



- 管理職の課題を達成するためのコミュニティ ●

## 秘書管理職フォーラム・レポート ～ 秘書育成とキャリアプラン編 ～

### 概要とまとめ

当レポートは、2019年11月21日に東京六本木の日本秘書協会研修室で開催された、第97回秘書管理職フォーラムにおいて、当日のテーマとしてディスカッションされた「秘書育成とキャリアプラン」について、各社の取り組み状況や対策事例などから抜粋して簡単にまとめたものである。

当日は、25名の秘書管理職が参加し、事前に回収した同テーマに関するアンケート報告書を参考に質疑や意見交換が行われた。

当日話された内容の中から、特に秘書室の現状や今後の課題を3点に絞って以下にあげる。

#### ◆ まとめ ◆

1. 秘書は、3～5年で別の部署に異動するローテーション化が進んでいる。
2. 若手秘書のローテーションが進む一方、長期経験者は異動希望も少なくなり、モチベーションの維持も難しくなっている。早いローテーションで異動するようになると、早期の秘書育成制度化や、ノウハウの伝承ルール化などを図る必要があり、何よりも代わりの人材を確保し続けることが難しい。
3. 新任秘書が配属された時の教育方法が確立されている会社は少ない。  
確立している会社では、マニュアルやルール説明より先んじて、秘書マインドを重視して教えている。

### ( 討議内容抜粋 )

事前に参加者申込者に実施したアンケート項目は以下のとおりで16社からの回答があった。

- 質問1 新任秘書の教育方法
- 質問2 OJT以外の秘書育成方法
- 質問3 秘書のキャリアコース
- 質問4 秘書職期間のルール
- 質問5 秘書育成とキャリアプランにおける悩みや課題
- 質問6 他社から取組や事例を聞きたいこと
- 質問7 自社の取組を参加者に紹介したいこと

この報告書について、当日進行役の及川学（秘書管理職委員長）より、集計結果や分析の説明があり、その後、質問項目別に参加者から次ページ以降の質疑・意見交換があった。



当テーマのアンケート報告書

## 【質問 1】 新任秘書の教育方法

新任秘書が配属された時の教育方法が確立されている会社は 4 社（25%）と少ない。ほとんど会社は、秘書マニュアルなどはあるが、OJT 中心に指導している。

確立している会社の中では、d 社のように最初にしっかりと秘書の心構えを教えることで、その後の振る舞いやルール理解を有効化する工夫をしているところが多い。

### ◆ コメントまたはアンケート回答抜粋

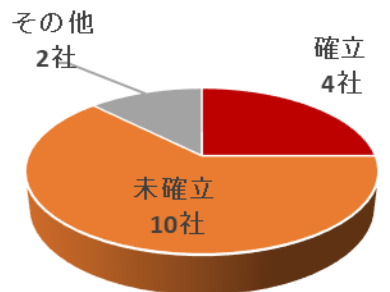
#### 【 確立済 】

- 1-1 a社 弊社の場合、社内からの異動メンバーと中途採用メンバーが混在している。  
秘書経験の有無にかかわらず、配属されたら外部秘書研修へ参加してもらっている。
- 1-2 b社 2010年度に役員秘書研修の組織を新設し、役員秘書に特化した育成を行っている。
- 1-3 c社 業務定義書、業務フロー、マニュアル、役員別資料の確認、社内説明、個別引き継ぎ。
- 1-4 d社 配属直後に 5 時間、管理職から講義をしている。最初の 2 時間は秘書マインドや役員へのサービスの心得など精神的な話しをし、残りの 3 時間はマニュアルを使ってルールの説明をしている。

#### 【 未確立 】

- 1-5 e社 秘書としての主要項目を集めた業務手引書を作成したが、標準化の途中であり確立レベルまでは至っていない。
- 1-6 f社 秘書課のマニュアルに沿って説明するが、確立にまで至っていない状況。

図1：新任秘書の教育方法  
(アンケート回答)



● 確立している会社は少ない

## 【質問 2】 OJT 以外の秘書育成方法

### ◆ コメントまたはアンケート回答抜粋

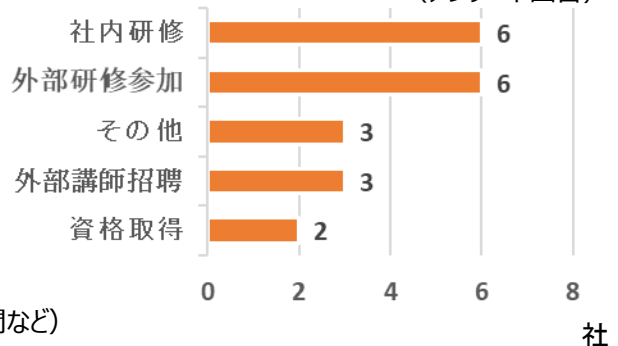
#### 【 社内研修 】

- 2-1 h社 新任役員秘書オリエンテーション  
役員秘書同士の座談会  
秘書部長による面談（年 2 回）  
役員秘書懇親会  
集合研修（社内講師による座学、事業所訪問など）

#### 【 その他 】

- 2-2 i社 担当役員の業務に関する知識習得のため、事業部会議への出席（オブザーバー）を推奨。
- 2-3 j社 外部セミナー受講支援、問合せの見える化促進など。

図2：OJT 以外の育成方法  
(アンケート回答)



● 研修や講師など外部活用が多い

## 【質問4】 秘書職期間のルール

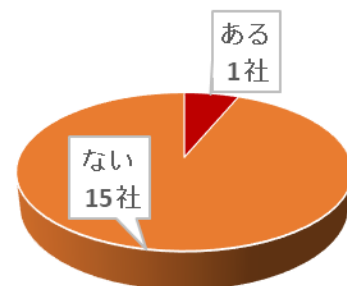
参加した数社では基本的には3年で他部門に異動するようにしている。5年以内という会社もあり、秘書の滞留年数は短縮されてきている。

### ◆ コメントまたはアンケート回答抜粋

- 4-1 k社 基本3年で担当役員のローテーション。
- 4-2 l社 従前、長期化する傾向があったが、現在は短縮化。他部門と同等に3～5年程度になるよう心掛けている。

(アンケート回答)

図3：秘書職期間のルール



- 秘書在籍期間を定めているところは少ない

## 【質問5】 秘書育成とキャリアプランに関する悩みや課題

若手秘書はローテーションが進むが、長期経験者になると異動希望少なくなり、モチベーションの維持も難しくなっている。早いローテーションで異動するようになると、早期の秘書育成制度化や、ノウハウの伝承ルール化などを図る必要がある。何よりも代わりの秘書人材を確保し続けることが難しい。

### < ローテーション・人材確保関連 >

#### ー ローテーション ー

- 5-1 m社 ・ローテーションの短縮化により早期育成が急務となっており、手引書を作成し、学び合う形を構築したものの、早期習熟は難しく、小さなミスが発生や時短に劇的な効果が見出せていない。
- 5-2 n社 ・ローテーションのタイミング。  
・モチベーションアップのための新規業務の開拓。

#### ー 人材確保 ー

- 5-3 o社 ・ローテーションをしようにも、秘書のなり手となる優秀な人材を、縮小傾向にあるコーポレート部門から引き抜くことが難しい。  
また、ローテーションをルール化して数年で交代していくと、業務の特質性によってはきちんと引き継がれていかないことが発生する恐れが有る。  
熟練者の存続とキャリアアップのためのローテーションが共存するのが良いのではないかと考えているが、今後の展開が難しい。
- 5-4 p社 ・秘書経験が長くなると、他の部門で新しい仕事に挑戦するという意識が低くなると同時に、外へ行くのが臆病になる傾向があり人事ローテーションが活性化しない。
- 5-5 q社 ・若手については、定期的なローテーション（3～5年）を実施しているので、キャリアプランについての悩みは特になし。  
・育成はどうにもならないセンスがモノをいう部分も多いため、主要役員の担当はどうしてもできる人材に限られること、人材を見つけ出すことが難しいことが悩みである。

#### ー キャリアプラン ー

- 5-6 r社 ・秘書歴が長くなると他職種への挑戦が難しいため、キャリアの幅が狭くなる傾向にある。
- 5-7 s社 ・秘書経験者のキャリアプランのルールモデルが不在しているため、各人が自分の将来を描きにくい。