

# 学校司書の職場適応行動の特徴 —プロアクティブ行動の視点から—

小竹 諒\*

## Characteristics of school librarians' adaptive behaviors in the workplace: From the perspective of the proactive behavior model

KOTAKE Ryo

### 抄録

学校司書は他の教職員等と連携・協働して職務を行うことが求められているが、そのために必要な学校職場への適応状況については課題があることが指摘されている。本研究は、学校司書の職場適応行動の特徴を、経営学で用いられる組織社会化の理論のうち、プロアクティブ行動の視点から明らかにし、その課題を考察することを目的とする。調査方法として、政令指定都市 W 市の小・中学校課程を持つ学校の学校司書498名を対象とした質問紙調査を行い、199名から回答を得た。その結果、学校司書の職場適応については学習の機会の充分さ、仕事の時間配分の適切さ、仕事のレベルの高さという3つの課題が存在した。これら職場適応の3つの課題に対しては情報探索行動、一般的な社会活動、ネットワーク構築、フィードバック探索、ポジティブフレーミング、管理職との関係構築といったプロアクティブ行動が関連していた。また、これらの中でも学校司書の管理職との関係構築が課題となっており、その意識と行動の乖離を埋めることが必要であり、そのために学校司書自身が課題を自覚し対応していくとともに、管理職への研修等を通じて学校司書がプロアクティブ行動を行いやすい職場環境を整えていくことが必要となることを指摘した。

### Abstract

In Japan, school librarians will gradually be required to collaborate with other faculty members. Researchers have pointed out that they have issues with workplace adaptation. The purpose of this study is to clarify the characteristics of school librarians' adaptation behaviors in the workplace from the perspective of proactive behavior, as defined by the theory of organizational socialization used in business administration; the study will also to examine related issues. A total of 498 school librarians at elementary and junior high schools in a government-designated city (W city) were asked to respond to a questionnaire; 199 librarians provided responses. Results revealed three issues regarding school librarians' workplace adaptation: lack of adequate learning opportunities, appropriate allocation of time for work, and level of work. Six types of proactive behaviors were related to these issues as follows: Information seeking, General socializing, Networking, Feedback Seeking, Positive framing, Building relationships with boss. In particular, this study suggested that a school librarian's ability to build a relationship with boss was a significant issue, and bridging the gap between their consciousness and behavior was necessary. This study also suggested that school librarians must be aware of and respond to the issues, and a work environment must be established in which they can easily take proactive behavior, by provide training for managers.

\* 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科博士後期課程  
Doctoral program  
Graduate School of Library, Information and Media Studies  
University of Tsukuba

## 1. はじめに

2014年の学校図書館法改正において、学校司書の配置が努力義務ではあるが明文化されるとともに、その資質向上のため、研修その他必要な措置を講ずることが求められることとなった。それに伴い、学校司書の人材育成に関する研究の重要性は高まっている。

一方、学校司書の職務遂行については“学校図書館職員（学校司書、司書教諭）と校内の他の教職員さらには他機関の担当者との連携協力や協働が必要である”<sup>1</sup>と指摘されているが、その状況については“現状では同僚教員とのコミュニケーションの少なさや学校図書館への理解不足を訴える学校司書は少なくない”<sup>2</sup>と課題があることが指摘されている。今後の学校司書の人材育成においては、いかにして学校司書を職場へ適応させ、他の教職員と協力・協働を行える環境を作っていくかということが課題となるであろう。

このような組織へ適応した人材を育成することについては、経営学において組織社会化の概念を用いた研究がおこなわれている。組織社会化とは“組織への参入者が組織の一員になるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程”<sup>3</sup>と定義される概念である。学校司書の人材育成過程の研究においても、このような組織社会化の概念を援用することは有効であるといえよう。

組織社会化研究においては多くの概念が提唱されているが、本研究においては“プロアクティブ行動”に焦点を当てる。プロアクティブ行動とは“組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得しようとする個人の主体的な行動全般”<sup>4</sup>と定義される概念である。組織社会化研究においては、組織へ新しく加入した新人がプロアクティブ行動を行うことが組織適応を促進するとされている。一方、プロアクティブ行動を行うためには積極的に組織内の他者とコミュニケーションをとることが必要となるが、先述したように学校司書と教員とのコミュニケーションに課題があることが指摘されている。

そこで本研究は、学校司書のプロアクティブ行動と職場適応の状況を調査し、それらの関連性を分析することによって、学校司書が主体的に行う職場適応行動の特徴を明らかにし、その課題を考察することを目的とする。

## 2. 先行研究

学校司書の組織社会化に関する研究としては、小竹諒

「新任学校司書の職場適応に対する支援：組織社会化戦術の観点から」<sup>5</sup>がある。本研究は、Bauerら<sup>6</sup>の組織社会化モデルを基に、学校司書の組織適応への支援の現状と課題を“個人の組織社会化の促進を目的とした、個人に対する組織の一連の働きかけ”<sup>7</sup>である組織社会化戦術の観点から考察したものである。その結果、学校司書の職場適応における組織社会化戦術には、研修、他者からの支援、学校司書としての将来像、一人職場等の要因が影響しており、中でも一人職場であることと学校司書としての将来像について知る機会が少ないことが主要な課題となることを明らかにした。

小竹の研究は学校司書の組織社会化についての研究であり、本研究も小竹の用いたBauerらのモデルを基本的な理論枠組みとしている。

また、小竹の論文で扱われている組織社会化戦術は、組織社会化のための取り組みの中でも、組織の側が新人を組織へ適応させるために行う取り組みである。それに対し本研究で扱うプロアクティブ行動は、新人の側が主体となり組織で必要な知識・技術を得るために行う取り組みであり、今後学校司書の組織社会化の全体像を明らかにしていく上で相互補完関係となる研究と捉えられる。

プロアクティブ行動については、海外を中心にその測定尺度が作成されてきた。代表的なものとして、Ashford, Susan J., Black, J. Stewart. “Proactivity during organizational entry : The role of desire for control.”<sup>8</sup>による“プロアクティブ社会化戦略尺度”<sup>9</sup>がある。プロアクティブ社会化戦略尺度では、その測定尺度として、組織に関する情報を集める行動である“情報探索行動”、同僚と交流する機会に参加する“一般的な社会活動”、同僚との友好関係を構築する“ネットワーク構築”、自らの職務に対する評価を得ようとする“フィードバック探索”、自らの職務への要望、期待、あるいは職務の変更について同僚などと話し合う“職務変更交渉”、職務に対して前向きに取り組む意識である“ポジティブフレーム”、上司との友好関係を構築する“上司との関係構築”<sup>10</sup>の7つがあげられている。

また、日本においてもこのような尺度を用いた研究が、主として企業の新入社員を対象として行われてきた。例えば、星かおり「若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討」<sup>11</sup>では、若年フルタイム就労者の仕事満足に対して、どのようなプロアクティブ行動が効果を与えるか検討することを目的とし、先述したプロアクティブ社会化戦略尺度を利用した調査を行っている。その結果、仕事満足に対しては、ポジティ

ブフレームに関する行動が有意な効果を示すことを明らかにした。

以上のようにプロアクティブ行動に関する測定尺度がこれまでに作られており、日本においてもそれらを利用した研究が行われている。こういった測定尺度を学校司書の組織社会化を対象とした研究に援用することは有効であると考えられる。

### 3. 研究の枠組み

組織社会化の過程を明らかにするための具体的な概念についてはこれまでにいくつか提唱されている。本研究ではその中でも2. 先行研究であげた小竹の研究と同様、Bauerらの組織社会化モデルを基本的な概念枠組みとする。

Bauerらの組織社会化モデルは以下のように説明できる。まず“先行要因”として、新人自身による“新人の情報探索”と組織による“組織社会化戦術”がある。これら“先行要因”が十分に実施されると、“新人の適応”が行われた状態となる。“新人の適応”が行われた状態とは、“職務遂行の為の課業理解と、課業の優先順位と時間配分の理解”である“役割の明確化”、“新しい仕事での課業の学習と役割における自信の獲得”である“自己効力感”、“同僚に好かれ信頼される状態”である“社会的受容”が高まった状態のことである。この“新人の適応”が十分行われた状態となると、その“結果”として、新人の職務に対する“パフォーマンス”、新人の“職務満足”感、組織への帰属意識である“組織コミットメント”、職務を継続しようという“継続意思”が向上し、仕事を辞め“離転職”しようとする意思が低下する<sup>12</sup>。

本研究ではこのBauerらのモデルを一部修正し、“新人の情報探索”に代えて“プロアクティブ行動”に焦点を当てる。これは以下の理由による。第1として、Bauerらのモデルにおける“新人の情報探索”はMiller

& Jablin<sup>13</sup>の研究を基としている。このMiller & Jablinの研究はBauerらが基としているように新人の情報探索行動に関する研究であるが、それと同時に“プロアクティブ行動研究の嚆矢となった”<sup>14</sup>という指摘もなされている。つまり“新人の情報探索”は、今日ではプロアクティブ行動の一部として含まれると認識されているといえる。第2に、近年のプロアクティブ行動研究では、先行研究で述べたプロアクティブ社会化戦略尺度にみられるように、新人の情報探索行動以外にも、いくつかの要因を含めた形で研究されている。つまり、プロアクティブ行動の概念を用いて研究を行うことによって、新人の情報探索行動のみならず、それ以外の要因も含めた、新人が主体となり行う組織適応行動全体について多角的に分析することができると考えられる。

そこで本研究では、プロアクティブ行動が新人の適応に影響を与えると考え、以下の図1のようにBauerらのモデルを修正し、これを基に研究を行う。

#### 3.1 プロアクティブ行動

プロアクティブ行動研究においては、その過程でこれまでにいくつかのプロアクティブ行動を測定するための尺度が提唱されてきた。本研究においてはそれらの中でも、既に先行研究で述べ、また他の多くの研究においても言及されている、Ashford & Blackによるプロアクティブ社会化戦略尺度を用いて研究を行う。この尺度は先述したように、“情報探索行動”、“一般的な社会活動”、“ネットワーク構築”、“フィードバック探索”、“職務変更交渉”、“ポジティブフレーム”、“上司との関係構築”という7つの要因があり、こういった行動を新人が行うことが職場適応に影響を与えるとされている。

#### 3.2 職場適応

Bauerらの新人の適応は、Feldman, Daniel C<sup>16</sup>による組織社会化の段階モデルの研究を基にしている。この

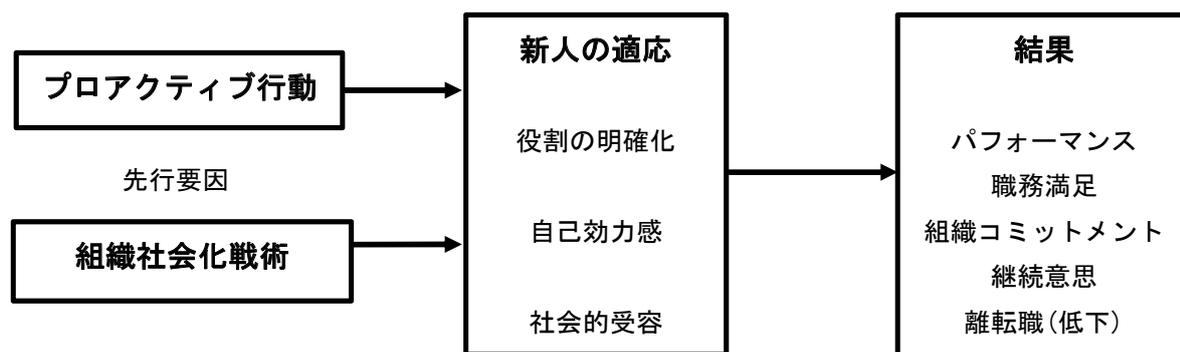


図1 本研究で用いる修正 Bauer モデル<sup>15</sup>

Feldman のモデルと Bauer らのモデルの関係については、先行研究にあげた小竹の論文<sup>17)</sup>において、以下のよう

に説明されている。

“Feldman の段階モデルは“予期的社会化”“遭遇”“変化と獲得”“行動的成果”“情緒的成果”の各段階から構成される。また、“変化と獲得”の段階において、“期待される役割の解決”、“課業のマスター”、“集団への適応”の3変数があるとしている。このFeldmanのモデルについて、Bauerらは(筆者注：Bauerらのモデルの“新人の適応”に含まれる、以下同)“役割の明確化”が“期待される役割の解決”、“自己効力感”が“課業のマスター”、“社会的受容”が“集団への適応”とそれぞれ対応するものであるとする”<sup>18)</sup>。

本研究においても小竹の研究と同様に、Feldmanの“変化と獲得”の段階の3変数と、Bauerらの新人の適応の3要素がそれぞれ対応するものであると捉える。

また、Feldmanは“変化と獲得”の段階の3変数において達成すべき課題を提示している。つまり、Feldmanが提示する“変化と獲得”の段階において達成すべき課題を克服することが、Bauerらの新人の適応を達成するために必要であるといえる。

### 3.3 本研究の焦点

これまで見てきたように、Ashford & Blackは、新しく組織へ入った参入者が組織適応のために行うべきプロアクティブ行動の尺度を提示している。また、Feldmanの研究は、Bauerらが示す新人の適応を達成するための課題を提示している。そこで本研究では、これらプロアクティブ行動と新人の適応を達成するための課題の関連に焦点を当て、学校司書が職場に適応する際にどのようなプロアクティブ行動が影響を与えるのか、そこにはどのような課題があるのかについて分析する。

## 4. 調査方法

### 4.1 調査の方法・対象・調査項目の設定

調査に当たっては、依頼状及び質問紙を各学校に送付し、郵送で返信する郵送調査を用いた。調査の概略は以下の通りである。

・調査対象：政令指定都市 W 市の市立小学校（分校を除く）・中学校（分校を除く）・特別支援学校（高校課程のみの学校を除く）・義務教育学校・中高一貫校（中学校課程担当者のみ）の学校司書、計496校498名

・調査日時2018年10月29日から11月16日

調査対象として W 市を選定した理由は、以下の通りである。

- ①学校数が多いことから、多くの回答を得られることが期待できること。
- ②調査時点で学校司書の配置を開始してから6年目であり、W市の学校図書館に配属されてから比較的経験年数が少なく、現在職場適応の過程にある学校司書の回答が得られると考えられること。
- ③採用に当たって過去の職務経験や資格を問うておらず、多様な背景を持つ学校司書による回答が得られると考えられること。

調査項目の設定は以下のようにして行った。

まず、質問1として、基本属性の回答を求めた。基本属性としては、性別、所属学校種、保有資格、W市及び他市での学校司書勤務年数を設定した。

質問2として、プロアクティブ行動についての回答を求めた。この点についての質問項目は3.1プロアクティブ行動で述べた Ashford & Black によるプロアクティブ社会化戦略尺度の質問項目を学校司書向けに変更する形で、7因子24項目を設定した。作成に当たっては、2.先行研究で示した星かおり「若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討」に掲載されている小川憲彦による日本語訳を参考とした<sup>19)</sup>。回答は「ぜんぜん行っていない」「あまり行っていない」「ときどき行っている」「ひんぱんに行っている」の4件法で求めた。実際の質問項目は表1の通りである。

質問3として、学校司書の職場適応についての回答を求めた。この点についての質問項目は、3.2職場適応で述べた Feldman の研究における記述を参考に学校司書向けの設問項目を設定した。これは2.先行研究で示した小竹「新任学校司書の職場適応に対する支援：組織社会化戦術の観点から」で用いた新人の適応の質問項目の語句を一部修正したものである。質問項目は3要素10項目を設定し、「そう思わない」「あまりそう思わない」「ややそう思う」「そう思う」の4件法で回答を求めた。実際の質問項目は表2の通りである。

最後に質問4として、学校司書の現状等に関する意見を自由回答で求めた。

最終的な回収数は199名、回収率は約40%であった。

### 4.2 分析方法

まず、第1に回答者の属性について概観した。第2に学校司書のプロアクティブ行動及び職場適応について、有効回答を肯定的(プロアクティブ行動は「ときどき行っ

表1 プロアクティブ行動 設問項目 (24項目)

| 因子        | 設問項目   | 設問略                      |
|-----------|--|--------------------------|
| 情報探索行動    | (A1) 学校における校務分掌の構成や権限関係について学ぼうとする                    | (A1) 校務分掌の把握             |
|           | (A2) 学校における教職員間の利害関係について学ぼうとする                       | (A2) 利害関係の学習             |
|           | (A3) 学校の重要な方針や手続きについて学ぼうとする                          | (A3) 方針や手続きの学習           |
|           | (A4) 学校組織外の間関係 (教員同士の個人的な人間関係等)を理解しようとする             | (A4) 人間関係の理解             |
| 一般的な社会活動  | (A5) 学校主催の社交的集まり (忘年会・歓送迎会など)に出席する                   | (A5) 社交的集まりに出席           |
|           | (A6) 他の教職員との昼食会・レクリエーション等に参加する                       | (A6) 昼食会等に参加             |
|           | (A7) 図書館担当の教職員との飲み会などに参加する                           | (A7) 飲み会に参加              |
| ネットワーク構築  | (A8) 図書館担当以外の教職員の人たちと、付き合おうとする                       | (A8) 教職員と付き合う            |
|           | (A9) 図書館担当以外の教職員に、自分から話しかける                          | (A9) 教職員に話しかける           |
|           | (A10) 同じ学校の図書館担当以外の教職員と、個人的により多く知り合おうとする             | (A10) より多く知り合う           |
| フィードバック探索 | (A11) 担当する職務をしている最中、その仕事ぶりに対する感想を他の教職員に求める           | (A11) 職務中感想を求める          |
|           | (A12) 管理職に自分の仕事ぶりについて評価を求める                          | (A12) 管理職に評価を求める         |
|           | (A13) 担当した職務を終えた後に、その仕事ぶりに対する感想を他の教職員に求める            | (A13) 職務後感想を求める          |
|           | (A14) 自分の仕事に対する意見を、管理職に求める                           | (A14) 仕事の意見を管理職に求める      |
| 職務変更交渉    | (A15) 担当する職務について、他の教職員と話し合う                          | (A15) 職務について教職員と話す       |
|           | (A16) 自分に課せられた仕事上の要望 (レファレンス等)について他の教職員と話し合う         | (A16) 要望について教職員と話す       |
|           | (A17) 自分の仕事で変更したい点について、他の教職員と話し合う                    | (A17) 変更したい点について教職員と話す   |
|           | (A18) 教職員があなたに期待していることについて他の教職員と話し合う                 | (A18) 期待していることについて教職員と話す |
| ポジティブフレーム | (A19) 自分の置かれている状況を「脅威」ではなく、むしろ「チャンス」としてとらえようとする      | (A19) 脅威ではなくチャンスとしてとらえる  |
|           | (A20) 自分の置かれている状況を「困難な問題」ではなく、「やりがいのあること」としてとらえようとする | (A20) 困難ではなくやりがいとしてとらえる  |
|           | (A21) 物事の明るい面を見ようとする                                 | (A21) 明るい面を見る            |
| 管理職との関係構築 | (A22) 管理職のことを、よく知ろうとする                               | (A22) 管理職のことを知ろうとする      |
|           | (A23) 管理職とよい関係を築こうとする                                | (A23) 管理職とよい関係を築く        |
|           | (A24) 管理職に接する機会をできるだけ多く持とうとする                        | (A24) 管理職と接する機会を多く持つ     |

表2 職場適応 設問項目 (10項目)

| 要素     | 設問項目                                  | 設問略              |
|--------|---------------------------------------|------------------|
| 役割の明確化 | (B1) 仕事内容とその責務について十分に理解している           | (B1) 仕事内容・責務の理解  |
|        | (B2) 仕事をするうえで、どういった業務を優先すべきか理解している    | (B2) 業務の優先順位の理解  |
|        | (B3) 仕事をする際、うまく時間配分を行えている             | (B3) 仕事の時間配分     |
|        | (B4) 他の教職員とどのように役割を分担したらよいのか十分に理解している | (B4) 役割分担の理解     |
| 自己効力感  | (B5) 学校司書に求められる仕事について十分に学ぶことができる      | (B5) 仕事の学習の機会    |
|        | (B6) 学校司書として自信を持って仕事を行えている            | (B6) 仕事への自信      |
|        | (B7) 学校司書として高いレベルで仕事を行えている            | (B7) 仕事のレベルの高さ   |
| 社会的受容  | (B8) 他の教職員から信頼されている                   | (B8) 教職員からの信頼    |
|        | (B9) 学校や学校図書館の使命や意義、規範を理解している         | (B9) 使命・意義・規範の理解 |
|        | (B10) 学校の職場文化にうまくなじめている               | (B10) 職場文化になじむ   |

ている」及び「ひんぱんに行っている」、職場適応は「そう思う」及び「ややそう思う」と否定的（プロアクティブ行動は「ぜんぜん行っていない」及び「あまり行っていない」、職場適応は「そう思わない」及び「あまりそう思わない」）の2群に分け、それぞれどのような適応の状況はどのようになっているかについて分析した。

第3に、職場適応について否定的な回答が多くみられた項目に対して、どのようなプロアクティブ行動が影響しているか、スピアマンの順位相関分析を用いて関連性を明らかにした。

## 5. 調査結果

### 5.1 回答者の属性

回答者の属性について、まず、性別、学校種、保有資格は表3のような回答となった。

性別については、一般に学校司書の多くは女性であるとされているが、本調査の回答者も女性が93.0%とほとんどを占めている。

学校種については、今回の回答数は小学校138人、中学校49人となっており、W市の2018年度学校数（小学校339校、中学校143校（いずれも義務教育学校・中高一貫校を除く））と比較すると、やや小学校の学校司書の割合が高い。

保有資格については、W市は司書の採用に当たって資格要件を設けていないことから、回答者の約1/4（25.6%）が図書館や学校に関する資格を保有しないまま業務に就く状況となっている。

次に、勤務年数については表4のような回答となった。

W市の学校への勤務年数については、W市は2018年度で司書配置を始めて6年目であることから、7年以上勤務している者は存在しない。今回の回答者のうち、3年以下（19.1%）、4年以下（20.1%）、5年以下（21.6%）の者がそれぞれ全体の20%前後とやや高い割合となっており、W市での勤務経験は一定程度持っている者が多いといえる。一方、W市以外の学校への勤務年数については、勤務経験がないものが全体の80.4%と多くを占めている。

これらのことから、今回の回答者の属性の特徴は以下のようなものである。

- ・女性がほとんどを占めている。
- ・学校数と比較して、小学校勤務者の割合が高い。
- ・図書館あるいは学校に関する資格を保有している者が多いが、保有していない者も約1/4存在する。
- ・W市では数年の勤務経験を持つ者が多い一方、他の自治体での勤務経験は持たない者が多数を占めている。

### 5.2 学校司書のプロアクティブ行動

プロアクティブ行動について「ときどき行っている」「ひんぱんに行っている」を合わせた肯定的な回答の割合が高い順に並べ替えた表が表5である。

全24項目を8項目ずつ上位群、中位群、下位群に分けると、学校司書が積極的に行っている上位群に複数の設問項目が入った因子として、以下のものがみられた。ポジティブフレームは「(A19) 脅威ではなくチャンスとしてとらえる」(肯定割合85.34%)、「(A20) 困難ではなくやりがいとしてとらえる」(肯定割合92.39%)、「(A21)

表3 回答者の性別・学校種・保有資格

|       | 性別   |     |     |     | 学校種  |      |        |        |       |          |      | 保有資格（複数回答可） |      |      |      |     |
|-------|------|-----|-----|-----|------|------|--------|--------|-------|----------|------|-------------|------|------|------|-----|
|       | 女性   | 男性  | 無回答 | 合計  | 小学校  | 中学校  | 特別支援学校 | 義務教育学校 | 中高一貫校 | 無回答・集計不能 | 合計   | 図書館司書       | 教員免許 | 司書教諭 | なし   | 無回答 |
| 度数    | 185  | 2   | 12  | 199 | 138  | 49   | 5      | 4      | 0     | 3        | 199  | 82          | 77   | 38   | 51   | 2   |
| 割合（%） | 93.0 | 1.0 | 6.0 | 100 | 69.3 | 24.6 | 2.5    | 2.0    | 0     | 1.5      | 99.9 | 41.2        | 38.7 | 19.1 | 25.6 | 1.0 |

注：学校種の割合は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計100%とはならない

表4 学校司書の勤務年数

|               | 勤務年数  | なし   | 1年以下 | 2年以下  | 3年以下 | 4年以下  | 5年以下 | 6年以下  | 5年超 | 無回答 | 合計   |
|---------------|-------|------|------|-------|------|-------|------|-------|-----|-----|------|
|               |       |      | 度数   | 割合（%） | 度数   | 割合（%） | 度数   | 割合（%） | 度数  |     |      |
| W市の学校への勤務年数   | 度数    |      | 30   | 27    | 38   | 40    | 43   | 17    |     | 4   | 199  |
|               | 割合（%） |      | 15.0 | 13.6  | 19.1 | 20.1  | 21.6 | 8.5   |     | 2.0 | 99.9 |
| W市以外の学校への勤務年数 | 度数    | 160  | 3    | 4     | 5    | 2     | 4    |       | 5   | 16  | 199  |
|               | 割合（%） | 80.4 | 1.5  | 2.0   | 2.5  | 1.0   | 2.0  |       | 2.5 | 8.0 | 99.9 |

注：割合は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計100%とはならない

明るい面を見る」(肯定割合96.46%)の3項目が入った。ネットワーク構築は「(A9) 教職員に話しかける」(肯定割合95.98%)「(A10) より多く知り合う」(肯定割合76.65%)の2項目が入った。つまり、学校司書は職務に対して前向きに取り組んでいるとともに、他の教職員と職場において友好関係を構築するための行動は積極的に行っているといえる。

一方、あまり行っていない下位群に複数の設問が入った因子は以下のものがみられた。フィードバック探索は「(A11) 職務中感想を求める」(肯定割合35.18%)、「(A12) 管理職に評価を求める」(肯定割合16.41%)、「(A13) 職務後感想を求める」(肯定割合40.31%)」の3項目が入った。一般的な社会活動は「(A6) 昼食会等に参加」(肯定割合49.49%)、「(A7) 飲み会に参加」(肯定割合27.55%)の2項目が入った。情報探索行動は、「(A2) 利害関係の学習」(肯定割合22.80%)、「(A4) 人間関係の理解」(肯定割合44.16%)」の2項目が入った。つまり、学校司書は職務に対する評価を受ける行動や職場外において他の教職員と交流する機会への参加、情報探索行動の中でも教員間関係を理解するための行動はあまり行っていないといえる。

表5 プロアクティブ行動の調査結果

| 設問番号  | 肯定度数 | 肯定割合(%) | 否定度数 | 否定割合(%) | 度数計 |
|-------|------|---------|------|---------|-----|
| (A21) | 191  | 96.46   | 7    | 3.54    | 198 |
| (A9)  | 191  | 95.98   | 8    | 4.02    | 199 |
| (A20) | 182  | 92.39   | 15   | 7.61    | 197 |
| (A23) | 181  | 91.41   | 17   | 8.59    | 198 |
| (A3)  | 176  | 88.89   | 22   | 11.11   | 198 |
| (A16) | 171  | 87.24   | 25   | 12.76   | 196 |
| (A19) | 163  | 85.34   | 28   | 14.66   | 191 |
| (A10) | 151  | 76.65   | 46   | 23.35   | 197 |
| (A8)  | 145  | 74.36   | 50   | 25.64   | 195 |
| (A15) | 147  | 74.24   | 51   | 25.76   | 198 |
| (A17) | 143  | 73.71   | 51   | 26.29   | 194 |
| (A1)  | 126  | 63.64   | 72   | 36.36   | 198 |
| (A5)  | 120  | 60.30   | 79   | 39.70   | 199 |
| (A24) | 111  | 56.63   | 85   | 43.37   | 196 |
| (A14) | 101  | 51.01   | 97   | 48.99   | 198 |
| (A22) | 99   | 50.25   | 98   | 49.75   | 197 |
| (A6)  | 98   | 49.49   | 100  | 50.51   | 198 |
| (A4)  | 87   | 44.16   | 110  | 55.28   | 197 |
| (A13) | 79   | 40.31   | 117  | 59.69   | 196 |
| (A11) | 70   | 35.18   | 129  | 64.82   | 199 |
| (A18) | 60   | 31.09   | 133  | 68.91   | 193 |
| (A7)  | 54   | 27.55   | 142  | 72.45   | 196 |
| (A2)  | 44   | 22.80   | 149  | 77.20   | 193 |
| (A12) | 32   | 16.41   | 163  | 83.59   | 195 |

これらのことから、学校司書は、職務に前向きに取り組んでおり、職場内において他の教職員との友好関係を構築しようとしているが、職場外において他の教職員と交流する機会への参加や、自らの職務に対する評価を受けること、教員間関係を理解することについては積極的に行っていないものが多くいるといえる。

### 5.3 学校司書の職場適応

職場適応について「そう思う」「ややそう思う」を合わせた肯定的な回答の割合が高い順に並べ替えた結果が表6である。

10の設問項目のうち、「(B2) 業務の優先順位の理解」(肯定割合95.48%)、「(B9) 使命・意義・規範の理解」(肯定割合94.47%)、「(B1) 仕事内容・責務の理解」(肯定割合92.89%)といった項目はいずれも否定的な割合が10%を下回っていた。学校司書の多くは、職務を行う上での自らの役割や責務、あるいは使命や規範については理解できていると認識しているといえる。一方、「(B5) 仕事の学習の機会」(肯定割合72.45%)、「(B3) 仕事の時間配分」(肯定割合67.17%)、「(B7) 仕事のレベルの高さ」(肯定割合54.36%)といった項目に対しては、否定的な回答の割合が25%を越えていた。特に、「(B7) 仕事のレベルの高さ」は全体の半数近い学校司書が否定的な回答をしていた。つまり、学校司書は職場適応において仕事の学習の機会、仕事の時間配分、仕事のレベルの高さという3つの課題を抱えており、中でも仕事のレベルの高さについては多くの学校司書が課題としているといえる。よって、これら3項目がなぜ達成できていないかを明らかにし、課題を改善することが、学校司書の職場適応に寄与すると考えられる。

表6 職場適応の調査結果

| 設問番号  | 肯定度数 | 肯定割合(%) | 否定度数 | 否定割合(%) | 度数計 |
|-------|------|---------|------|---------|-----|
| (B2)  | 190  | 95.48   | 9    | 4.52    | 199 |
| (B9)  | 188  | 94.47   | 11   | 5.53    | 199 |
| (B1)  | 183  | 92.89   | 14   | 7.11    | 197 |
| (B8)  | 160  | 83.77   | 31   | 16.23   | 191 |
| (B4)  | 163  | 82.74   | 34   | 17.26   | 197 |
| (B6)  | 159  | 80.30   | 39   | 19.70   | 198 |
| (B10) | 152  | 77.95   | 43   | 22.05   | 195 |
| (B5)  | 142  | 72.45   | 54   | 27.55   | 196 |
| (B3)  | 133  | 67.17   | 65   | 32.83   | 198 |
| (B7)  | 106  | 54.36   | 89   | 45.64   | 195 |

5.4 プロアクティブ行動と職場適応の関連性

5.3学校司書の職場適応において、仕事の学習の機会、仕事の時間配分、仕事のレベルの高さという3つの課題が明らかとなったが、これらに対してどのようなプロアクティブ行動が影響を与えているか明らかにするため、4件法の結果を用いてスピアマンの順位相関分析を行った。その結果のうち、3つの課題と相関関係が見られたプロアクティブ行動の設問項目として、職務変更交渉を除く6因子の計11項目がみられた。これらのうち、5.2学校司書のプロアクティブ行動で分類した上位群に含まれる項目が5項目、中位群に含まれる項目が6項目であり、下位群に含まれる項目で相関関係がみられたものはなかった。これらの相関関係を載せた表が表7である。

具体的に3つの課題に影響のあるプロアクティブ行動については、以下のような項目が見られた。

情報探索行動に関する設問項目については、「(A1) 校務分掌の把握」が、「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.29)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.21)と、「(A3) 方針や手続きの学習」が、「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.29)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.28)とそれぞれ関連が見られた。

一般的な社会活動に関する設問項目については、「(A6) 昼食会等に参加」が「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.26)と関連が見られた。

ネットワーク構築に関する設問項目については、「(A8) 教職員と付き合う」が「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.21)と、「(A9) 教職員に話しかける」が「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.22)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.21)と、「(A10) より多く知り合う」が「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.23)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.32)とそれぞれ関連が見られた。

フィードバック探索に関する設問項目については、「(A14) 仕事の意見を管理職に求める」が「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.23)と関連が見られた。

ポジティブフレームに関する設問項目については「(A19) 脅威ではなくチャンスとしてとらえる」が「(B3) 仕事の時間配分」(r=.21)と、「(A21) 明るい面を見る」が「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.31)及び「(B7) 仕

事のレベルの高さ」(r=.23)とそれぞれ関連が見られた。

管理職との関係構築に関する設問項目については、「(A22) 管理職のことを知ろうとする」が「(B5) 仕事の学習の機会」(r=.25)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.31)と、「(A24) 管理職と接する機会を多く持つ」が「(B3) 仕事の時間配分」(r=.21)及び「(B7) 仕事のレベルの高さ」(r=.27)とそれぞれ関連がみられた。

これらプロアクティブ行動と相関関係のある11の設問項目のうち、学校司書の職場適応に当たって特に課題となるのが、6つの因子のうち、唯一中位群に含まれる複数の設問項目が3つの課題と相関関係がみられた管理職との関係構築に関する項目であると考えられる。管理職との関係構築は3つの設問項目から構成されるが、このうち「(A23) 管理職とよい関係を築く」は91.41%が肯定的な回答をしている。しかし、この項目は3つの課題との相関関係はみられなかった。一方、3つの課題と相関関係のある「(A22) 管理職のことを知ろうとする」は否定的な回答が49.75%、「(A24) 管理職と接する機会を多く持つ」は否定的な回答が43.37%となっており、いずれも否定的な回答の割合が全体の4割を超えていた。つまり、学校司書は管理職との関係の構築に関して前向きな意識を持っているものの、実際に関係を構築するための行動については行っていないものが多いといえる。

また、これらの設問項目は、36.36%が否定的な回答をしている「(A1) 校務分掌の把握」及び48.99%が否定的な回答をしている「(A14) 仕事の意見を管理職に求める」といった設問項目と相関関係があった(表8)。つまり、管理職との関係構築が十分に行えていない場合、学校の校務分掌・権限関係の把握や、管理職に評価を求

表8 管理職との関係構築と (A1) 校務分掌の把握および (A14) 仕事の意見を管理職に求めるの相関関係

|       | (A22) | (A24) |
|-------|-------|-------|
| (A1)  | .55** | .46** |
| (A14) | .47** | .45** |

\*\* : p<.01

表7 プロアクティブ行動と職場適応の相関分析

| 設問   | (A1)  | (A3)  | (A6)  | (A8)  | (A9)  | (A10) | (A14) | (A19) | (A21) | (A22) | (A24) |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (B3) | .16*  | .14   | .13   | -.03  | .13   | .10   | .07   | .21** | .17*  | .14   | .21** |
| (B5) | .29** | .29** | .18*  | .18*  | .22** | .23** | .18*  | .19** | .31** | .25** | .18*  |
| (B7) | .21** | .28** | .26** | .21** | .21** | .32** | .23** | .20** | .23** | .31** | .27** |

\*\* : p<.01 \* : p<.05

めるといった、3つの課題と相関関係があるとともに、否定的な回答が多くみられる他のプロアクティブ行動とも関連しているといえる。

これらプロアクティブ行動と職場適応の関連性を図示すると、図2のようになる。

これらことから、今後学校司書のプロアクティブ行動については、管理職との関係構築の意識と行動の乖離を埋め、関係構築行動をいかに促進していくかが重要となることが指摘できる。

## 6. 結論

これまでの調査・分析から、学校司書のプロアクティブ行動と職場適応の特徴については、以下のような点が明らかとなった。

まず、プロアクティブ行動については、学校司書は職務に前向きに取り組んでおりそのための活動を行っていること、職場において他の教職員との友好関係を構築しようとしている。しかし、職場外において他の教職員と交流する機会への参加や、職務に対する評価を受けること、教員間関係を理解することについては積極的に行っていない傾向があり、その友好関係の構築は限定的であることが明らかとなった。次に、学校司書は職場適応のために必要な、職務を行う上での自らの役割や責務、あるいは使命や規範の理解はできていると認識している。一方で、仕事についての学習の機会の充分さ、仕事の時間配分の適切さ、仕事のレベルの高さという3つの点で

課題があると認識していることが明らかとなった。こうした学校司書のプロアクティブ行動や職場適応に共通するのは職務に対する意識の高さであるが、そこには学校司書として職場へ適応するためのいくつかの課題が見られる。

そこで、職場適応の3つの課題と各プロアクティブ行動の順位相関分析から、プロアクティブ行動の設問項目のうち、情報探索行動、一般的な社会活動、ネットワーク構築、フィードバック探索、ポジティブフレーム、管理職との関係構築の6因子に含まれる計11項目が職場適応の3つの課題と相関関係があること、中でも管理職との関係構築について、その意識はありつつも行動を行っていない学校司書が多くいることが明らかとなった。

そしてこのような特徴から、学校司書のプロアクティブ行動においては、特に管理職との関係構築に課題があり、その意識と行動の乖離を埋めることが必要であることを指摘した。

こういったプロアクティブ行動に関する課題を解決するためには、学校司書自身がこうした課題を自覚し対応していくことはもとより、受け入れる学校の管理職側の意識変革も重要である。管理職の学校司書に対する意識や理解については、今回の調査における自由回答において、「その使命、役割、専門性など教職員（管理職も含め）の理解が進んでいません」「学校によっては学校司書が校長や事務職と直接口をきくなどとんでもないという空気があったり、(すべて図書館担当教諭を通すことになっている)、職員の親睦会には入会させてもらえず飲み会

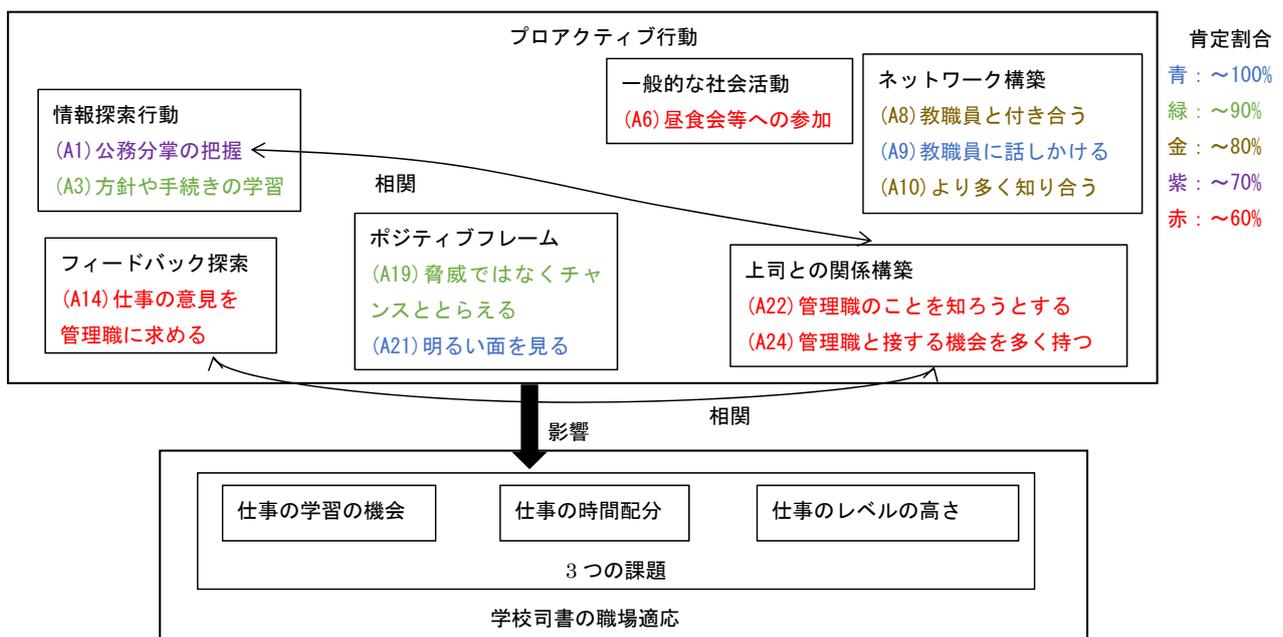


図2 プロアクティブ行動と職場適応の課題との関連

のお誘いも連絡が回ってこない、歓送迎会もないというところもあり、個人の意識だけでは難しい場合があります」といったように、理解が不十分である、職場の一員として受け入れられていないといった回答が見られた。このように管理職の学校図書館及び学校司書に対する理解が不十分な状況においては、学校司書がプロアクティブ行動を行う意識を持っていても、実際の行動には移しにくい状況にあるといえる。こういった状況を解決していくためには、学校司書の職場適応に関して校長をはじめとする管理職への啓発や研修を行い、学校司書が学校の教職員の一人として受け入れられ、プロアクティブ行動を行いやすい職場環境を整えていくことが必要となると考えられる。

本研究に残された課題として、プロアクティブ行動と職場適応の相関分析において、弱い相関しか見られなかったこと、学校司書の属性別の分析を行うための十分な回答を得られなかったこと、複数の自治体を対象とした調査が行えなかった点があげられる。今後は複数の自治体を対象としたより大規模な調査を実施し、他のプロアクティブ行動研究が行っているように因子分析・重回帰分析を組み合わせ、保有資格や学校種など属性別の分析を行うなどして、学校司書のプロアクティブ行動の状況についてより詳細な研究を行う必要がある。

## 謝辞

本研究に当たっては、指導教員である筑波大学図書館情報メディア系の平久江祐司教授に調査費用を補助していただくとともに、執筆において丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。感謝いたします。また、貴重な時間を割き調査にご協力いただいた学校司書及び関係者の方々にも御礼申し上げます。

本論文は2019年度日本図書館情報学会春季研究集会において「学校司書の職場適応行動の特徴：プロアクティブ行動の視点から」の題で発表を行ったものを論文化したものです。

## 注・参考文献

<sup>1</sup> 公益社団法人日本図書館協会学校図書館職員問題検討会. “学校図書館職員問題検討会報告書”. 公益社団法人日本図書館協会. <http://www.jla.or.jp/Portals/0/data/content/information/gakutohoukoku2016.pdf>, (参照2019-12-13).

<sup>2</sup> 米谷優子. “CA1902- 動向レビュー：学校図書館専門職関連施策の動向と課題—2014年法改正を中心に—”. カレントアウェアネス. <http://current.ndl.go.jp/ca1902>, (参照 2019-12-13).

<sup>3</sup> 高橋弘司. 組織社会化研究をめぐる諸問題. 経営行動科学. 1993, 8 (1), p.1-22.

<sup>4</sup> 小川憲彦. 組織社会化戦略とプロアクティブ行動の相対的影響力：入社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて. 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター, 2012, 40p., (ワーキングペーパーシリーズ, 121).

<sup>5</sup> 小竹諒. 新任学校司書の職場適応に対する支援：組織社会化戦略の観点から. 日本図書館情報学会誌. 2019, 65 (3), p.101-119.

<sup>6</sup> Bauer, Talya N. ほ か. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*. 2007, 92(3), p.707-721.

<sup>7</sup> 前掲3

<sup>8</sup> Ashford, Susan J; Black, J. Stewart. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*. 1996, 81(2), p.199-214.

<sup>9</sup> “プロアクティブ社会化戦略尺度”の訳語は星かおり. 若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討. *パーソナリティ研究*. 2016, 25 (2), p.123-134. による

<sup>10</sup> 各項目の日本語訳は前掲9. 掲載の小川訳のプロアクティブ社会化戦略尺度による。また、各行動の説明については、同じくプロアクティブ社会化戦略尺度の設問項目を参考とした。なお、星はこの測定尺度を利用するにあたって、小川による前掲4掲載の日本語訳を用いたとしているが、前掲4には一部の設問項目しか掲載されていない。そこで本研究においては、Ashford & Blackによる原文を参照し大きな相違がないことを確認したうえで、星の論文に掲載されている小川による訳を利用した。

<sup>11</sup> 星かおり. 若年就労者の仕事満足に対するプロアクティブ行動の効果についての検討. *パーソナリティ研究*. 2016, 25 (2), p.123-134.

<sup>12</sup> 各項目および説明の日本語訳は、関根雅泰. 組織社会化中の新人適応：先行要因、結果、方法のメタ分析レビュー. <http://learn-well.com/blogsekine/100713%20%B1%D1%B8%EC%CA%B8%B8%A5%A1%CA%B4%D8%BA%AC%A1%CBNewcomer%20Adjustment.pdf>, (参照 2019-12-13). による

- <sup>13</sup> Miller, Vernon D.; Jablin, Frederic M. Information seeking during organizational entry: Influences, tactics and a model of the process. *The Academy of management review*. 1991, 16(1), p.92-120.
- <sup>14</sup> 福本俊樹. 組織社会化概念の再定位. 神戸大学大学院経営学研究科, 2011, 201112a, 25p. 大学院生ワーキングペーパー.
- <sup>15</sup> 本図は前掲6掲載のモデル図及び前掲12掲載のその日本語訳を基に一部修正する形で作成した
- <sup>16</sup> Feldman, Daniel C. The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*. 1981, 6(2), p.309-318.
- <sup>17</sup> 前掲5
- <sup>18</sup> 変数の日本語訳は前掲12による
- <sup>19</sup> 利用の経緯は前掲10に示した通りである
- (令和元年9月30日受付)  
(令和2年1月14日採録)