基準書

ホワイトカラーの全職種に適用される基本的な共通の基準書。要素のそれぞれに評価に当たっての着目点と段階別の定義があり、段階ごとに点数が付されている。全職種に共通のため抽象的であるが、段階別に、それに該当する代表的な官職名がいくつか例示されている。

2. 職種別基準書

各職種別に作成された基準書。秘書について言えば、この職種に属するさまざまな官職の種類、責任度、仕事の態様をカバーするように記述されている。

もちろん、基本的基準書と同じく要素ごとに段階区分され、より具体的に秘書職種の実態に適合した記述がなされている。

3. 代表的官職の記述書

さらに、職種別基準書を補足し、評価を的確に行うため、その職種に属する代表的、典型的な官職、基準官職(Benchmark Position)のいくつかについて、それぞれの職務内容を要素別に段階に当てはめた記述書が用意されている。従って3種の基準書のうち最も具体的である。

前稿においては、紙数の関係もあり、秘書職種基準書の要素・段階別記述(2.)を省略し、基準官職記述書(3.)のうちから、5等級の管理者人事課長秘書の例を紹介した。

この基準官職は、秘書職種については、3等級から9等級までの11の官職である。これらについて、要素別・段階別の格付と等級を見ると、第1表のとおりである。

以下、この表を参照しつつ、秘書官職の評価と格付において、何が重要であり、何があまりウエイトがないかを考えてみる。

III-2. 各評価要素のウエイト

ここでは、各要素ごとに、どの段階に格付けされたかによって、得点数が異なる。その結果が、最終的合計点において、540点から2,020点という大きな差異となって現われ、別に用意された「得点の等級への換算表」により、3等級から9等級までの格付を得たことになる。

評価における各要素のウエイトを見るため、消去法によって考える。要素8(身体的条件)と要素9(執務環境)とは、1番から11番の官職まで、すべて同一で最低段階である。これは、重労働や危険有害な業務内容ではなく、従って特別な体力を要しないこと、執務の場所も通常の事

第1表 基準官職11の要素別格付と点数および等級

官職番号	上司の職名	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6	要素7	要素8	要素9	等級 総点	等級 点数	等級 の数	知識の 職 場 状 況
1	某事務所	1-2 200	2-2 125	3-2 125	4-1 25	5-1 25	6-1 10	7-1 20	8-1 5	9-1 5	3 540	455~ 650		I
2	地区調達部長	1-3 350	2-2 125	3-2 125	4-2 75	5-2 75	6-2 25	7-2 50	8-1 5	9-1 5	4 835	655~ 850		II-A
3	システム工学部長	1-3 350	2-3 275	3-2 125	4-2 75	5-2 75	6-2 25	7-2 50	8-1 5	9-1 5	5 985	855~ 1,100		III-A
4	管理者人事課長	1-3 350	2-3 275	3-2 125	4-2 75	5-2 75	6-2 25	7-2 50	8-1 5	9-1 5	5 985			III-A
5	航空宇宙動力部長、次長	1-4 550	2-3 275	3-2 125	4-3 150	5-2 75	6-3 60	7-2 50	8-1 5	9-1 5	6 1,295	1,105~ 1,350		III-B
6	税務署監察課長	1-4 550	2-3 275	3-2 125	4-2 75	5-2 75	6-2 25	7-2 50	8-1 5	9-1 5	6 1,185			III-B
7	大病院部長	1-4 550	2-3 275	3-3 275	4-3 150	5-2 75	6-2 25	7-2 50	8-1 5	9-1 5	7 1,410	1,355~ 1,600		III-B
8	航空推進研究所事務局長	1-4 550	2-4 450	3-3 275	4-3 150	5-2 75	6-3 60	7-2 50	8-1 5	9-1 5	8 1,620	1,605~ 1,850		III-B
9	大税務署署長	1-5 750	2-4 450	3-3 275	4-3 150	5-2 75	6-3 60	7-2 50	8-1 5	9-1 5	8 1,820			III-C
10	研究所技術部長	1-5 750	2-4 450	3-3 275	4-3 150	5-2 75	6-3 60	7-2 50	8-1 5	9-1 5	8 1,820			III-C
11	大病院院長	1-6 950	2-4 450	3-3 275	4-3 150	5-2 75	6-3 60	7-2 50	8-1 5	9-1 5	9 2,020	1,855~ 2,100		IV-C

注① 要素1. 必要とされる知識 2. 受ける監督 3. 執務手引類 4. 複雑性 5. 範囲と影響
6. 対人接触 7. 対人接触の目的 8. 身体的条件 9. 執務環境

注② 表中、たとえば「4-3」は、要素4の第3段階に当てはまり、ここに格付けされたことを示す。

務室で問題のない環境であることを示している。

秘書の職務評価においては、ウエイトはほとんどゼロと言ってよい。

次に、要素7（対人接触の目的）について見る。ここでは、1番の官職を除き、すべて第2段階に格付けされている。これは、1番の官職が、秘書の第一歩とも言うべき初級秘書であること（注）を考え合わせれば、「上司（またはその部下）の補佐」という点で共通であり、各官職の間に段階の差異が認められないことを示している。

要素5（範囲と影響）は、当該秘書の業務について、その目的、範囲等および「業務結果の及ぼす影響」を見るものである。

この要素についても、所属する事務所の書記的管理業務がスムーズに手続どおり行われることが目的であり、影響については、「業務の以後の流れの正確性、信頼性に影響する」という点で各官職がほぼ一致しており、格差がなく、従ってウエイトも低い。

以上の考察から、残った要素である1、2、3、4、6の5要素において段階差が相対的に多く、評価上のウエイトも高いのではないかと結論に達する。

（注）前稿I-6（P-89）に示したとおり、秘書の等級は2～13等級であるが、実質的には4～8等級の職員がほとんどを占めており、2～3等級の秘書は初級秘書と言ってよい。

さて、第1表中の要素別段階別の配点に明らかなように、この要素別職務評価法においては、要素1の配点が最も高く、要素2と要素3とがこれに次ぎ、それぞれの要素の同一段階の配点は同点である。また、要素4と要素5も同様の関係にある。要素6は配点は低い（要素5の同段階

の1/3)が、第1表に見るとおり、「対人接触(の相手と程度)」は、上司の地位が高いほど高くなり困難度も増すことから、格差が3段階となっている。

次に、要素3(執務手引類)について見ると、6番の官職と7番の官職(6等級と7等級)の間で二分されているが、これは、前者までは、「適切な手引類を適用して事務を行い、手引によって処理し難い時は、上司または専門官に照会する」ことになっており、後者から上の場合は、「部下の秘書または下部機関の秘書の照会に応ずる」ということでの格差によるものである。

Ⅲ-3. 要素1の重要性と補助的条件

以上の分析から、要素1, 2, 4が残ったことになる。

とくに、要素1は、配点が高く、表1において5段階の格付があることから、評価に当たってのウエイトは最も高いと言ってよい。

また、秘書職種については、他の職種には無い2条件を、この要素に付加しているのので、以下この点を考えてみることにする。

始めに、要素1(必要とされる知識)において評価するものは何かを見よう。以下は秘書職種基準書の記述である。

ここで評価するものは二つある。

- ① 秘書が一通りの仕事をするために理解しておくべき情報や事実(例えば、仕事の段階、手続、慣行、規則、方針、原則、考え方など)の種類と程度
- ② これらの知識を実務に適用するために必要な能力の種類と程度

同じ種類の知識であっても、必要とされる程度が違えば、基準書において別々の段階(点数)に記述されることもありうる。秘書職種においては、必要とされる知識の程度は、当該秘書官職が所属する職場の状況(work situation)に関連する部分がある。

この職場状況は、当該組織体(すなわち、その秘書が働らく事務所、および下部事務所)の複雑度に関連し、複雑度の違いによって、秘書が組織体の内部で、また他の組織体との間で、事務の的確かつスムーズな流れを維持するために適用すべき規則、手続、作業および優先順位の範囲も異なってくる。

この基準書では、必要とされる知識の基本的タイプ4種と、職場状況の基本的タイプ3種を定めている。

○知識のタイプ

知識のタイプI——職場状況の差異に関係なく段階1—2(200点)に格付

ここに属する知識は、基本的な、または通常利用される、規則・手続・作業の知識であって、典

型的には多少の経験ないし研修を必要とするものである。

たとえば、この段階が適合する秘書官職は、事務所において通例的な受付・タイピング・勤務時間管理・通信文管理・ファイリングを行うものである。

一般に、この段階に属する知識の数例を挙げれば、次のとおりである。

一その事務所の慣行および手続についての一般的知識。たとえば、電話や訪問者を担当官に適切に取付ける程度の知識。

一通例の書記的な慣行ないし手続についての一連の知識。たとえば、資料をファイルして、そのファイルから要求されたデータを引出せる程度の知識。

一文法、つづり、句読および定型書式についての知識。たとえば、これらの点について通信文や報告書の誤りを見つけて訂正できる程度の知識。

知識のタイプⅡ——職場状況の差異に関なく段階1—3(350点)に格付

タイプⅠの知識に加えて、書記的業務に適用する規則、手続ないし作業の総合的知識、およびその事務所の手続的業務をすべて処理するための、その事務所の組織および機能の知識。

この知識には、多種類の手続(それぞれ多くの段階がある)を、時機を失わずかつ有効に完了し整合する知識も含まれる。

そして、これらの手続は、次のような業務に欠かせないものである。

一印刷・営繕・物品供給など事務所を支援するサービス業務の全般を行わせ、かつ監視する業務。これには、これらのサービス業務の統制・認可・確保・保証に適用すべき各手続についての知識が必要不可欠である。

一多種類の職員研修についての措置ないしサービスを申請する業務

一所属職員、ファイル、その他の供給源から入手した情報に基いて、各種各様の部内回覧用報告書・記録書を作成する業務

この段階の知識には、下部組織の書記または秘書(複数)に対し、利用に適切な手続を助言できる程度の知識も含まれると見てよいであろう。

知識のタイプⅢ——格付は次のとおり。

職場状況Aとの組合せは段階1—3(350点)

職場状況Bとの組合せは段階1—4(550点)

職場状況Cとの組合せは段階1—5(750点)

知識のタイプⅡに加えて、この段階では、下記のような異例の業務を十分に遂行するため、各職員の職務内容・優先順位・関与度・方針・業務計画目標等についての知識が必要とされる。

事務所所属職員の集会ないし会議において決定された事項について、自主的に確認し追跡調査を行う業務

業務量の繁閑を考慮して、下部事務所の書記職員を配置転換する業務

どの情報が目下の問題に有効か無効かの認定が必要な場合に、ファイルおよび記録類から情報を探し出し要約する業務

この知識段階においては、秘書は、所属事務所の業務と他の事務所の業務との整合、および各種各様の機会にこのような整合が必要であることの認識について、全責任を負う。

このことには、会議や報告の際に利用するため下部機関が提供する資料等について、その下部機関の秘書たちに助言することも含まれる。

知識のタイプIV——格付は次のとおり。

職場状況Bとの組合せは段階1—5（750点）

職場状況Cとの組合せは段階1—6（950点）

（原注）職場状況Aに知識のタイプIVを組み合わせることは許されない。職場状況Bに知識のタイプIVを組み合わせることは、まれである。

知識のタイプIII以下に必要とされる知識および能力に加えて、この段階の秘書には、恒久的に以下の知識および能力が要求される。

——管理についての考え方、原則、および慣行の基礎的知識・能力。この知識・能力は、下記の職務を十分に遂行できる程度のものでなくてはならない。

広範な事務手続について、矛盾や重複を少なくする職務

新しい手続が必要な時期を決定する職務

新しい事務用機器を系統的に研究、評価し、その採用・不採用を進言する職務

所属事務所および下部事務所の書記的業務を研究し、業務遂行方法の改善を進言する業務
上記の知識があることは、次のような能力によって証示される。

- 緊急事態に方針や手続を適合させる能力および新事態に適合する慣行または手続を確立できる能力。および
- 特定の方針、手続、または手引書等が他の方針、手続等と取違えられてしまうのは、何時ごろまたどのようにしてであるかを認識できる能力。および

組織体に関する重要事項全般に対する上司の方針および見解についての総合的知識。この知識によって秘書は下記のような職務を遂行することができる。

- 公開の席で上司が使える資料を作成すること。テーマを確認してから、基礎情報を作成し、講演の骨子を組立て、これを上司または上司の部下に提出して決定稿を作る。
- 組織体が直面する現下の問題に対する上司の見解について、上司の部下または部外者に要点説明または進言を行うこと。上司の見解とは、たとえば、組織の編成変えをすれば管理上の負担が減って業務計画の効果が増すだろうと上司が感じていることなどである。

○職場状況

職場状況 A

ここに属する組織体は、小規模であり複雑度も限られている。組織体における所属の課やグループが幾つかあったとしても、管理者が部下に指示を与えるのは、主として対面関係を通じてであり、部内の手続上管理上の統制も簡単でありインフォーマルである。

管理者の組織内では、適切な解決のためには正式の手続や統制を要する複雑な調整の問題はほとんどない。

職場状況 B

所属職員は部課に配置され、その部課も細分されている。職員に対する指示は、中間監督者を通じて行われ、所属各グループは、所管業務・機能・他組織との関係・管理上の要件のいずれにおいてもそれぞれ異なっている。

このことは、秘書に対して、職場状況Aの場合よりも極めて大きな要求を課することになる。

中間監督者が居ること自体だけでは、仕事状況Bが適用されることにはならない。（たとえば、資料処理または記録を担当する組織が数グループに分かれていて、どのグループも書類をミシン目の所で切り取る作業をしていたとしたら、この組織は、職場状況Bの定義には合わない。）

正式の部内手続と管理上の統制システムがあり、また正式の生産・進行の報告システムもある。所属の各下部単位の間での調整ということは、常に注意を要する複雑なものである。

部内調整については職場状況Aに属するものとされた組織であっても、部外での業務の調整に全体的責任を負う場合は、仕事状況Bに属することになる。

このような組織を職場状況Bに属させてよいのは、部外での業務調整の責任を果たすために、前述したと同等の手続および管理上の統制を要する場合である。

職場状況 C

職場状況Bで述べた諸条件に加えて、ここに属する組織は、人事・経営分析・管理などの分野の各種専門家により増強されている。

これらの組織には、典型的には三つ以上の下部段階（原注）があり、各段階ごとにいくつかの小組織がある。

さらに、これらの組織は、仕事に必要な知識をより多く要求する下記の諸条件（またはこれと同等のもの）の一つを典型的には備えているものである。

1. 業務計画が直接に、また継続して、他の省庁や組織の業務計画と組合せになっており、正式の情報交換や手続上の統制に全般的に常に注意を必要とされること。
2. 業務計画が部外の諸条件により直接に影響を受けること。これらの条件は、性質と強度において多様に異なり、管理者の所管組織の側での組織・手続・業務計画の各面での調整を求

められることが多い。

3. 業務計画に対し、活発かつ広範な公衆の利益または参加があること。この結果管理者は、相当の時間をさいて、市民団体・専門職協会・広報媒体(media)・教育団体・国または地方公共団体の職員・地域社会指導者などとの対人接触を持たなければならなくなる。

(原注)

組織上の段階の数は、職場状況の定義にその組織が適合するか否かの決定において、必ずしも支配的要素ではない。

ある場合には、経営分析・管理・人事管理・組織構成中のこれらと同類の機能を行うスタッフ専門家の存在や、経営の自律性の程度などの条件のほうが、判断基準として、より重要なものとなる。

まとめと今後の研究

以上において、秘書職種に属する代表的な秘書官職の要素別評価と等級への格付を比較検討し、秘書の職務評価において、(この9要素による評価方法のわく組内では)どの評価要素がウエイトが高く、従って配点数も高いかを検討した。

その結果、要素1(必要とされる知識)がもっとも重要なことが明らかとなった。

そして、この要素の評価に当たっては、他の職種には見られない「知識のタイプ」4種と「職場状況」3種とを補助要素として設定し、それらの組合せを段階への格付けに利用することとしている。

職務評価には、各種の技法があるが、ここに紹介した要素別評価法は、分析的技法の一典型であり、評価結果を点数に換算する点に特長があるとともに問題も含んでいると言えよう。

しかし、職務分類の専門家による長年の実態調査と分析の結果の産物として、一定の完成度を持った技法であり、専門官制を主体とする米国政府の官職評価に、よく適合したものとして評価できる。

本稿では、要素1について、やや詳しく触れたが、今後は他の要素について考察し、その上で、「官職と人間」、「セクレタリと(日本の)秘書」、「日本の秘書の職務評価」などの諸問題について研究する予定である。