

# 仕事の自律性とモチベーション

## — 司書へのインタビュー調査からの検証 —

川 崎 千 加

### **Autonomy and Motivation of the Work : Examination by Interview Investigation of Librarian.**

Chika Kawasaki

#### 抄 録

本稿は司書職の勤務経験者 35 名および派遣労働者 4 名へのインタビューの中から、雇用条件や労働条件の変化による自律性からの疎外とモチベーションについて考察した。司書の仕事は多様な利用者に臨機応変に対応する上での自律性が必要であると考えられていた。また司書は専門職としての倫理綱領や共通する理念を内面化しており、職務に対する社会的有意味感を感じていた。雇用の多様化は司書の職務を標準化するものであり、仕事の自律性が疎外される事態への不満や不安が見られた。自律性は専門職要件の一つでもあり、自律性の確保が司書のモチベーションに関与すると考えられた。

**キーワード：**モチベーション、自律性、司書（図書館員）の専門性、図書館経営、質的調査  
(2010 年 10 月 1 日受理)

#### **Abstract**

This study examines alienation from autonomy and motivations by the change in the hiring condition and the working condition of librarians through interview with 35 work experience person and 4 dispatched workers of the librarian employment.

Autonomy was considered to be necessary for the librarians to take proper action on various users. They felt social, significant to the duty.

The diversification of employment patterns standardized librarian's duty, and they feel dissatisfaction or uneasiness with the situation to which the autonomy of work was alienated. Autonomy is one of the requirements for the profession, and securing autonomy was found to take part in librarian's motivation.

**Key words:** Motivation, Autonomy, Librarianship, Library management, Qualitative research  
(Received October 1, 2010)

## 1. はじめに

### 1. 1 日本における司書職の状況

近年、図書館界では司書職の非正規化の問題が多く取り上げられている。館種を問わず、正規職員が減少し業務の一部あるいは全部を委託する図書館が増加し続けている。公共図書館では職員数は全体には増えているものの、専任職員の割合は平成17年度に50%を割り、平成20年度では43.8%に落ち込んでいる(文部科学省,2010,p.14)。この非正規雇用職員とは派遣、委託、直接雇用である非常勤職員やアルバイトなど雇用形態だけではなく、就労条件も異なる人々である。彼らは低賃金かつ不安定な雇用でありながら、図書館業務の多くを担い、図書館運営全体を任されるケースも出てきている(竹信,2010)。正規職員はこの多様な雇用形態の職員の統括、管理を行うことになる。その事により、正規職員は図書館司書としての仕事より総務的な業務に従事し、人員削減により業務量が増大する等、雇用形態に関わらずストレスフルな状況が生じている。

更に公共図書館全体を例にすれば、専任職員に司書有資格者が占める割合も2001年には49.34%と半数を割り(日図協,2002)、図書館業務の多くは非正規雇用の司書が担う状況となっている。正規雇用の司書の有資格者が減少しているのは、他の館種でも同様であるが、この要因は司書が専門職として位置づけられておらず、正職員採用の減少や有資格者の他部署への異動が増加していることも一要因としてあげられる。こうした状況は、司書として働くことを望む人々に異動の不安や、ストレスを生じさせることでもある。

一方で、派遣社員の求人では司書資格と図書館勤務の経験を求めており、そこには一定の専門性を認めていることが見いだせるものの、その質を向上させるような研修などの仕組みは保障されていない。官製ワーキングプアの代表として図書館が上げられる現状は、専門職の働き方が不安定かつ競争的環境に置かれていることを意味する。そして派遣の増加は法的な側面からも、派遣職員と正規職員の間に関わり合いに意見を交わしたり、臨機応変に対応してもらえるとといった関係性が築きにくく、日常的に不満が蓄積する。このような現状は、雇用形態に関わらず、仕事の上での自律性を疎外し、自身の仕事の有意義感やモチベーションを低下させる。

### 1. 2 研究の目的

本稿ではこのような環境下で働く司書を事例として、雇用の流動化が従業員の仕事のモチベーションに与える影響について、特に「自律性(Autonomy)」に視点を当て検証してみたい。「自律性」は専門職要件の1つであるが、雇用の多様化が進み業務がマニュアル化される中で疎外される要素であると考えられる。司書の業務の多くは本来経験の蓄積を要し、利用者や社会の変化、資料や情報との関わりにおいてマニュアル化しにくいものと言えるが、非正規雇用の職員や司書資格を持たない職員の増加などは、一定のマニュアル化をすることで標準的なサービスを維持せざるを得ない状況を生み出す。日本では図書館司書の専門職制度がほとんど確立されていないために、図書館自体に人事権、独立した

財源はなく、組織としての自律性は極めて低い。また、司書の職務はカウンターで本を貸すというイメージが広く浸透しており、その中に専門職としての自律性は見えてこない。

一方で司書の専門性については、司書資格を有する情報を扱う専門職としての位置づけがされてきている。資料や情報を個人の求めに応じて提供するのが職務であることから、本稿では司書の職務を人的サービス専門職として捉えている。そこには、多様な個人との対話から情報ニーズを引き出し、聞き取り、個人を支援する対人スキルや様々な情報へのアクセスに関する知識が求められる。

司書の仕事の人的サービス専門職として位置づけた場合、そのサービスの質を高める上でモチベーションは重要な要素と考えられ、雇用形態に関わらずモチベーションを維持、向上させることが求められる。さらに、専門職として働く上では仕事の自律性がモチベーションにとって重要であると思われる。そのため、本稿では司書職の勤務経験者 35 名および派遣社員 4 名への半構造化インタビューを元に、司書の自律性とはどのようなことを指すのか、自律性からの阻害はモチベーションにどう影響するのかを考察する。その上で、図書館における人的マネジメントの必要性について述べたい。

### 1.3 調査の概要

本稿で用いるデータは半構造化インタビューを用い、館種を越えた 35 人の司書の経験と感情の報告を収集したものである。調査期間は 2001 年 5 月から 2002 年 7 月で一人約 1 時間 30 分から 4 時間のインタビューを行った。インタビューでは、職務内容、職務上の不満、満足を感じる時はどのような時かなどを中心に、司書になった動機をはじめ、それぞれの仕事の経験や個人的な生活と仕事の関係、この仕事が好きかどうかといった図書館への思いなどを尋ねた。インタビューでは、図書館を取り巻く環境の変化や司書としての働きがい、図書館への様々な思いが語られた。

なお、35 人へのインタビュー内容は、『公立図書館の職員像』（日図協, 1991）、『図書館員の専門性とは何か：委員会の記録』（日図協, 1976）、『私立大学における女性図書館員の職業意識調査』（加藤 et. al, 1977）、『私立短期大学図書館員の専門職性に関する意識調査報告』（日本私立短期大学協会, 1976）、『図書館で働く非正規職員』（日図協, 1993）、『図書館職員の専門職性についての意識に関する研究』（広瀬, 1990）、「司書職をめぐる専門職意識について」（古賀, 1977）、「公立図書館長の専門職意識とその規定要因」（大島 & 杉村, 1994）、『専門職の女性たち：現状とその意識』（岡田, 1975）などを参考にした。

インフォーマントには司書資格あるいは司書教諭資格を有し、少なくとも 3 年以上の図書館での勤務経験があることを条件とした。インフォーマントは調査者とある程度面識があった人が 35 人中 8 人いたが、深く仕事上の話しをしたことはなかった。初期段階は東京の図書館学研究者から 5 名の紹介を受けたが、その他は研究会等で知り合った初対面の人に依頼し、そのインフォーマントからの紹介で芽づる式につながったものである。またできるだけ館種や地域等の偏りがでないよう配慮し、調査地は岡山、広島、大阪、京都、奈良、愛知、岐阜、東京、神奈川、千葉、長野の 11 都府県 16 市の勤務先図書館や駅構内

の喫茶店など、インフォーマントの希望する場で実施した。35人のプロフィールと調査地及び大凡のインタビュー時間の概要は表1の通りである。なお、調査地については個人や図書館の特定を避けるため都府県名のみを記した。

インフォーマントの属性は公共図書館11人、大学図書館11人、学校図書館5人、専門図書館8人で性別では女性30人、男性5人である。年齢構成は27歳から60歳までで20代2人、30代5人、40代18人、50代8人、60代2人。経験年数は10年以内が3人、11から20年が17人、21年から30年が12人、31年以上が3人であった。また公共図書館や国立大学、専門図書館ではほぼ司書採用で、採用時に司書として採用されたのは22人であった。国立大学・公共図書館では、多くの場合他の図書館や図書館内部での部署の異動が3—5年周期程度で行われるが、他部署への異動は基本的には少ない。図書館内や他館への異動も含め、異動経験があったのは20人であった。その内図書館外への異動の経験は7人から報告され、採用時が司書であっても他部署への異動があった例も3人から報告された。調査時期が過去のものであるが、異動や委託といった図書館及び司書を取り巻く環境は年々厳しさを増している(注1)。

表1 インフォーマントのプロフィール \* ( ) 内は調査地・インタビュー時間

NO.	性別	年齢	経験年数	資格取得 / 採用条件	プロフィール ( ) 内調査地と調査時間
R1	男性	27	4	学部 / 事務	私立大。蔵書数約10万。職員数4名。内兼務2、嘱託1。 (大阪：大学内 3時間)
R2	女性	43	20	司書課程 / 事務	私立大から同系列短大開設に伴い短大へ。蔵書数約4万。課長。正職員2、アルバイト2。(長野：ホテル内 2時間30分)
R3	女性	27	3.5	司書課程 / 事務	蔵書数約14,000冊。職員1名。大学図書館の目録データ作成アルバイトを経験後、県立高校図書室へ臨時職員として採用。 (奈良：喫茶店 2時間)
R4	女性	40	17	司書課程 / 事務	私立大。蔵書数約40万。職員数12名内派遣5。現在の職員の有資格者は1名。他部署に異動後、2000年3月退職。(大阪：ホテル内カフェ 2時間20分)
R5	女性	52	29	講習 / 司書	病院図書館。蔵書数約15000。雑誌170タイトル。係長。職員2名。(大阪：勤務図書室内 2時間50分)
R6	女性	55	28	図書館短大 / 司書	私立大。蔵書数25万冊。職員16名内アルバイト4名。7年間他学部の他部署へ異動。2001年図書館へ復帰。(千葉：大学図書館内 3時間40分)
R7	男性	40	17	学部専攻 / 司書	国立大。課長。蔵書数140万冊。職員約50人。閲覧部門。図書館のホームページ運営。(千葉：飲食店 1時間10分)
R8	女性	42	17	司書課程 / 司書	小・中学校図書室を経験。コンピュータ導入実験校に配属される。現在の小学校図書室の蔵書は約12000冊。職員は1名。(岡山：ホテル内カフェ 3時間)
R9	女性	42	14	通信 / 司書	公立の専門図書館。修士課程修了。大学図書館の非常勤(目録)を1年半、現図書館開設準備のため転職。開設まで非常勤。蔵書数約3万。(大阪：勤務図書室内 2時間15分)
R10	女性	45	23	通信 / 司書	3カ所の企業図書館の情報部門を経験。資料は社内資料、統計類等。部長代理。職員数は大阪3名内1名は嘱託。(大阪：勤務図書室内 2時間15分)

R11	女性	48	25	大学司書課程/司書	図書はほとんどなく、雑誌約370タイトル。CD-ROM等。職員は1名。大学卒業後すぐに現在の病院図書室。異動(兼務)を経験。修士課程修了。雑誌記事データベース作成、ホームページの運営。(千葉:勤務図書館内 2時間20分)
R12	女性	49	29	短大司書課程/司書	私立大から同系列短大へ。蔵書数約10万。職員5名中有資格者は応募者のみ。他部署への異動2年有り。(岐阜:コミュニティセンター 2時間35分)
R13	男性	57	31.3	図書館短大/事務	私立大。蔵書数約76万冊。目録を長く担当。99年他部署へ異動。地域での図書館建設活動なども行っている。異動が激しく図書館のアウトソーシングが加速している。(愛知:ホテル 1時間50分)
R14	女性	58	37	短大司書課程/司書	市立図書館(地域館)。蔵書数約10万。職員10名。内有資格者7名。公立短大(19年在職)から公共へ。(愛知:ホテル 1時間45分)
R15	女性	39	13	就職後通信/司書	修士課程在籍。嘱託で学校図書館。非正規職員として大学(目録・雑誌管理)、公共を経験。(愛知:喫茶店 2時間40分)
R16	女性	34	11	大学司書課程/事務	法学系図書館。蔵書数約49000冊。雑誌160タイトル。職員3名中1名は嘱託。学校図書館での非常勤を経験後現職。(大阪:勤務先図書館 1時間)
R17	男性	40	18	就職後通信/司書	国立大。蔵書数290万冊。職員数約100名。3年ごとの異動のため閲覧以外はすべて経験。(大阪:大学教室 2時間)
R18	女性	60	30	就職後講習/司書	高校図書室。蔵書数約3万。定年退職後現在は嘱託。職員は2名。大学で司書教諭課程の非常勤も兼務。(大阪:ホテルカフェ 4時間)
R19	女性	48	11	大学司書課程/司書	私立の児童書専門図書館。蔵書数約55000冊。職員は12名。公共図書館の経験を経て現職へ。大学司書課程の非常勤講師もしている。(東京:勤務図書館内 3時間20分)
R20	男性	31	6	学部専攻課程/司書	国立大。蔵書数約116万冊。職員数226人(中央は46名)。他大学で司書課程非常勤もしている。閲覧から目録へ。(東京:飲食店 3時間)
R21	女性	37	13	大学司書課程/司書	国立大。蔵書数約300万冊。職員61名。学校司書を1年経験後、国立大へ。情報サービス部門で端末利用の相談や図書館システム全体の管理。(広島:ホテルカフェ 2時間20分)
R22	男性	52	30	学部専攻課程/司書	3度目の転職。町立図書館建設のため単身赴任。館長。収蔵予定35万冊。開館時9万冊。開館後は館長。町立では早い時期からインターネット端末を設置。(愛知:勤務先図書館 3時間10分)
R23	女性	46	21	通信/実習助手	高校理科の実習助手を経験後、新設校の図書館へ。蔵書数約16200冊。職員は1名。副担当クラスを持つと共に、保健部兼務。(大阪:勤務図書館内 2時間30分)
R24	男性	53	30	学部専攻課程/職員	市立。係長館長。蔵書数約12万冊。職員8、内アルバイト2。公民館図書館から発展した図書館。(東京:JLA会議室 3時間25分)
R25	女性	40	20	短大司書課程/職員	蔵書はほぼ製本雑誌で18000冊。職員1名。病院事務室の資料管理課所属。カルテの管理と図書室の兼務。(京都:飲食店 1時間30分)
R26	男性	40	18	学部専攻課程/司書	市立。地域館から中央館へ。蔵書数340万冊(内、中央館は160万冊)。職員全体で180名。(神奈川:カフェ 2時間10分)
R27	男性	49	14	異動後講習/職員	区立図書館。蔵書数20万冊。職員36人。保健所から図書館へ異動。ユニークな蔵書と書誌データづくりをしている。(東京:勤務図書館内 2時間45分)

R28	男性	47	25	学部専攻課程 / 司書	市立中央図書館。蔵書数93万冊。職員44名。グループ制の導入など組織改革が行われている。(東京:カフェ 2時間40分)
R29	女性	60	38	大学司書課程 / 司書	市立中央。定年退職後非常勤。蔵書数98万冊。職員48名。内司書38名。児童サービス室は蔵書88,900冊。職員3名。児童書の研究所的機能も持つ。児童サービス部門の創設から携わる。大学司書課程の非常勤講師も経験。(愛知:勤務図書館内 2時間20分)
R30	男性	43	21	就職後講習 / 職員	公民館図書館から市立図書館本館へ。本館蔵書数約34万冊。職員15名。図書館建設から関わるが5年後他部署へ異動。現在は再び本館で4年目。(東京:駅構内喫茶店 1時間50分)
R31	女性	38	16	大学司書課程 / 司書	公立大学図書館から文書館を経て市立中央図書館。蔵書数約250万冊。非来館型図書館。図書館ホームページ立ち上げ。(大阪:喫茶店 4時間)
R32	男性	40	17	大学司書課程 / 司書	市立中央。蔵書数約142万冊。職員95名。学芸員資格も取得。在職中修士課程修了。郷土資料室が長く、地域館を経験後現在は中央館企画部。(大阪:図書館会議室 2時間25分)
R33	女性	49	24	大学司書課程 / 職員	一人職場。蔵書は約3000冊。雑誌150種。総務課所属。医学図書室(岐阜:勤務図書館内 4時間10分)
R34	女性	53	14	通信 / 司書	館長。学校教員から公民館へ。町立図書館開館から関わり現在にいたる。蔵書数約93000冊。図書館運営全般を行っている。職員は応答者以外は全員嘱託(5名)。(岐阜:勤務図書館内 2時間40分)
R35	女性	52	20	就職後講習 / 事務	私立大。蔵書数約50万冊。短大併設館。職員数4名。他部署に異動したが、図書館関係の研究会誌には執筆もしている。図書館システムの導入に携わる。(岐阜:喫茶店 1時間40分)

表2 インフォーマント2 派遣社員プロフィール

	年齢	性別	図書館での勤務年数	現在の派遣元での勤務年数	資格の有無	最終学歴	他の職務経験	他の派遣先経験件数	他の派遣会への登録	1ヶ月の勤務日数	職位	担当部門	部門の異動経験
1	27	女性	4	2	有	4大	無	0	有	20	一般	目録	有
2	41	女性	9	1.1	無	4大	有	5	有	20	一般	目録	無
3	35	男性	4	2	無	4大	有	0	無	20	一般	全般	無
4	50	女性	7.6	7.6	有	短大	有	4	有	20	リーダー	目録	有

上記の調査結果を踏まえ、派遣社員4人へのインタビューを2003年4月に一人30分から1時間で行った。派遣社員へのインタビュー時間は、派遣会社の協力を得て業務時間内に派遣先の大学図書館で行った。そのため時間的制約もあり、特に派遣社員として働く中での不満感や満足感に絞ってのインタビューとなった。この4人は27歳から50歳までの年齢で、女性3人男性1人で有資格者は2人だった(表2参照)。また、図書館での勤務経験は4年から9年の経験を持つが、同じ派遣会社で勤務を続けていたのは一人だった。

各インフォーマント毎に個別番号R1からR35の通し番号を付した上で、インタビュー内容はすべて文字におこした。文字データはほぼセンテンス毎ではあるが、会話の内容によって個別の事象の報告は会話の区切りとは無関係に1つのコードとしてコーディングし付番した。報告内容のコード数は最小で一人93、最大は429であり、全コード数は

9,391となり、一人平均268の報告がコード化された。これらのコーディングされたデータをカテゴリー化し司書の職務特性について分析を行った。カテゴリー化に際しては、Hackman & Oldham の“*Work Redesign*”(1980) による職務特性モデルを用い各カテゴリーに分類した。派遣社員へのインタビュー内容は短時間であり、仕事の不満感や満足感に関する報告のみをカテゴリー化した。本稿ではこれらの文字データから特に自律性に関わる報告を抽出した。

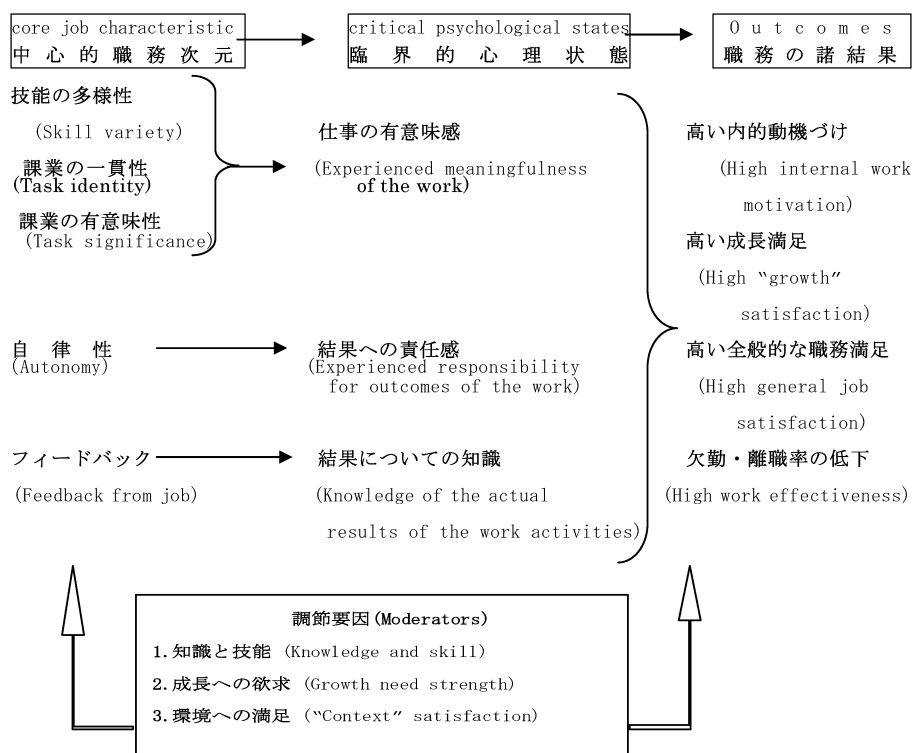
## 2. 専門職の仕事の「自律性」

### 2.1 仕事の自律性とは

職務満足 (job satisfaction) の研究において、自律性 (autonomy) は、個人のモチベーションを高める重要な要素として位置づけられてきた。日本では教師の専門性を論じたものや看護職の専門性議論においても多く取り上げられ、自律性の有無が専門職制の確立において不可欠なものとされている。一方、司書の専門性については欧米の司書の職務や資格取得との比較や、他の専門職との比較など、専門職制度を確立する上で多くの議論がなされてきた。また、職務分析を行い専門的業務と非専門的業務を区分するもの等があるものの、自律性に視点を置いた研究は極めて少ない。

Hackman & Oldham の職務特性モデル (1980, p.79) では、自律性は「仕事の結果についての責任感」(experienced responsibility of the work) を生み出すものとし、モチベーションを高める中心的要素の一つとして位置づけている。自律性 (Autonomy) とは、仕事のスケジュールや実施手順を決定する際に従業員に与えられている実質的な自由、自律、裁量 (freedom, independence, and discretion) の程度であり、自律性のある状況では、従業員は自分の仕事の結果が自分自身の努力によるものだと知覚することができる。自律性が高い仕事ほど、「自分の仕事の結果に個人的に責任があると感じるようになり、仕事の結果について責任を喜んで引き受けるようになる」(大石 & 山口, 1981a, p.118) とされる。

なお、仕事のモチベーションの中心的職務次元 (Core job characteristics) には自律性以外にも、「技能の多様性」(skill variety)、「課業の一貫性」(task identity)、「課業の有意義性」(Task significance)、「職務からのフィードバック」(feedback from job) が上げられ、これらが機能することによって仕事に対する満足感が高まるものとされる (Hackman & Oldham, 1980, pp.77-88)。さらに調節要因として知識と技能 (Knowledge and skill)、成長への欲求 (Growth need strength)、環境への満足 (“Context” satisfaction) が上げられ、これらに対する満足感や不満足感の調整が中心的職務次元がどう機能するかに関連するとされる (図1参照)。



Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Co.p.90

図1 職務と人間の関係の図式化

また、田尾（1998, pp.90-92）は自律性には3つの異なる働きがあるとし、①公的、あるいは権限委譲に伴う自律性、②専門的な知識や技術に由来する自律性、③自然発生的な自律性をあげている。①権限委譲による自律性とは、組織がそのシステムを円滑に稼働させるために下位のメンバーにも権限を委譲し、臨機に即応できるようにするためである。たとえば仕事のスケジュールを組み立てたり、手順を決める際に従業員に与えられる実質的な自由であり、自律や裁量の程度。自律的ではない仕事は拘束されるところが多く、働きがい欠け、無断欠勤や離職につながる。②専門的な知識に由来する自律性とは、高度の知識や技術を実地に活用するための自律性であり、素人の介入は許さないといった独占性を誇示する自律性。③自然発生的な自律性とは、勤務中に気分転換のために同僚と雑談を始めたりするような自律性であるとしている。その上で組織の「官僚制化にともなう権限の集中化や手順手続きの標準化と、メンバーの自律的な行動がどのように折り合うのかは、組織が健全に機能するために重大な問題を含んでいる」（田尾, 1998, p.92）と指摘している。

仕事の自律性に関する議論は現在再び見直されてきているものでもある。2010年に翻



訳された『モチベーション 3.0』（ピンク,2010）では、給与や役職といった外的報酬による動機づけではなく、web時代のモチベーションを高めるドライブの一つとして自律性を取り上げている。ここでは、「課題（Task）」、「時間（Time）」、「手法（Technique）」、「チーム（Team）」の選択や決定における自律性を確保することが、より創造的な従業員のモチベーションを高め、仕事の質を高めるものとしている（ピンク,2010, pp.134-154）。「自律性は成長と健康を促進する」（デシ & フラスト,1999, p.96）と言うように、職務を遂行する上で自律性を有するかどうかは、従業員の精神的ストレスを減少させる上でも重要であり、モチベーションに大きく関わるものである。

## 2. 2 司書の仕事の自律性に関する先行研究

上述のように、企業における職務満足や自律性の研究は多いが、司書については職業意識調査等は実施されているものの、職務満足やモチベーションを論じたものは多くはない。また司書の専門職制についても多くの議論がなされてきたが、特に「自律性」に着目して論じたものは2-3点であった。

日本の図書館界において司書の自律性を検証したものとして、宇土（1977）の調査研究がある。宇土（1977）は司書の専門職としての位置づけのために自律性の有無について、図書館業務を77項目に分類し、各業務において司書がどの程度自律的に関わっているかをアンケート調査によって分析している。調査対象は公共及び大学図書館21館であるが、田尾（1997, p.90）の「公的、あるいは権限委譲に伴う自律性」ともいえる下位メンバーの権限に着目している。宇土（1977, p.36）は、司書の自律性を多様な利用者の学習権・知る権利を保障し、自己形成要求に応えることにおいて重要であるとし、その場面においては多くの図書館で司書の現場の裁量によって意志決定がなされ、臨機応変な対応ができる環境にあるとしている（宇土,1977, p.42-46）。その上で、実質的な業務の方針や方式、手続きといったマネジメントや対利用者を含めた対外的意志決定において、専門職である下位メンバーの司書が行う実質的な判断に対して、管理職が追認する形で最終的な意志決定権を持つことになっているとしている（宇土,1977, pp.42-43）。このような司書の「専門技術性や社会的条件は、自律性主張の基盤と十分なり得る」（宇土,1977, p.36）としながらも、専門職団体への帰属意識よりも雇用される組織への帰属意識が強い傾向があり、このことが専門職的自律性を危うくさせていることを指摘している。

しかし、当時は司書の他部署への異動が裁判に発展するほどに異例の状況であったように、司書職の地位は比較的安定していたといえる。このような状況が変化したのは、1981年7月の臨時行政調査会の「行政改革に関する第一次答申」以降である。図書館業務のアウトソーシングが急速に進んだ1985年以降は、コンピュータの導入による仕事の効率化と合理化の促進が進んだ時期と一致しており、図書館業務の自動化が司書の職務に与えた影響を検証したものが若干見られる。コンピュータの導入によって、司書の仕事にどのような変化があるかを尋ね、心理的・身体的影響について述べたものである。仕事の自動化とアウトソーシングは共に業務をマニュアル化＝標準化することを前提としており、司書

の自律的な働き方に少なからず影響を与えたと考えられる(注2)。

自動化に伴う自律性の減少について、職務満足の研究の中で触れられたものがあり、仕事をコンピュータに合わせることに對して、「我々がすることができる最も多くのはF5とF6を押すことである」(Bill & Wanyama, 2001, p.308)といった報告が見られた。また、1980年代初頭のアメリカ、カナダの図書館界においては、オートメーションが司書にもたらす影響として、人員削減やパートタイマー、派遣職員の増加が起こることが指摘され、コンピュータ労働による自律性の減少や司書のバーンアウトといった問題が報告されている(Marcia, 1989, pp.69-70)。

Dakshinamurti (1985, p. 346-349) はコンピュータによって「スケジュール通りに働くことを強制される」と、自律性の減少があることを指摘した。オートメーションの進行は組織化と管理を強めるようになる。つまりコンピュータを使うために場所が強制され、スケジュールを機械に合わせなくてはならなくなる。この傾向は自動化された環境においてより強化されるというのである。オートメーションが多様な個人による判断を標準化させること、組織内の多様な個人によって決定されてきたことは機械による承認によって標準化され、働くものの側には決定権の獲得をもたらさないと感じるといった報告を紹介している。その結果は司書のスキルを低下させ専門職の自律性を危うくさせていくともした。

しかし、これらは特に自律性に視点を置いた調査に基づくものではない。また、司書の大半はコンピュータの導入やIT環境の変化に積極的に取り組んできた。それはむしろ、新たな仕事の創出であり、図書館の新たな価値を示すものとして受け止められてきた。そのため、こうした自動化やコンピュータの問題を取り上げる事例は多くない。

近年の報告の中で Patillo, Moran & Morgan (2009, pp. 2845-286) は、ノースカロライナ州の図書館情報大学の卒業生で公共図書館と大学図書館に勤務する司書の自律性の差異を調査した結果、図書館における自律性は図書館や部門の規模に関係するのではなく、広範な責任の範囲に関係しているとした。公共、大学共に様々な仕事に責任を有している点は、パブリック・サービスとテクニカル・サービス従事者に差異はなかったが、公共図書館の司書の方が大学図書館の司書より、スケジュールや仕事のペースの決定における自律性が低いと感じていることが報告されている。それは大学図書館のスタッフは定職とは別の仕事を多く持つ傾向があり、スケジュールの管理の自由度があるのではないかと述べている。

また、情報専門職や管理職の立場にある司書は高い自律性を報告し、職務上の権限が自律性に影響を与えていることが指摘された。更に職務の内容では、公共図書館の選書を担当する司書は、それらの仕事に関わらない司書より高い仕事の自律性を示し、情報サービス及び教育研究に携わる司書は低い自律性を示したとしている。その理由として、レファレンス、指導教育、検索サービスなどの側面で図書館支援者との頻繁な接触を持つことを上げている(Patillo, Moran & Morgan, 2009, pp.286-288)。ただし、米国では専門職制度が確立しており、専門職と非専門職は学歴によって異なり、業務内容も明確に区別されている。また、図書館間の専門職としての転職も一般的であり、有期雇用であっても米国の事例を日本の現状にそのまま当てはめることはできない(注3)。

日本では、私立図書館でない限り、図書館は設置母体の一部署に過ぎず、先述のように、図書館自体が独立して運営されていることはなく、人事や予算の決定権を持たない。図書館職員は司書職制度を持つ一部の図書館は別として、司書資格を問わず一般職として雇用される場合も増えている。司書の専門性が認められない組織では、資格の有無に関わらず一般事務職としての異動が行われる。その意味において、図書館自体の自律性は確保されていないし、宇土（1977, p.36）が指摘したような利用者の自己形成過程を支援するための「学習権・知る自由」の保障に関する自律性も、司書有資格者の減少や非専門職管理者の増加により揺らぐことになる。山口（2007, p.78）はこのような現状を「正規職員、非正規職員ともに、専門性を高めるような仕組みとインセンティブを欠いている」とし、そのために「図書館の専門性と公共性が急速に劣化している」としている。

マズロー（2003, pp.241-243）は自律性を「自己決定、自己管理、能動的、責任感があり、自己統制、外部からの統制から脱して自分自身が課した規範に従って行動すること」で、自律性を備えた人は「自分自身の発展や、たゆみない成長のために、自分自身の可能性と潜在能力を頼みとする」としている。さらに、こうした「自己実現的な人間」は組織や文化、社会の規則に組み込まれること無く別の価値観によって支えられているために、時に文化的、社会的に認知されないこともあるとする。しかし、こうした人々は「何らかの使命をもち、世界をよくするためにほんとうに大切なことをしていると感じている」ために、急速な変化が可能なときや決断や勇気が必要とされるときは闘志を燃やすこともできる人々であるとしている（マズロー, 1987, pp.258-261）。

知的自由の保障を担う司書に求められる自律性はこうした個人の意思や資質に通じるものといえよう。その意味でも図書館のアウトソーシングや司書の配置転換による流出は、継続的、長期的に専門的業務を担当し職場で成長する機会を減少させる。専門性が確立できない職場では、田尾（1998, p.92）が指摘するように、官僚制化による権限の集中化、手続きの標準化を推進し、組織全体の自律性の弱体化を招くことが懸念される。

### 3. インタビューに見る司書の仕事の自律性

ここでは、35人の司書経験者へのインタビュー内容から、日本における司書の仕事の自律性の有無、自律性の度合いが司書のモチベーションに与える影響について検証する。報告内容の引用にはインフォマント毎に個別番号 R1 から R35 の通し番号を付し、個人的属性は館種と年齢、性別を記した。報告内容の引用中の Q は調査者の応答である。自律性に関連する報告は自律性の喪失に関連するものを含め 35人中 30人(86%)からなされ、コード数は 168 件であった。

#### 3.1 司書の仕事の専門性とは

まず、司書の仕事についてどのような仕事と専門的な仕事と考えられているのか、その仕事と自律性との関係について触れておきたい。宇土（1977, p.45）の調査では、「管理的

な要素の強い業務、方針決定、対外的な業務」と資料の収集・選択、払出関係以外は、広く全業務に渡り一般の図書館員が実質的意志決定を行っているとしている。特に、「分類記号・図書記号の決定、トレーシング、貸出、読書相談、参考質問への回答などの」業務において、下位メンバーである司書が自律的に判断し、行動しているとしている。1970年代後半では、正規雇用の司書が多く、その業務を行う上で専門的な知識やスキルがある程度承認されていたと思われるが、マネジメント的な業務はまだ発展途上だったことが伺える。

今回のインフォーマントが「専門的な仕事をしていると感じる」として上げた職務が表3であるが、公共図書館および学校図書館では選書や児童サービス、資料提供そのものといった資料に関わる職務が中心的に上げられ、大学、専門（病院を含む）図書館では、レファレンスや目録・分類、情報探索とそれに伴う利用教育がカウントされる。また、近年特に強調されるようになった「マネジメント」についても4人が専門的な仕事として上げている。

表3 専門的な仕事をしていると感じる時はどのようなときか

	公共 (11)	大学 (11)	専門 (8)	学校 (5)	合計 (35)	備考
レファレンス	4	6	4	2	16	
児童サービス	3	1		1	5	読み聞かせ、ストーリーテリングなど
すべて	2	2	1		5	
選書	3	1		1	5	
マネジメント	2		1	1	4	
分類		1	1	1	3	50歳代1 40歳代後半1
目録		2		1	3	50歳代1 40歳代後半2
司書集団としての仕事	1	1	1		3	
資料提供	2				2	
利用の支援（教育）		1	1		2	
読書案内	1				1	
インデキシング	1				1	
経験をつむ仕事	1		1		2	
統合されたもの				1	1	
特に感じない	3	2	2		7	30歳代3名 50歳代1名

これらを田尾（1998, pp.90-92）が上げる自律性の定義から検討する。まず、①「公的、あるいは権限委譲に伴う自律性」として、後述するが、正規雇用の司書では自身の勤務のスケジュールや研修会への参加などは自身で決めるといった自律性はほぼ確保されていた。更に一部の図書館では新たな仕事の創出、年間を通した図書館全体の運営、行事の企画等を行っていることが語られ、管理的業務にも自律性が認められた。

山重（2001, p.225）は公共図書館員に求められるスキルの一つに「政策形成能力」として、「将来を見通した政策をプランし具体化する能力」の必要性を指摘している。これらは公共図書館だけではなく他の館種にも該当することである。今回のインタビュー調査では、「司書に求められる技能」として、図書館業務全体をマネジメントするような「経営能力」を上げた回答が35人中17人から行われた。

この図書館経営のための能力は、館長やその図書館全体の管理運営を任される立場にある場合と現場で働く司書の基本的な能力として求められる場合とで違いがある。また一人職場などでは当然この両面での能力が求められることになる。管理職の立場では図書館だけではなく、設置母体との交渉や図書館よりもそこでの一員としての役割が増加する。管理職としての職務が増加すれば、利用者や資料と直接接するサービスの現場から離れざるを得なくなることも多い。

今回のインフォーマントの内3人は館長職にあったが、設置母体での身分は係長や課長であり、図書館が独立した要素を持ちながらも設置母体の一組織に過ぎないという意味で、その自律性は常に安定して保障されているわけではない。その意味で、図書館経営のための能力として自分たちの仕事をプロデュースし、設置母体や社会に向けてアピールすることの必要性が上げられた。それらはマーケティングのスキル（1件）、プレゼンテーション（5件）、企画広報（7件）、交渉力（3件）などの言葉で表現された。司書職をめぐる雇用の変化、設置母体の経営の悪化などを背景にした危機感の表れとも取れる報告もあり、これらは自らの職務に対する承認が低いことに対する不満の表れでもあった。

R11：「専門的っていうことで思い出したけど、いろんなところでね、やっぱりマネージメント。あの、全体の、発展させていくための、将来を考えてえやっぱりそういうのって専門的な仕事だと思うんですよ。うん、それがないとねえやっぱりねえ、だんだんこうなって（下降して）いっちゃうでしょう？」

(R11 専門図書館 40歳代女性)

R3：「図書館が開かれている、門が開かれているじゃなくて世界に向かって開かれているという意味で、すごくこう一人でやってるから視野も狭くなりがちだし、周りがあんまり無理解だと、“もういいもん”とかおもって閉じこもりがちになるんですけど、それは決してしてはいけないと思う。むこうが理解してくれないんだったら、こっちが理解してもらえる話術を身につけよう、ぐらいにならなきゃいけないないつも思いますね。」

(R3 学校図書館 20歳代女性)

また、現場の司書として場をコーディネートするような能力を求める報告も4人から行われた。これは図書館全体を把握した上で、司書の多様な能力や技能も必要とされる職務でもある。

R22：「言葉にならなくてもメッセージとして図書館に入ってきたときに受け取れるということは、書架整理きちんとやりましょう。テーマごとの展示もきちんとやりましょう。季節ごとのデコレーションなんかもやりましょう。そういうことトータルで利用者へののは、図書館に入ってきたときに歓迎されてると感じる。そのことが利用を引き出す。で、図書館を大事にもらえる。そういうことにつ

ながると思うんですね。』

(R22 公共図書館 50歳代男性)

次に、②の「専門的な知識や技術に由来する自律性」には、本来司書の専門的業務とされるものであり、選書、目録・分類、インデキシング、情報探索、レファレンス、読書案内や児童サービスのいずれもが該当するはずであった。宇土(1977,p.45)は整理(目録・分類)・装備関係では一般図書館員による実質的意志決定が行われる率が高く、次に受入関係で61.11%、利用者への援助業務43%、レファレンス43.23%と業務の大部分で高い自律性が示されたとしている。しかし、伝統的に専門的業務とされてきた目録・分類は早期にアウトソーシングと自動化が進んだものの1つである。

利用者に直接サービスを提供するレファレンスや読書案内は資料や情報に関する知識やアクセスのスキルに加え、多様な利用者との対人スキルも求められるものであり、個別の対応を重視する場合には、より自律性が高い仕事と言える。宇土(1977,pp45-46)は職位に関わらずすべての司書には臨機応変に対応できる判断能力が必要であり、そうした仕事は専門職でなければできないとしている。

しかし、日本では未だレファレンス・ライブラリアンという地位は確立されておらず、他の業務の傍らでレファレンスに対応することが多い。カウンター派遣が進む現場では、質問を受けた非正規職員が対応できない場合やトラブル時に、バックヤードに控えている正規職員がいれば対応することになる(安田,2007,p.203)。そのため正規職員にとってはカウンターでどのような質問や対応がなされているのかも分からないまま、適切なサービスを提供することができない。そして、非正規職員は回答できる範囲が限定的であるといった、両者共に自律性からの疎外が見られる状況にある。

また、読み聞かせやストーリーテリングといった児童サービスも、児童サービス担当者として専門的に従事する司書ではなく、持ち回りで担当している場合も少なくない。さらに、実際の読み聞かせなどは地域のボランティアに頼らざるを得ない図書館も見られる。派遣など非正規雇用では、契約上のマニュアルによって仕事を進める必要があり、当然、自律性は確保できない。

一方、図書館は知る自由の権利を保障し、民主社会を支える個々人の知的欲求を支援するところ、あるいは個々人の生涯学習を支援する機関として、倫理綱領や自由宣言(注4)といった理念に基づいて行動することが求められている。この理念に基づく行動が司書にとっての“素人の介入は許さないといった独占性を誇示する”ような自律性といえるものと思われる。司書は個人の知的自由を保障する場面において組織の一員であることより、専門職としての倫理を優先する自律性が認められなければならないし、司書自らがその自律性を維持する意思を持つ必要がある(注5)。

しかし、無資格の管理職や非正規雇用者が増える現場では知的自由の保障より、管理的立場が強調されることも出てくることになる。“素人の介入は許さないといった独占性を誇示する”ほどの自律性は、制度的にも実態としても常に危うさを抱えているといえる。このことは、医師や弁護士といった専門職とは異なり、司書がsemi-professionであると

される要因ともいえるだろう。

③自然発生的な自律性については、規模や人数よりも、組織の雰囲気や対人関係に左右される要素でもあり、人員削減や雇用が多様化する中では減少するものではないだろうか。しかし、1人職場では、図書館の空間を自由に変え、気分を変えろといったこともなされていた。また、大規模館でも休み時間が確保されている図書館では、休憩時間を有効に使って気分転換をするといった報告も見られた。

R8:「前の図書館の時はすごいグリーンを増やしてたんですよ。180ある書架の上にい、びっちり、もう地震が来たらどうするんじゃって言われるぐらい、グリーンを置いてたんですよ。だから一時期ジャングルのような図書館で言われてた」。  
(R8 学校図書館 40歳代女性)

R14:「昼休みもそうです。私昼休みはね、職場で昼ご飯食べるのあんまり好きじゃないんですよ。だからやっぱりねちょっと時間はある程度短くなるけど、まあ5分かそれぐらい歩いたところのお店に食べにいった、でやっぱりそこだと、他のお客さんもいっぱい居て、(略)、そこの雰囲気になって戻ってくるっていう。昼休みに気分転換してきます」。  
(R14 公共図書館 50歳代女性)

表3にある「司書集団としての仕事」は、高度なレファレンスなどに、その場で司書達が集まり意見を交わし協力して回答するなど、臨機応変に対応することが可能な環境が報告されたものである。こうした専門職集団が雇用形態の違いや人員削減によって分断されることで、互いに協力し合い高め合うような組織風土がなければ、ちょっとした息抜きの雑談ができるといった自律性は減少せざるを得ない。

しかし、専門職集団としての職務を遂行する上で、雇用形態にかかわらず従業員がやりがいを持って働ける職場を作る必要があり、こうした自然発生的な自律性が十分に確保される組織であるかどうかが重要な要素となる。そうしたマネジメント能力が専門職としての司書に求められてもいるといえよう。

なお、本論では司書を人的サービス専門職として捉えている。インタビュー時に「司書の仕事と共通する仕事にはどのようなものがあると思うか」を尋ねた結果、ソムリエ、コンシェルジュ、花屋、秘書といった職名が上げられた。これらはいずれも、個々のお客様に対し、自らの知識やスキルを使って望みのものを提供する仕事である。インフォーマントは概ね司書の仕事が対人サービスであると捉えていたことがわかるものである。以下では、さらに具体的に司書の自律性についてインタビュー内容を引用しながら検証していく。

### 3.2 組織としての図書館と司書

デシ & フラスト (1999, pp.204-205) は、自律性を支援することは選択を与えることだとしている。正規雇用の場合、一般的な勤務時間などの作業条件の自律性は高く、ほぼ全員

が自らの職務に関してその手段や方法等を決定することができる環境にあった。ただ、現在は出張や研修会への参加の決定などは大規模であれば順番が決まっていたり、人員削減によって正規職員が休めなくなり出張に出られない状況は増えてきている。

**Q. 研究会に出るのは出張ですか？有給などで行かれることもありますか？**

R11：「あーそれは、いろいろですね。これは出張ででた方がいいなって言うのは出張で行きますし、なんか出過ぎだっていわれることもあるんですけど（笑）。お金のかからないことだったらすぐできるんですよ。うん。アーこれいいサービスだなあって思いついたら、もう今日からだってできる！（笑）。それはありますよねえ。」

（R11 専門図書館 50歳代女性）

**Q. 仕事は時間通りきっちり終われますか？**

R25：「いえ。ただもう、ほとんど自分のペースでやっていますから。自分が、用事があるときはさっと帰ります（苦笑）。よっぽどのことがない限り。でもそうしないと、きりがありませんからねえ。やれるときはけっこう残って。まあ別に一人だから時間ありますしね。自由だから（笑）。なんか、それでやってられるのかなあ。たとえばこの研究会どうしても行きたいと思ったら、行くとか（苦笑）」。

（R25 専門図書館 40歳代女性）

R20：「昔サービス課にいた頃の方が意外と帰れましたね。自分はここからここまで、これはやっちゃったからって今日は終わりってというのがハッキリしてないですか。カウンターにはいつてる時間がここまでだから、配架するのはこれだけだからとか、量的時間的な業務の内容がハッキリしてるのでえ、帰りやすかった。今は違いますよねえ。なんとなくエンドレスの仕事をしていてえ、（中略）つながってるまま。でも僕は早いですよ。僕はあの課の中では1, 2番に早いと思います。6時過ぎには帰ってます。」

**Q. 自分で切りをつけないと帰れないですよええ。**

R20：「そう！早く帰りたいと思いつながらもお、自分なりに仕事は把握してるからあ、どうしようかなあ大変そうかなあ、やったらおもしろそうだけどなあ、明日にしようかなあとかね（笑）。目録って自分のペースで作らなくちゃいけない。だからあ、そのお流れっていうかねえ。そう言うのも自分で作らなくちゃいけないので。（中略）。何人かこう、残ってる人もいますんですけど、僕はあ、まあいいや。今日はここまででって帰るんですけど。」

（R20 大学図書館 30歳代男性）

R14：「実は私も一昨日休んでも今週の仕事片づいてないうちに週休がたまたま来ちゃったものだから、出てって結局半日ぐらい仕事してたんだけど。でもそれは持ち越してるいうんじゃないくて、その日はそう言う風に自分でも今週はこうだか



らしようがないから出ていこう思って、仕事してきたんだし。だから仕事そこまで片づけちゃうと、かえって家において、アー残ってる残ってるって思ってるよりは気分がすっきりするでしょう。そこまでやっておけば。だから自分で決めて、そう言うのは。(略)。でもそれはそれで、自分で納得してやってるんだから、嫌々やってるわけじゃなくて」。(R14 公共図書館 50歳代女性)

**Q. 図書館のお仕事自体は面白いと思われませんか。**

R27：「面白いですよ。だからあの、三日も休むといやだから(笑)。だから、休みの時のお土日も出てきて仕事してる。まああの出張が多いし、それからあの会議も多い。で外も出る。それからあの、組合関係のことで職免でよそに行くこともあるから、自分で時間取れるときは来て仕事する。」

(R27 公共図書館 50歳代男性)

このように、勤務時間や仕事のペース、出張や研修への参加等を自分で決められるのは正規職員の報告である。当然ながら、非正規雇用ではこうした自由裁量の度合いは低い。また、賃金が低いために研修にも限界が生じやすい。非正規雇用者への出張費や研修機会を提供する館や派遣会社は稀である。こうした実務上の自由裁量だけではなく、図書館全体として仕事の自律性が高いと考えられている報告も10人からなされた。

**Q. 自分で判断できるおもしろさというのも図書館にはありますね**

R4：「それはすごいありますね。入試課行って違うなと思ったことは、入試課だからそうなのかどうなのかわからないけど、縦系列ですべてが動いてる。上が言ったことが理念が違おうが何が違おうが、とりあえず絶対服従。ということ聞く。その代わり最終的な責任は上がとってくれる。でも図書館ていうのは、やっぱり雑誌だったら雑誌の人が役職に就いていようがなにしようが、雑誌の面倒は最後まで見る。その代わり責任もそれなりにかかってくる。という、そういうところが違うかな」。(R4 大学図書館 40歳代女性)

R5：「(専門図書館の人は1人職場が多いが) あんまりこう、人雇ってくれとかね、バイト雇ってくれとかねあんまりいいませんね。みんな。自律して、否応なく(苦笑)。やっぱり自律してて、人を頼らない。誰かに頼らない。寄りかからない。そのあたりはねえ、かなりあると思うよ」。(R5 専門図書館 50歳代女性)

R19：「ここはなんか手作りとか、リサイクルとかそういうことには、妙なこだわりがあって(笑)。こだわりっていうか、なんていうんでしょう。なんかできあいのものをただなんかしてっていうのは、あんまり興味がないんですね。ここはなんか、そういうことを思うままにできるところだから。誰も文句言わないので

ね」。

(R19 専門図書館 50歳代女性)

R30:「我々はまだそんな、自分の思ったとおり仕事できるから。そういう充実感  
みたいなのは他の職場と比べるとある。自分で考えてできるからね」。

(R30 公共図書館 40歳代男性)

仕事の自律性は、司書の中でも必要性が高いと認識されている特性であり、このことは、「司書の資質としてどのようなものがよいか」や「仕事の上で大切にしていることは何か」といった質問に対する回答からも読み取ることができる。

R31:「決定力っていうかな、判断力もいるし(略)。目録でもね、たとえば打ち込んでいたりとか、ラベルはったりとか、まあ外注されてるところもありますけど、目録の中でもね、最後はたとえば分類とか件名とか、最後は自分が決めないといけないでしょ(略)。普通行政事務とかだと法律に則って仕事しないといけないんで、必ずそれに照らし合わせて、逆に照らし合わせないような事務ってあり得ない。勝手なことしたらいけないので。だから、そういうのからいうと、自分で決めないといけない。

だから行政から(司書資格の無い人が異動して)来られたら、だいたいコツコツとやらなあかんねんけど、それをどういうふうに使ってどういうふうにするか、最後は自分で判断できないといけないけど、それができない」。

(R31 公共図書館 30歳代女性)

R6:「自分の図書館はやっぱり少しでも良い図書館にしようってね。そう言う気持ちを持って働くってことが、絶対根底に必要だと思うからあ。今、与えられた仕事こなせばいいっていうだけだったら、図書館よくなるからね。」

(R6 大学図書館 50歳代女性)

R22:「決められたことやってるんじゃ絶対ダメだ。決められたマニュアルでやってるんじゃ絶対ダメだ。もちろん、マニュアルこしらえるときは合理的に根拠があってこしらえるんですけども、世の中、社会変わっていきますのでえ、マニュアルを、言葉を守るんじゃなくて、そのマニュアルにあった理念、理想を守れるかどうかってことが大事なんじゃないでしょうか。」

(R22 公共図書館 50歳代男性)

このような報告からは、正規職員の中では現場の裁量によって仕事が進められる部分も多く、他の職場に比べても自律性が高いと感じていることが認められる。司書自身が専門職として自律性を重視しているのは倫理綱領などによる利用者のプライバシー保護の理念

が内面化されていることも一要素であろう。さらに、日常の職務では多様な利用者に接しており、提供する情報の選択に関わる臨機応変な対応や判断力などが求められるため、マニュアルどおりには行かないことも多い。次節では仕事の自律性について、仕事の満足感や不満感に関する報告から検討する。

### 3.3 司書の仕事の自律性と満足感

自律性は責任感をもたらすとされるが、自律的にスケジュールや手順、方法を選択し、仕事を実行していくことで、強いられるよりも仕事へのモチベーションを高める効果がある。以下は、「仕事の上で満足感や楽しいと感じるときはどんな時か」を尋ねたものへの回答である。「自律的に仕事をしている時」や「責任のある仕事をしていると感じる時」とした報告は35人中15人から行われた。少人数職場では仕事のスケジュールや方法を考え、決定し、実行できることは、広範な職務への責任が伴うことになるが、それがやりがいにも繋がるのが把握できた。

#### Q. 図書館の仕事って何が一番おもしろいと思われますか

R30：「いろいろありますけどねえ、まあやっぱり、棚づくりっていうか？本の選定みたいところ、棚の構成とかあるいは全体の構成とか、サービス計画とかわりと自由にできるので。新しいところだから、もともと固まってるところではないので、いけないとかいうことがない」。 (R30 公共図書館 40歳代男性)

R2：「全部自分で考えたことが、自分でやって、大変だけれども、それがやろうと思えばできるから、そういう意味ではすごいやりがいできて、それであらためて司書としてがんばってこう、というふうになったし、という感じですね」 (R2 大学図書館 40歳代女性)

R3：「だからおもしろかったんでしょうね。自分で考えたことが自分でできて、自分で図書館を作っていけるというのが・・・。」 (R3 学校図書館 20歳代女性)

R23：「かえって一人やからしたいことができるっていうところもあるんでしょうね。自分のペースで生徒と相談しながら、できる範囲でやりたいことができるっていうのはあるんでしょうね。きっとね。誰か、何人もスタッフがいたら、その方の意見に合わしていかんとあかんしんどさってきっとあるんでしょうけどねえ。だいふ、きっとわがままでやってるんでしょうね（苦笑）。自分でやりたいようにやってるんでしょうね。だから、あの楽しくて」。

(R23 学校図書館 40歳代女性)

このように自律的に仕事ができることは、仕事の満足感に繋がる報告となっている。自

分でやるのが、仕事のおもしろさにつながる報告は小規模な組織に多く見られ、自身のスキルを自身の判断で使うことで得られる成果が、直接フィードバックされることで、満足感を高めることが考えられた。仕事の結果が成功であれ失敗であれ、その結果のフィードバックによって自身が評価できる。これが新たなモチベーションや成長欲求につながることもある。

自律的に仕事を構築することは自身の仕事に対する責任感、有意味感をより高めるものとして重要である。規模に関わらず、自分が責任を持って1つの仕事を果たすことで、仕事が楽しい、やりがいがある等の感情を伴った報告となっている。

R30:「棚揃えとか、書架整理も基本的にはその人が最終的な責任を持つ。あと書架の飾りも返ってきた本の配架も、新刊本の選定なんかもその人がやる。」

**Q.**最後まで責任を持つ働き方で面白みもでたりするんですね。

R30:「うん。そうそうそう。そうです。責任持たなきゃ。いい加減なことはね」。

(R30 公共図書館 40歳代男性)

R4:「おもしろかった。雑誌は結果的にほとんど私があれこれやったので、ある意味ではチェックを入れてくれる人がいなくて、不安。これでいいんやろか、これでいいんやろかって思いながら前に進まざるを得ないという部分もあったけど、まあ任されている分、おもしろくもあった」。(R4 大学図書館 40歳代女性)

R13:「どれもおもしろいよ。参考情報係、そこが一番やりがいがあった。まったく新しいことで、一から自分の思うように作ったから。目録、目録カードを充実させる。それから、体系的な資料を整理するというでやって、同時に一緒に入った人が5～6名いたし、僕らの年齢の人がみんながこう、發揮して、それが影響力持ってた。それで発言してもその通りになっていく。だから自分たちの、全部で分類でも目録でもおかしいことあったら話し合っ。だからすごく活気があったんですよ。大学全体関係なくて、そこだけ。そう言う仕事だけでもすごくおもしろい」。

(R13 大学図書館 50歳代男性)

R19:「あんまり自分の努力を抑制しなくてすむっていうのは、とっても気持ちがいいことではありますね(笑)。楽しいです。逆にほんとに、やるべきことはあるし、将来的にねなるべく理事長に負担を掛けないでこを運営してかなくちゃいけないっていうふうな意味では、大変な重荷を背負っておりますけども(苦笑)」。

(R19 専門図書館 50歳代女性)

**Q.**この仕事をしているときは専門的な仕事をしていると思うときはどんな時ですか。

R18:「図書館の仕事を巧く自分が切り回せてるうって思うときには、私もちよっ

と一人前になったかなあみたいな感覚がある」。

**Q.**全体が見えていているんなことが自分の中で総合的に動かせるときですかねえ。

R18：「そうそうそう。だからあのお、何を一番にして、これはまあちょっと後でもいいとか、それがもうごっちゃごちゃになってきて、忙しすぎて動きがとれなくなったときには、なさけないけど(苦笑)。巧く回ってるときには、自分もプロって感じ何となくうけるかなあて思いますけどねえ」。

(R18 学校図書館 60歳代女性)

司書が自律性を発揮し満足を感じる職務のひとつとして、資料への高い知識が求められる選書がある。

R27：「ここもここに『美術研究』てのがあったり、『大和文化』ってのがあったり、ようするにここは美術館系の博物館ではないのに、歴史系の博物館なのに『美術研究』とか『大和文化』とか、それから『國華』とか置いてるんですね。図書館でも普通ないし、それから美術館系でない博物館で置くのも珍しいっていえば、珍しい。でもここを任せられたんだから、こっちの思うように雑誌は選びたいですねえ。はい。その条件でやったんですから。」

「これはオウムもの。段ボールにふた箱オウムが持ってきたから。はいはいはいって。だからこれも寄贈者の名前はわざと聞かなかった。だってそうしないとねえ、誰が来たとかまたいろいろね。これは資料だから。貴重だから。まあそのうち裁判の結果が出た後、データ入れようと思って。こういう奴をわざわざこうやってね。データつくるのはけっこうおもしろいですよ。いたずらができるから(笑)。今は、個人的にやってるけど、僕がいなくなっても誰かが、いなくなってもやってもらう。」

(R27 公共図書館 40歳代男性)

R6：「雑誌もすっごい面白かったけどね。ある意味ね。まあそれにねえ良い時代だったんですよ。だってえ6千万ぐらいあってえ、雑誌の予算が。選書権全部、100%図書館員にあったからねえ」。

(R6 大学図書館 50歳代女性)

R8：「それはもう、選書はねえ、予約があって図書館にない本は基本的に全部買ってました。」

(R8 学校図書館 40歳代女性)

R34：「それはね、あのおブックスタートの支援センターが今ありますから、そこからリストが来ます。何を選ぶかはねそれぞれの図書館の裁量で。(ブックスタートの1セットを見せる)、これはうちの職員の手作りですね。必ず業者任せじゃなくって、必ず自分とこの何かを。それでないとね。やっぱり最低でも一手間掛ける。一加工する、ですよえ」。

(R34 公共図書館 50歳代女性)

専門的な仕事をしているという意識と共に、“自分で決めることができる”という裁量の度合いが高いことが、「おもしろい」、「やりがいがある」、「楽しい」といった感情と結びつき、職務満足を導き出すためにも強く働くことがわかる。

### 3.4 自律性の阻害と不満要因

次に、自律性の阻害が不満足感をもたらす事例を見てみる。以下は「仕事上で不満を感じることはどのようなことか」の質問に対する回答として語られたものである。

上述のように、司書有資格者を司書として採用する設置母体などでは、予算配分などは別として日常の職務に対しては司書集団として職務の運営方針を決定するなど、ある程度の自治が確立されている。しかし多くの図書館は人事権を持たず司書の他部署への異動などが行われることもあり、司書個人の知識や技能に不適合な配置がある場合や委託の増加は、司書の職務への動機付けを低下させることが読み取れる。委託や異動を上げた報告は7人から行われた。

R30:「異動の時期とかなるとねえやっぱりねえ、今までやってきたことは何だったんだってそういう思いってあるでしょう」。

**Q.** そうですね。1月頃から段々どうなるんだろうって、毎年気が重くなりますねえ

R30:「自分自身のこともあるし、やっぱり周りがそうなっちゃうとねえ、動いちゃったりとか、多いですね。やっぱり辞めちゃったりとかね。見斬りつけて転職したりねえ」。

(R30 公共図書館 40歳代男性)

R1:「あれは嫌々図書館とは関係しないところで仕事をさせられていて、大学職員としての仕事というか……。あのときはやめようかと思った。今もそうですけど図書館以外の仕事をするんだったら辞めようと思っている。」

(R1 大学図書館 20歳代男性)

**Q.** 司書として採用されているので、別の部署への異動とかはないんですか？

R25:「それはあります。一度あの、異動の話がでたんですけど、いやだと言って(苦笑)。ごねて、それからはまだ2回目はないですけどね。いつもでもハラハラしてます」。

(R25 専門図書館 40歳代女性)

R8:「私が司書になったときは先輩連中に、1日1冊本読んで365冊よっ、ていわれてきたからあ」。

**Q.** じゃあやっぱり本はかなり読みましたか？

R8:「読みません！私ねえやっぱりこの2年ねえ、私にとったら“ガン”の2年間だったんですよ」

**Q. どうしてですか？**

R8：「不当配転だと思ってたからあ。希望出してるわけじゃないしい、中学校に行かせてっていったのに、ましてわけのわかんないコンピュータ校でえ、だから、なんか本読むの止めたあって。自分の好きな本ばかり（苦笑）」

(R8 学校図書館 40歳代女性)

**Q. (図書館の司書が) 減って行って、最終的には何人くらいになっていたんですか？**

R4：「今、正職員が5人くらい。あとが派遣で、派遣もだんだん減らされてるみたいですが、今6名か7名。人数的には減ってないようだけど、司書資格もっている人は一人ですから……。派遣は持っている人もいるけれど。持っていない人は一応図書館志望の人が多。昔はほとんどの人が司書資格をもってたから……。もちろん会計畑のものをしてくれる人はそうじゃなかったけど、一応図書の整理、雑誌とか閲覧は司書資格を持っている人が集まっていた」。

**Q. それではサービスとしてはどう維持していけるんでしょうね**

R4：「だから、もう図書館に力を割いている余裕はない！大学の方針として。という意思の表れだと思う」。

**Q. でもそれだけ人材もいなくなって、異動も増えて、組織の弱体化がそのまま締め付けになるような状況だと、つらいですね。図書館にいても、異動はだからある程度あきらめがついたって感じですか？**

R4：「う～ん、そういうところもありましたね。確かに。でもそういうことをされると、やっぱり気が殺がれる。私が今までやってきたのはそんな程度のことやったん、っていう。私が出るのはもうええわ。でも今までの仕事は何やったん？って。さんざんあれこれ言ってね、機械を入れるときもあれが必要だこれが必要じゃないってさんざん議論して、これかい！？って。もうそんな議論いらなかったんちゃうん、もしかしてって……」。

(R4 大学図書館 40歳代女性)

R35：「(職員の異動を) もっと流動化させるべきだっていうことがあって。まあ図書館もまあ年齢の近寄った者がたまたまいたんです。ようするにね、よその課からもくるわ。はきだめですなえ。掃き溜めの図書館になっちゃったと。他の課でもいない人がみんな図書館へ来ちゃったと。どんどん人が動くわけですからねえ」。

「私としてはその図書館の、コンピュータ化に向けてね、えー、少なくともこう、ずっとこうアウトラインを作ってきたわけですよ。でまあ出ろって言われたけれども、なあなかねえやっぱりその時は、自分の存在がね、否定されたような気になりました。ホントに。」

(R35 大学図書館 50歳代女性)

異動は自律的に知識やスキルを使って仕事をするができなくなることへの不安、専

門職として蓄積してきた知識やスキルを不当に低く評価され、自身の仕事が認められていないと感じる不満に結びつくものである。また、自律的に仕事をしていた場合ほど、「自分が否定された」といった感情を招き、その不満はより大きくなるといえる。このような不満感が仕事のモチベーションを低下させ、図書館全体のサービスの質を劣化させることも考えられる。このように、仕事の自律性を重視する場合、設置母体の政策と経営の環境要因、「知識と技能」のモデレータ (Moderator) が強く影響することになる (表4 参照)。

また、アウトソーシングに際し、人事権を持たない図書館はその人員や業務の委託の範囲などを自律的に選択し、決定することができないために、図書館自体への危機感や仕事の不安、不満につながることもある。

R28:「自分の所の問題を考えると、やっぱり開館時間の問題なんですねえ。専門的なサービスよりはただ開いてれば良いというところなんで、ちょっときついですね」  
(R28 公共図書館 50歳代男性)

R29:「今ねえ、二部制でなってきたんで、あと(司書が)居なくても開館していくって方向に行っちゃうと思うんですよ。できちゃうじゃないですか。そうなるとお、その内に図書館のカウンターは委託でいいわってことになってくると……。司書がホントにどういうふう守っていくか、考えないと。で、職員の方がもうあきらめちゃってるのよね。もう図書館だめだわって(苦笑)。それが一番危ないところなんですけどお……」。  
(R29 公共図書館 60歳代女性)

**Q.** この方たちはみなさん司書資格を持っていらっしゃるのでしょうか？

R24:「うーん半分ぐらいですかね。全体でいうと」。

**Q.** 役所内での異動ということもあるんですか？

R24:「あります。あります。えー、役所の問題児が来るところになってますから。図書館は。えーとね、活字になってるのもいくつかあるんですけども、『別冊宝島』てのがありますねえ。あの前の『ザ・地方公務員』というのがあるんですが、当時の23区の人事担当者が匿名でインタビューに応じてるってのがあって(中略)、「問題児が行くところは、出張所と図書館だ」って書いてありました。図書館も人員削減避けられなくて、あのお江東、墨田あたりは委託、管理業務の委託と合わせて人員削減が一気に進んできたりしてますけれど。そうすると、問題児がいると影響が大きいんですよ。少なくなってくると」。

**Q.** 確かに人数が少ないところで、そういう人が増えてくると仕事に支障が出ますね

R24:「それはねかえって、市民の方の方がわかって、お馴染みさんで図書館にわりと批判的な方なんかでも、「あの人なんとかなんないの？ 一体いつまで置くつもり？」って、ほんとは言っちゃいけないけど「私も大変な思いしてるんで



す」っていうと、「あら、そうなの！？じゃ、一応それだけはわかってあげる」(笑)。  
でも辛いですねえ。なんでそうなるんだろう」(R24 公共図書館 50歳代男性)

人事や予算といった組織としての自律性を持たない図書館では、設置母体の方針で開館時間を延長せざるを得なくなったり、サービスの低下を招く人材の異動や人員削減を要請されることもある。また、アウトソーシングに際しても、図書館が委託先業者の選定などに関われないといった矛盾を抱えている。

**表4 司書の有意味性の低下に関する報告**

要因	報告件数
(認知の低さによる有意味感の低下)	
社会的認知の低さ	40
設置母体からの期待の低さ	24
利用者のニーズの低さ	14
委託による有意味感の低下	7
異動によるモチベーションの低下	5
(情報化による有意味感の低下)	
能力と技能の活用減少	28
職務の標準化	23
デジタル化による利用の変化	20
技能の単純化	5

### 3.5 コンピュータ化と自律性

本稿では詳しくは触れないが、コンピュータネットワークは司書の職務の多くを標準化させ、自律性の側面からは仕事的手段や方法を“コンピュータにあわせる”環境を作り出してきた。しかし、「コンピュータによって仕事がどのように変化したか」という設問に対し、否定的な回答のみを述べたインフォーマントはいなかった。逆に情報技術に対する何らかの肯定的な報告は35人全員が行なった。

一方で、コンピュータを用いた作業自体は「機械に合わせている」という印象も抱かせていた。コンピュータを用いた職務に関わった「自律性の減少」に関する報告は35人中6人から行われ報告件数は13件となった。これらの報告を行ったインフォーマントが勤める図書館では、図書館パッケージ・システムを使用しており、図書館業務のほぼ全般がコンピュータを介して行われる。システムはほぼ標準化されており、「融通が利かない」、「自館の利用者に合わせた目録作成や分類作業はできなくなった」など、司書が知識や技能を使って創意工夫をする範囲が減少したことへの不満が上げられた(表4参照)。

さらに1980年代は司書がシステム開発に関与し、プログラムを各館である程度変更する自由度があったが、司書率が低下する中システム開発は外部委託されるようになった。その結果図書館システムは「ブラックボックス化」し、システムのできる範囲に仕事を合わせることになり、「おもしろみが減った」とした報告も35人中4人から行われた。また、

コンピュータの導入が人員削減につながったという報告も3人からなされた。

しかし、図書館はむしろ情報化に積極的に取り組んできたし、そのことによって新たなサービスを展開させてもきた。コンピュータ技術は図書館にとって不可欠なものであり、多くの仕事を効率化しサービスを向上させている。また、1990年代後半以降のインターネットの普及は、司書を「情報専門職」として位置づける動きを活発にした。情報リテラシー教育を担い、膨大な情報からより信頼性の高い、正確な情報へのアクセスを保障する仕事が司書の新たな職務として確立することへの期待も35人中20人から述べられた。

### 3.6 派遣職員の自律性

35人のインフォーマントは正規職員として雇用されていたが、ここでは派遣職員として働く場合の自律性と不満感について検討する。大学図書館で働く派遣社員4人は派遣元、派遣先に対する不満として、「自由に裁量できない」「意見や要望をいえない」点を全員が上げた。

彼らは委託元の営業社員を通してしか、派遣先の図書館に対する意見や要望、提案をすることができない。そのため、「営業の人が忙しくてゆっくり話を聞いてもらえない。」「営業の訪問回数が少なく、話ができない」「営業に電話をしても繋がらない。」「営業に伝えた業務上の改善などの要望が派遣先に伝わらない」「派遣先との間に入ってのフォローがない」といった不満が全員から述べられた。更に、「派遣先に行ってみるまで仕事内容がわからない」や「指示があいまいで、決まった仕事がない」など、自身がどの業務をどのように担当するのかは指示に従うことになっている。

また、非正規で働くことは仕事を選択する点で自律性があるとも捉えられており「この仕事がしたかったから」派遣を選んだとした報告がなされた。しかし、非正規雇用は自由な勤務時間、自由な働き方ができると喧伝されてきたが、シフト制などで勤務時間や休日にも変更が生じやすく、自由があると感じている人はいなかった。つまり、派遣職員たちは仕事の仕方を自身で選択、決定する自律性からは阻害されているといえる。その上、彼らはこうした不満や改善を派遣会社に直接訴えることには抵抗があると感じており、そこには次の契約が継続されないかも知れないといった不安もある(注6)。

現在、非正規雇用者の多くは資格を持ち専任と同じ仕事をこなしている。そして彼らの多くが専門職であるという意識を持って働いている。一方で、派遣先の図書館側の正規職員に司書資格が無い、図書館のことを知らない職員が配置される場合も少なくなく(注7)、非正規職員への負担は増加傾向にある。そのことは、図書館のことを知らない人の指示の元に働くことへの不満や労働に見合うだけの給与が無いといった不満を高めることにもなる。

逆に、法的規制から派遣先の図書館が直接命令を下したり、仕事上の指導をすることはできない。また、委託の場合は特に契約時でマニュアル化された業務に限られ、その手順や方法も決められた範囲を超えることができない。カウンターで多様な利用者に対応する派遣社員には、専門職として自律的に判断し、臨機応変な対応を望むことはできないし、

委託してしまった業務に正規職員がその都度介入することもできないのである。こうした状況は、雇用形態に関わらず、司書の専門職としての自律性を疎外していくと言える。

同時に、非正規職員の増加、正規職員の減少が継続的に職務を経験し、知識やスキルを高める職場での成長を阻害することも懸念される。非正規雇用では賃金が低く、自己研鑽するだけの余裕がない。正規職員は予算削減や人員削減から職場を休むことができなかつたり、残業によって研究会等での自己研鑽の機会が減少している。その一方で図書館業務は情報環境の変化と共に、多様化、高度化しており、より質の高いサービスが求められるようになってきている。そのため、司書職の成長が阻害される状況は、単に人員や予算が削減される以上に図書館のサービスの質の向上や発展を妨げることになる。

#### 4. 考察

司書の仕事は多様な利用者に臨機応変に対応する上での自律性が必要であると考えられていた。正規職員では、仕事の範囲や手順、方法などを図書館として、あるいは個人の司書として決定できるといった「公的、あるいは権限委譲に伴う自律性」は確保されていた。これは、自身の知識やスキルをどのようなときに、どう使うかを自ら決定できるといった自律性でもあるが、“素人の介入は許さないといった独占性を誇示する”ほどの高い自律性の確立には到っていないと考えられた。しかし、「専門的な知識や技術に由来する自律性」は、倫理綱領を持ち、「知る自由を保障する」といった社会的な役割を内面化している点では皆無とは言えない。ただ、こうした高い自律性は図書館外の社会にどれほど浸透し、認知されているかという点で十分ではないということではないだろうか。

司書自身は正規職員であれ非正規職員であれ、専門職としての倫理綱領や共通する理念を内面化しており、職務に対する社会的有意味感を感じていた。そのために自律性が重視されていると考えられた。社会的に有意味な仕事であるという意識や誰かのために役立っているという意識は、その仕事の評価が公平ではないと感じることによって不満感が生じる。他部署への異動や人員削減、図書館予算の削減といった設置母体の評価を伴う措置はそうした不満要因として捉えることができる。その意味では、専門職の意識が高い場合、司書の帰属意識は設置母体の組織よりも仕事そのものに向けられているといえる。更に、人材が流動化することで専門的な仕事の質の劣化が懸念されており、山口（2007, pp. 79-80）は司書職制度を早急に確立する必要性や、非正規職員の雇用条件の改善、「専門性と熟練形成へのインセンティブを与える」ことを提案している。

また、正規職員として働く司書は仕事の手順や方法を決定することができ、自律的な環境が仕事へのモチベーションを高める効果があることが考察できた。さらに、仕事の自律性は、成長欲求や責任感とも結びついており、自らが仕事を拡大したりデザインをしながらといった改善にも取り組む動機付けともなっていると考えられた。一方で派遣職員のインタビューからは、仕事の内容を自分で決めることや業務の改善の要求を出すことも派遣元企業の営業を通すしかなく、自律性からの疎外が見られた。

雇用形態の多様化は正規職員・非正規職員ともに、マニュアルを通じた業務遂行を強いられるため、司書としての職務を標準化する側面を持つものであり、仕事の自律性が疎外される事態への不満や不安が見られた。このことは、同じ職場で働く人々の円滑なコミュニケーションを疎外し、「自然発生的な自律性」をも減少させることになってしまうと考えられた。互いに臨機応変に助け合ったり、信頼し合う関係性が築けない環境では、ストレスが生じやすかったり、互いが楽しく働くといった意識は育たないだろう。

本稿では司書の仕事を人的サービス専門職と位置づけたが、対人サービスをする仕事としてホテルのコンシェルジュやソムリエ、秘書といった職業との関連を示唆した。これらは自身の知識やスキルを使って、個人にサービスを提供し、誰かの役に立つことを喜びとする職務である。そのような職業の1つであるホテルの従業員（注8）を例にすれば、そうしたサービスに従事する人々は、自身が楽しく働いていなくては良いサービスができないといえる（四方,2010,pp.27-29）。そして、楽しく働くためにはどうすれば利用者により高い満足感を提供できるか、ということを自分で考え、その事が実行できる自律性が必要になると四方（2010,pp.65-66）は言う。

従業員が自律的に行動できるためには、経営者や周囲の人々との信頼関係が築けなければならない。その相互の責任の明確化と信頼関係があれば、「エンパワーメント」=裁量委譲することによって、従業員が自身の仕事に責任を持ち自ら考えて自信を持って行動ができるとしている（四方,2010,pp.96-100）。リッツ・カールトンの裁量委譲の1つは、必要に応じて各従業員がお客様1人に対し1日に2000ドルまでを使うことができる権限を与えているというものである。このような財務上の権限を与えることで経営者が従業員を信頼していることを示しているとされている（ミケーリ,2009,p.142）。

図書館における裁量はこうした金銭的な権限ではないが、非正規であっても司書としての仕事上の裁量ができる権限を持つことができれば、上司や正規職員の許可を得てからしか利用者への対応ができないのではなく、迅速なサービスを提供することができるかも知れない。こうした裁量の度合いが広がることは、従業員に自分達が信頼されている、大切にされていると感じることに繋がる。それが「顧客の期待を超えようとしたり、業務上の問題を解決する」特別な努力を生み出す（ミケーリ,2009,p.136）という。このような経営側の信頼が従業員の士気を高め、サービスの質を向上させることがリッツ・カールトンの経営理念として上げられている（ミケーリ,2009,p.142）。

派遣や委託の場合、法的規制から直接指示を出せない、要望を言えないといった正規職員、非正規職員相互の意志疎通ができないことが問題になっている。また、マニュアルにないことは、臨機に対応してもらうことができず、サービスの改善を遅らせることも生じる（注9）。厳しい財政下で非正規雇用を増やさざるを得ないにしても、現状の雇用条件や労働環境は図書館自体が新たなサービスを展開し、発展する力をそぎ落としていくものといえる。法的規制を超えた専門職集団が働く場としての図書館を創るためには、山口(2007, p.80) がいう「熟練形成へのインセンティブを与える」ことも1つであろう。そして、雇用形態に関わらず、図書館現場における専門職としての自律性を高めるためにも、信頼に

よる裁量委譲といった個人の自律性を支援するマネジメントが図書館の現場にも求められるのではないだろうか。

司書へのインタビューからも給与や安定した雇用だけが、仕事に動機付けるものではなく、個々人が自律的に仕事の内容や方法、時間、行動を決定できる環境が重要であることが考察できた。それは個々人の知識や技能をどんな場面でどのように使うかを自己決定できる環境ということでもある。自律性は専門職要件の一つでもあり、自律性の確保が司書のモチベーションに関与すると考えられた。司書のモチベーションを高めることが、図書館サービスの質の向上につながるはずである。

## 5. 結論

現在の図書館における外部委託は、正規・非正規雇用ともに働く人の自律性を損なうものとなっているが、このことは働く人のモチベーションを低下させ、仕事での成長や向上を求める機会をも減少させるものである。そのことは、仕事自体の質を低下させる。自律性は個人が楽しく働く上で仕事のモチベーションに大きく影響するものである。司書のような人的サービスに携わる場合、やりがいを持って楽しく働ける状況の有無が、利用者への態度に影響を与える可能性もある。法的課題はあるが、雇用形態に関わらず自律的に仕事に関わる環境を整備する必要があり、自律性をいかに確保するかがサービスの質を高め、新たなサービスを創出する力を生み出せるのではないだろうか。

今回は司書を事例として仕事の自律性の諸要素について検討したが、仕事の自律性だけではなく他の職務特性レベルからも司書の仕事を分析することで、司書の仕事がどのような仕事なのかを検証することも可能である。また、こうした自律性の検証は他の職種においても共通のものであると思われ、モチベーションを持って働くために必要な要件を考えることは、雇用が流動化する中で重要な視点であると思われる。

その意味では、司書の専門性について図書館には今まで情報専門職や資料を扱う専門性が強調され、人的なサービスをするためのスキル及び知識を育てるプログラムや、マネジメントが存在してこなかった。専門職制度の確立がなされることは重要であるが、人的サービスとしての専門性、自律性の側面を明確に打ち出すことが必要ではないだろうか。

情報環境は日進月歩で変化するが、司書の仕事が人的サービスであるとすれば誰かの役に立つことを喜びとする仕事であるという原点は変わらないはずである。人的サービスをする司書が雇用形態に関わらず、心から仕事を楽しめる環境で働くことが、そのサービスの質を高めるとすれば、ホテル業等におけるエンパワーメントや人材育成を含むマネジメントを図書館の中に取り入れることも可能性の一つではないだろうか。

以上

### 注

(注1) 本調査では不満や不安の要因として「異動」を上げた報告が21人からなされた。それらは主

として図書館や司書の職務に対する社会的認知の低さ、評価の不公正感、知識や技能の蓄積や継承ができないこと、成長欲求の阻害といった不満として述べられた。また、調査終了後、2004年から7年が経過したが、その間にも他部署への異動が行われた方が7人、定年を待たず退職や転職をされた方は6人（内、異動後による方は3人）となった。さらに、調査終了後に派遣、委託、指定管理者などが導入された館は5館に上る。

- (注2) Buckland (1992, pp.69-70) はセルフサービス方式には一長一短があるとし、「この方式は標準化され、かつ平易な手順や、利用者側でのある程度の知識を前提としており、また、従来の方式に比べてサービス提供側で何がうまくいっており、何がうまくいっていないかが把握しづらくなる可能性がある」と指摘し、それでもこの方式が拡大するだろうと提言した。
- (注3) 和田 (2001, p.210) は日本の大学図書館司書の専門職性を米国との比較から検証している。その中で専門職の自律性について、「図書館が組織として動くため、日米とも業務の大枠の意志決定は管理職が握っており、個々の図書館員は非常に限られた領域の自律性しか認められていない」としている。その一例として日本では選書は教員主体だが、米国では選書の権限は教員から司書に移行されてきていること、米国では図書館員の求人の窓口が図書館内となっており、図書館に人事権があることを示している。
- (注4) 「図書館員の倫理綱領」と「図書館の自由に関する宣言」。「図書館員の倫理綱領」は「図書館の自由に関する宣言」を図書館の社会的責任として自覚し、職責を遂行していくための図書館員としての自律的規範として、1980年に日本図書館協会によって制定された。「図書館の自由に関する宣言」は同協会総会で1954年に採択された。
- (注5) 宇土 (1977, p.46) はこのような自律性を展開するためには、専門職団体への帰属を高めることや司書養成課程において Librarianship を浸透させることを提案している。
- (注6) 竹信三恵子.(2010, 10.5) .不安定雇用 物言えぬ. 専門職エレジー 3. 朝日新聞. 朝刊. では、行事の企画で残業をした派遣社員である司書が、残業代を増やしたとして契約を打ち切られたこと、「専門知識をもつものとして発言すべきだが、短期雇用の身では契約打ち切りがこわい」といった派遣社員として働く司書の実状が紹介された。
- (注7) 専任職員の有資格者の割合は公共、大学図書館ともに50%を割り込んでいる。専任職員は資格の有無に関わらず異動することが増え、非正規雇用者の雇用条件として司書資格を求めため、こうした現象が起こる。
- (注8) 四方 (2010) によれば、ホテル従業員も正職員、派遣、パートなど多様な雇用形態で働く人々が多く、転職をする人も決して少なくない。また給与体系も決して高いものではないとされる。四方の著書はリッツ・カールトンの経営を紹介したものであるが、従業員が満足感を感じるものは労働時間や福利厚生、待遇といったものではなく、自分が成長できる「教育」が充実していることや「上司からの信頼」があることであるとしている (四方, 2010, p.75)。自分が成長できる職場は司書も重要と考えており、成長の欲求は研修への参加の決定、自己研鑽の有無等において、自律性とも関連していた。自律的に働くことは、責任を持って仕事をこなすことでもあり、自身が成長する機会があると捉えられていた。
- (注9) 一部の大学図書館では、司書の専門性を確保する必要性からアウトソーシングを中止し、嘱託などの直接雇用に切り替えることで人材を育成するよう転換したところも出てきている。

#### 引用文献

Bill, H.K. & Wanyama, P.(2001). Automation and its impact on the job satisfaction among the staff of the

- Margaret Thatcher Library, Moi University. *Library Management*, 22 (6/7), 306-308.
- Buckland, M.K. (1994). 『図書館サービスの再構築：電子メディア時代へ向けての提言』. 高山正也 & 桂啓壯訳. 東京：勁草書房.
- Dakshinamurti, G. (1985). "Automation's effect on library personnel". *Canadian library journal*, 42, 346-349.
- デシ, E.L. & フラスト, R. (1999). 『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』. 桜井茂男訳. 東京：新曜社.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley. Pub.
- Marcia, J.N. (1989). *The alienated librarian*. (New directions information management, 20). New York : Greenwood Press.
- マズロー, A.H. (2003). 『人間性の心理学』改訂新版. 小口忠彦訳. 東京：産能大学出版部.
- ミケラー, J.A. (2009). 『ゴールド・スタンダード：ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー：世界最高のお客様体験を作り出す5つのリーダーシップ法』. 月沢李歌子訳. 東京：ブックマン社.
- 文部科学省. (2005). 平成 17 年度社会教育調査結果の概要. Retrieved 22 September, 2010, from [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/001/004/h17/002.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/004/h17/002.htm)
- 文部科学省. (2009). 平成 20 年度社会教育調査結果の概要. Retrieved 22 September, 2010, from [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k\\_detail/\\_icsFiles/afielddfile/2010/04/01/1268528\\_2\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/_icsFiles/afielddfile/2010/04/01/1268528_2_1.pdf)
- 日本図書館協会 (Ed.). (2002). 『図書館年鑑 2002』. 東京：日本図書館協会.
- 大石岩雄 & 山口史朗. (1981). 職場改善の論理と課題 1: Hackman = Oldham の所説. 『経営会計研究』, 36, 97-121.
- Patillo, E. J., Moran, B. B. & Morgan, J. C. (2009, Fall). The Job itself: the effects of functional units on work autonomy among public and academic librarians. *Library Trends*, 58 (2), 276-290.
- ピンク, D.H. (2010). 『モチベーション 3.0: 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』. 大前研一訳. 東京：講談社.
- 四方啓暉. (2010). 『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』. 東京：河出書房新社.
- 竹信三恵子. (2010, 10.5). 不安定雇用 物言えぬ. 専門職エッセー 3. 『朝日新聞』. 朝刊.
- 田尾雅夫. (1999). 『組織の心理学』新版. 東京：有斐閣.
- 宇土行良. (1977, 9). 図書館員の専門性に関する研究 - 3 - 図書館業務における専門職的自律性について. 『図書館学』, (31), 34-47.
- 山口源治郎. (2007, 3.31). 日本における公立図書館の現状と問題点：専門性と公共性の劣化に焦点を当てて. 『京大大学生涯教育学・図書館情報学研究』, 6, 73-80.
- 山重壮一. (2001). 「公共図書館の職員に求められるもの」. 『情報の科学と技術』, 51 (4), 224-226.
- 安田聡. (2007, 9). レファレンスサービス 12 年間の軌跡：豊田市中央図書館での経験から. 『図書館界』, 59 (3), 202-209.

#### 参考文献

- 拙著. (2004, 11). 情報化と雇用の多様化が司書の職務満足・不満足要因に与える影響. 『労働科学』, 80 (6), 249 - 260.

