

## 評価方法の変遷：秘書の場合

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-02-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: KOJIMA, Naoko メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://osaka-shoin.repo.nii.ac.jp/records/4108">https://osaka-shoin.repo.nii.ac.jp/records/4108</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



## 評価方法の変遷 —秘書の場合—

学芸学部 ライフプランニング学科 児島 尚子

**要旨：**秘書の人事管理の形態は、企業によりさまざまであるが、筆者が秘書職に就いていた1980年代は、他部門の事務職と同様に年功序列制度を導入し昇格させていく企業が多かった。それ以降は、目標管理制度などを導入し評価を行うという企業が増えてきた。それでは、実際に秘書職に就いている方々は、どのような目標設定をし、達成し、評価を受けているのだろうか。本稿では、本学の学生たちが卒業後就職し（特に事務職や秘書職）、働き続けるためには、どのような力が必要になっていくのかを理解し、今後のキャリア・ビジネス教育に役立てたいと考え、現在秘書職に就いている方々にヒアリング調査を行い、まとめてみた。

**キーワード：**秘書、人事管理、人事考課、目標管理

### 1. はじめに

秘書の人事管理の形態は、企業によりさまざまであるが、1980年代、筆者がS電気工業株式会社で秘書職に就いていた頃は、いったん事務職として入社し、その後秘書室に配属され、年数が経てば、仕事の出来不出来に関係なく、自動的に昇格し（等級が上がる）給与・賞与が上がっていくという年功序列制度を導入していた。この方法は、S電気工業株式会社に限らず、ほとんどの企業の女性社員の評価に使われていた。では、現在は、どのような評価制度が導入されているのだろうか。本学の学生たちが就職し、働き続けることができるようになるためには、どのような力が必要になっていくのかを理解し、今後のキャリア・ビジネス教育に役立てたいと考え、現在秘書職に就いている方々にヒアリング調査を行ってみた。

まず、第2節では人事用語についての確認、第3節では各企業の秘書の方々にヒアリング調査を行った結果の報告、第4節ではまとめとして考察、第5節では今後の課題について述べる。

### 2. 人事用語について

最初に、人事用語について確認しておきたい。

#### ・人事管理

役所、企業その他の団体のなかで、成員である職員を人間的に最も効果的に統制し、運用する手続全般をさす経営用語である。採用、配置、評価、処遇（昇進・

昇格・賃金管理）、教育・研修、福利厚生、各種保険・年金の取り扱い、労政（労組ならびにそれに類する社員代表との交渉等）、退職管理等、組織の成員に対する管理的業務のサービス全般をいう。

#### ・人事考課制度

人事・労務条件上、真に公平な処遇を行い、従業員の労働意欲を高め、能力開発を図るためのものである。具体的には、昇給・賞与の決定、昇格・昇進・異動の決定、教育訓練・能力開発の必要点の把握などを目的としている。人事考課には能力考課と業績考課の2種類があり、年に1~2回行われる。

#### ・目標管理制度（MBO）

個別またはグループごとに目標を設定し、それに対する達成度合いで評価を決める制度で、Management by Objectives（MBO）と書く。1954年にP. F. ドラッカーが自身の著書の中で提唱した組織マネジメントの概念である。期初に上司と部下が話し合って目標に関して合意し、期末に目標に対する達成度合いで評価をする方式で、日本にも定着し、多くの企業で自社に合うように改良して評価方法として用いられている。

### 3. ヒアリング調査結果

秘書の目標設定やその評価は、以前から非常に難しいと言われている。それは、数値化するのが難しい業務であるということ、また秘書の目標は直接の上司で

ある役員の要望に応えるのが全てであるが、役員は秘書の評価は行わず、総務部長や秘書課長（室長）のミドルマネジメントが行うからである。秘書課長（室長）は、他部門での経歴が長い場合があり、秘書業務を熟知していないことがあるため、長く秘書課（室）にいる社員の評価を行うのは非常に難しいと言われている。

では、実際に秘書職に就いている方々は、どのような目標設定を行い、評価されているのだろうか。本節では、企業の秘書の方々にヒアリング調査を行った結果をまとめてみる。

ヒアリング調査は、6社の秘書の方々にお願いしたが、回答が得られたのは4社、また詳細にわたり回答を頂けた企業もあれば、外部にはあまり洩らせないということで、大まかなことしか回答を頂けなかった企業もあった。

#### ●A 株式会社の場合

業種：文具・オフィス家具など製造・販売

従業員数：約 2000 名

こちらでは、秘書の評価で特化したものはなく、全社共通ということである。

評価確定については、実績評価（半年に1回）と能力評価（年に1回）がある。

実績評価は、期初に目標を立て上司とコミットし、その実績を自己申告し上司が評価する。評価は、まず全社利益に基づいて部門評価（S,A,B,C,D）が確定し、その評価を受けて部門メンバーの評価が確定する。

能力評価は、自身の評価を自己申告し、上司が評価を確定する。

こちらには全社共通能力評価シートがあり、8つの力について自己評価と上司評価を行う。8つの力とは、語り伝える力・実現する力（ビジョン）、巻き込む力・突破する力（ゴール）、イノベーション力・再現力（A社の価値）、育てる力・コンプライアンス力（企業文化）のことである。一つひとつに質問項目があり、それに対して自己評価・上司評価を行うものである。評価レベルは「申し分なくできている」、「できている」、「あまりできていない」、「できていない」の4段階である。

昇格については、実績評価2年4期連続B以上、能力評価A以上で昇格試験の権利を獲得することができる。

秘書業務の目標設定の例として、以下のようなもの

がある。

#### テーマ1 担当役員秘書業務の円滑化（80%）

・目標：担当役員の業務スケジュールや関係者を理解し、ミスなくスムーズに日々の役員業務が回る環境を作り上げる。

担当役員と社内外の関係者との接点を適切に設定することで、事業運営上必要な意思疎通や人脈構築が着実に行われている環境を作り上げる。

・行動計画：各業務における必要な情報・準備物などが、タイムリーにお渡しできている。

関係者との連携・情報収集により、先読みしたスケジュールが設定できている。

その他、日々の主業務として行っていくことなど。

#### テーマ2 業務の見える化・改善（10%）

・目標：業務が属人的にならないよう見える化・仕組み化を可能な限り進め、自分が不在の場合の代替や、業務集中時の作業分担が可能になっている。

見える化・仕組み化により改善点を見つけ効率化に図るなど、PDCAによる創意工夫を継続できている。

・行動計画：会食、ゴルフ、慶弔などの各行事で準備・確認が必要な事項を整理する。

ミスへの反省や、日々の業務でのノウハウ・気づきの反映により業務改善へ取り組む。

その他、自分で現在活用している仕組みの改善など。

#### テーマ3 業務品質の向上（10%）

・目標：会食、手土産、祝電・弔電、ロジステックスなど、役員へ提案し対応が可能な選択肢を増やすなど、秘書的対応の質を高める。

経営・事業的な知見を高める努力を行い、役員への情報提供のレベルを高めていく。

・行動計画：グループ内秘書間での連携・情報収集や秘書知識の習得により、役員への提案・対応へ反映していく。

自社事業への理解を高めることや、役員人脈に関する情報のストックを行うなどにより、会合・イベントなどでの情報提供の質を高める。

具体的には、社内外記事クリッピング、書籍購読、研修への参加、他社人脈構築など。

#### ●B 株式会社の場合

業種：レッグウェア・インナーウェア・ハウスカジュアルウェアなど製造・販売

従業員数：約 2700 名

こちらでも、秘書の評価で特化したものはないということである。正社員の場合、総合職・地域総合職・一般職のいずれかのコースに区分されており、コースごとに評価をされている。

B 株式会社の秘書室では、管理職と男性 1 名は総合職、女性は一般職として評価されている。

どちらのコースも、半年に一度、上司と面談の上目標を設定し、期末に評価される。(一人当たり約 3~4 項目の目標を設定)

査定については、目標を設定する際に、「難易度(難しい、やや難しい、普通)」を決めて直属の上司(秘書室の場合は秘書室長)が決める。期末の面接で「取り組みのプロセス(3段階)」「達成度(7段階)」に応じて評価される仕組みになっている。例えば、①難易度が「難しい」②取り組みのプロセス「期待を上回っている」③達成度「期待水準を大きく上回っている」の場合が最高の評価になる。逆に、①難易度が「普通レベル」②取り組みのプロセス「期待を下回っている」③達成度「期待水準を極めて大きく下回っている」の場合は最低の評価となる。

この方法で、各目標ごとに点数を付け、その目標のウェイト付け(重要な目標であれば、ウェイトを高くする)した結果が、個人の半年間の評価となる。この点数により、賞与額も決まり、毎年の昇給額も決まる。また、数年間の評価により進級(昇格)も決まる。

秘書業務の目標設定の例として、以下のようなものがある。

- ・通常のルーチン的な業務を習得し、トラブルなく運営する。
- ・業務内容のマニュアル作成、役員関連のデータ整備の推進。
- ・後輩の育成指導など。

#### ●株式会社 C 技術研究所の場合

業種：土木建設事業に関する企画、調査、計画、設計及び事業監理など。

従業員数：約 1500 名

こちらも秘書の評価で特化したものはない。

大阪本社の目標→部の目標→自己の目標という順に目標を立てる。

- ・成績考課：担当する職務の遂行度合いと結果を評価

する(20%)

業務中での目標達成プランを自分で立てる。

- ・情意考課：職務に取り組む意欲・姿勢と職務態度を評価する。(20%)

規律性、取組姿勢を評価する。

- ・能力考課：職務遂行に必要な能力の保有度を判定する。(60%)

コミュニケーション・実行力を評価する。

また、自己研さんとして、資格取得などの目標を立てる。外部のセミナー参加などで CPD を取得する。年間 30 ポイント以上が必要である。(セミナー参加は基本 1 時間 1 ポイント、社会貢献や論文発表や査読、委員会への出席、講師などを含む)

4 月の段階で年間の目標を立て、10 月に中間面談を行う。第一次考課、第二次考課までである。例えば、第一次考課は部長クラス、第二次考課は次長クラスと面談するという流れである。毎年 3 月末に自身が定めた目標に対しての評価を自身で点数化し、コメントを記入、それに対して、第一次評価、第二次評価というように評価される。考課結果は最終的には大阪本社長の承認を得て確定する。S,A,B,C,D という段階をつけられ、給与に反映される。

目標設定の例として、以下のようなものがある。

- ・コスト削減の工夫・改善  
会議におけるペーパーレス化  
時短に向けた IT ソリューション (IPAD 利用など)  
慶弔関係改善提案など
- ・働き方改革の工夫・改善  
ノー残業デーの励行  
有益な情報を適所へ  
電子媒体での状況共有の実践  
会議資料の事前送信および電子化を確実に実行  
学外実習(大学機関や協会・団体など)及び内部への報連相  
秘書室および他支社との連携によるスケジュール管理  
社用車の効率的な配車の実践など

#### ●D 新聞社の場合

業種：主に新聞およびシティリビングの発行

従業員数：約 450 名

秘書は、社長秘書と常務取締役秘書の 2 名で、雇用形態は秘書の専門職である。給与体系は年俸制で、秘

書は唯一査定がない。査定をするとすれば、直属の上司である社長・常務取締役になるが、やはりこちらの企業も役員が査定をすることはなく、年俸改定時には人事部長が役員に直接、秘書の昇給や異動についてお伺いを立てるという古い形態を取っている。

#### 4. 考察

どちらの企業も、秘書の評価で特化したものがないことがわかる。それは秘書だけに別の評価軸を持たせてしまうと、全社で見た場合、異動しにくい、昇格昇進しにくいというデメリットが発生するのが最大の理由ではないかということである。

また、D新聞社以外の3社は、他部門と同様に目標管理について上司との面談方式をとっている。

人事考課の納得性を高め、考課基準への参加を高める方式として考課面接がある。目標面接制度は、人事考課の決め手である。

日本人事行政研究所の調査によれば、人事考課に際して自己申告制度や目標設定に関する面接制度がある企業は多く、結果についての面接制度がある企業も多いと示されている。

また、資格取得や社外の研修や学会への参加なども評価の対象となっている。筆者は、日本ビジネス実務学会（旧秘書学会）や日本国際秘書学会で運営に携わっているが、企業の秘書の方々が勉強に来られたり、発表なさっているお姿をよく拝見するようになったのも、自己啓発のためというのはもちろんのことであるが、評価の対象となるからという理由もあるのではないだろうか。

他に、以前は、孤立しがちであった秘書課（室）での仕事も、全社的にオープンになり、他部門に役立つものを発信できるようにしているようである。例えば、他社訪問の折に喜ばれるお土産には何がよいか、接待をするときに人気のあるレストランはどこか、慶弔のマナーなどである。

以前とちがいで、直接の上司の要望に応えるだけでなく、他部門との協力やコミュニケーションが非常に重要視されるようになってきていることがわかる。

#### 5. 今後の課題

今回のヒアリング調査は、ほとんどが内資系の大企業の方をお願いしたが、本学の学生が主に就職を希望するのは中小企業である。そのためには、中小企業の秘書や事務職に就いている方々へのヒアリング調査も必要ではないかと思われる。

また、内資系企業と外資系企業を比較すると、外資系の場合は、直接の上司である役員が評価するケースが多いようである。そちらのヒアリング調査を行う必要もあると思われる。

そして、今回は秘書経験年数に差があったため、整理してまとめる必要もあると思われるので、今後の課題としたい。

#### 引用文献

- ・小野公一（1997）『“ひと”の視点からみた人事管理』株式会社白桃書房
- ・山岸景子（2014）「秘書の評価方法」『機関誌 秘書 11月号』一般社団法人 日本秘書協会 16～17ページ
- ・ブリタニカ国際大百科事典
- ・「目標管理制度（MBO）とはなんなのか」  
[http://www.hrpro.co.jp/glossary\\_detail.php?id=24](http://www.hrpro.co.jp/glossary_detail.php?id=24)（閲覧日 2016年9月26日）

#### 参考文献

- ・後藤敏夫・栗田久喜・澤本正巳（1987）『人事管理入門』学陽書房
- ・宮内拓智・小沢道紀（2010）『ドラッカー思想と現代経営』株式会社 晃洋書房