

オフィス・オートメーションと経営事務職務 (2)

—道内小売業におけるコンピュータ化の実態調査から—

児 玉 敏 一

目 次

- I. はじめに
- II. 道内小売業におけるコンピュータ化の実態
 - 1. 調査概要と調査対象の内訳
 - (1) 調査目的と調査方法
 - (2) 調査対象者の内訳
 - (3) 調査対象企業の内訳
 - 2. 調査結果
 - (1) コンピュータ・システムの概要
 - (2) 導入目的
 - (3) 導入効果
 - (4) 問題点や課題について
 - (5) 今後の電算化傾向について
 - (6) 電算要員の熟練形成について
 - (7) その他
- III. 経営事務職務への影響に対する若干の考察
 - (1) 後方事務職務への影響
 - (2) 売場の事務職務への影響
 - (3) 組織編成や管理統制の問題から
- IV. むすびにかえて

I. は じ め に

周知のように、オフィス・オートメーションが経営内の様々な職務にどのような影響を与えるのか、という問題が多くの論者によって論じられている。しかしながら、筆者もこれまで何度も述べてきたように、そこには解明されなければならない課題が山積されている。ここにおいてとりわけ重要な課題は、オフィス・オートメーションという場合の「オートメーション」の具体的な内容を形成している様々なOA機器あるいはそのシステムの一つ一つが、OA化の対象として考えられている経営サービス部門内の様々な個別部門（例えば販売、事務、狭義のサービス部門等）におけるどのような職務に、どのような形で導入されているのかという点をより立ち入って明らかにする事である⁽¹⁾。しかしながらOA化といわれるサービス部門のコンピュータ化は、銀行企業など一部の企業を例外として⁽²⁾開始されたばかりであり、それらの実態は未だに十分解明されてはいない⁽³⁾。ワードプロセッサーの実態については、既に（札幌大学女子短期大学部紀要第6号、1985年において）若干の考察を行ったけれども、本稿はサービス部門の中でも、従来、比較的機械化が遅れていたにも拘わらず、POS（販売時点情報管理）システムやEOS（補充・発注システム）の普及に象徴されるように、近年急速にコンピュータ化が進展しているといわれ、かつ札幌市の中心的産業でもある小売業のコンピュータ化というものに焦点を当ててみたものである。はじめに昭和60年4月から、同年12月にかけて行なった北海道内における小売業のコンピュータ化の実態調査の結果を紹介・分析し⁽⁴⁾併せてそれらが小売業企業の様々なレベルの事務職務に、どのような影響を及ぼすかという点について若干

の考察を加えてみることにする。

(注)

- (1) その他の課題については、拙稿「オフィスオートメーションと経営事務職務(1)」札幌大学女子短期大学部『紀要』第6号 1985年、参照。
- (2) 銀行企業における研究としては渡辺峻『現代銀行企業の労働と管理』千倉書房、1984年、参照。
- (3) 小売業におけるコンピュータ化、とりわけPOSについての実態調査は、様々な団体によってようやく開始され始めている。全国的なものとしては、消費と流通社の「POS利用実態調査—ハードメリットからソフトメリット開発へ」『季刊消費と流通』1985年夏号、Vol. 9, No. 4、札幌市におけるものとしては札幌通産局「POSシステム導入状況等調査の結果について」1985年等が上げられる。しかしながら、これらの多くは企業の経営戦略的観点から取り上げられたものが多く、企業の管理や組織、あるいは一定の職務への影響といった観点からは捉えられていない。なおPOS導入以前における小売業の管理・組織・労働問題に対する研究としては、浪江巖「商業部門の発展とホワイトカラー労働」『現代企業のホワイトカラー労働』大月書店、1983年がある。
- (4) 当調査は筆者のゼミナールの昭和60年の統一テーマである「現代小売業企業の経営戦略」と平行して行われたものである。

II. 道内小売業におけるコンピュータ化の実態

1. 調査概要と調査対象の内訳

(1) 調査目的と調査方法

はじめに、道内小売業企業売り上げの上位を占める百貨店、スーパー（生協を含む）、専門店、C VS（コンビニエンス・ストア）の中から、比較的コンピュータ化が進んでいるといわれる企業40社に対し調査依頼を行った。その中から調査を引き受けてくれた企業23社の本部（北海道地区本部）の電算担当者に対して、小売業における今日のコンピュータ化の実態がどのようなものであるのかという点を問題発見的に考察するために、次のような調査項目を柱とする聴取調査を行った。

- ① コンピュータ・システムの概要について
- ② コンピュータ・システムの導入目的について
- ③ 導入効果について
- ④ 導入後の問題点や課題について
- ⑤ 今後の電算化計画について
- ⑥ 電算要員の熟練形成について
- ⑦ その他

調査方法は、はじめに調査項目のサンプルを送付し、その後に訪問・聴取を行うという形で行われたが、調査票を返送してもらった後に、電話で聴取を行っただけの企業が3社と、企業の1支店の店長だけの聴取にとどまった企業も1社含まれている。

(2) 調査対象者の内訳

調査対象者の内訳は表1のとおりである。業態別にみると百貨店が12名、スーパーが19名、専門店が4名、C VSが5名の計40名である。調査対象者の内訳を見ると、電算室及び電算課の責任者が16名と最も多く、次いで専務・部長クラスが8名、店長が5名であり、経理課責任者と総務及び管理課責任者がそれぞれ3名となっている。「その他」の内容は物流センターからの派遣社員、及び人事担当者や一般社員である。また電算課及び電算室責任者の中には経営

表1 聴取調査対象者の内訳

内訳 業態	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
専務及び部長	3	3	1	1	8
電算室及び電算課責任者	4	8	3	1	16
店長	0	4	0	1	5
経理課責任者	1	1	0	1	3
総務及び管理課責任者	3	0	0	0	3
その他の	1	3	0	1	5
合計	12	19	4	5	40

企画室や計算課といった名称が使われている部課も含まれている。全体的に見ると比較的企業のトップレベルの社員が多い事に注目しなければならない。この事は当該企業の経営方針やコンピュータ化の内容については正確な知識を持っているという反面において、コンピュータの運営や導入効果、更には問題点といった調査項目に対する回答の内容に、その立場上何らかの影響を与えると考えられる。

(3) 調査対象企業の内訳

表2は調査企業の本部(又は本社)所在地別の内訳である。所在地別内訳では、札幌市に本部のある企業が10社と最も多く、次いで札幌市以外の道内が9社、そして本州に本部のある企業は4社となっている。しかしながらこれは調査対象企業の所在地とは同一ではない。調査対象となった企業は、札幌市に所在地を持つ企業が13社、札幌市以外の道内(函館、旭川、小樽、滝川、北見、帯広、釧路、紋別)に所在地を持つ企業が10社と、調査企業のすべてが道内の企業である。なお、ここにおけるスーパーは1社だけが衣料品を中心とする総合スーパーであり、残りの5社は食料品を中心とするスーパーである。専門店は、衣料品専門店が2社、鞄・袋物専門店、耐久消費財の専門店がそれぞれ1社となっている。これを見ると、札幌市以外の地方企業の割合が比較的多い結果となっている。この理由として第一に、調査対象企業が最も多か

表2 本部所在地別分類

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
札幌	3	3	2	2	10
札幌以外の道内	5	2	1	1	9
本州	1	1	1	1	4
合計	9	6	4	4	23

表3 店舗数別分類

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
10店未満	7	2	0	2	11
10~49店	2	2	2	0	6
50~99店	0	0	1	0	1
100店以上	0	2	1	2	5
合計	9	6	4	4	23

表4 従業員規模別分類

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
100人未満	0	0	0	2	2
100—499	6	3	3	0	12
500—999	0	2	0	0	2
1000人以上	3	1	1	2	7
合計	9	6	4	4	23

注) 百貨店は1店舗のみ、その他は全店の合計(以下の表5・6・7も同じ)

表5 資本金別内訳

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
5千万未満	0	2	3	2	7
5千万以上1億未満	4	1	0	1	6
1億以上10億未満	4	1	0	0	5
10億以上50億未満	0	0	1	1	2
50億以上100億未満	0	2	0	0	2
100億以上	1	2	0	0	3

注) 生協は出資金、C V Sの一社は他のスーパーの直営店である。

表6 売上高別内訳

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
5億未満	0	0	0	2	2
5億以上10億未満	0	0	0	0	0
10億以上50億未満	3	0	1	0	4
50億以上100億未満	2	4	1	0	7
100億以上500億未満	3	0	2	1	6
500億以上1000億未満	1	0	0	0	1
1000億以上	0	2	0	1	3

表7 商品アイテム数別内訳

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
5千未満	3	0	1	4	8
5千以上1万未満	0	0	2	0	2
1万以上1万5千未満	0	5	0	0	5
1万5千以上2万未満	1	0	0	0	1
2万以上	1	1	1	0	3
不明	4	0	0	0	4

った百貨店の上位売上企業が、札幌市に極端に集中しているのではなく、道内の各都市に分散している事⁽¹⁾ 第二に、前回行った調査によればコンピュータの導入は、札幌市と他の地方都市との間にそれほど著しい差異がない形で進行していたのみならず⁽²⁾ スーパーにおけるP O Sの導入はむしろ札幌市よりも地方都市の企業が早くから手掛けていたという事などと関連がある⁽³⁾。

表3は店舗数別内訳である。それによれば、10店未満の企業が11社と最も多い。このうち百貨店が7社と大半を占めている。次いで10店から49店というものが6社、100店以上の支店を持つ企業は5社となっている。50店から99店という企業は1社だけである。

表4は従業員規模別内訳である。ここでは百貨店は、1店舗毎の独立性が強いという理由から1店舗のみの従業員数で分類した。その他は全店舗合計である。それによれば従業員が100人から499人の企業が12社と最も多い。百貨店9社のうち6社がこの中に含まれている。次いで多いのは従業員1,000人以上の企業であり、7社となっている。次いで100人未満の企業と500人から999人迄の企業がそれぞれ2社づつとなっている。

表5は資本金別内訳である。資本金別に見ると5,000万未満の企業が7社と最も多くなっている。この中には百貨店は1社も含まれていない。それに対して専門店4社のうち3社がここに含まれている。次いで5,000万以上1億未満の企業の6社、1億以上10億未満の企業が5社となっている。百貨店の9社のうち8社がこれらの二つの分類の中に含まれている。次いで100億以上の企業が3社である。また、10億以上50億未満の企業と50億以上100億未満の企業が何れも2社となっている。

表6は売上高別内訳である。売上高別内訳では50億以上100億未満の企業が最も多く7社となっている。この中にスーパー全6社のうち4社が含まれている。次いで多いのは100億以上500億未満の企業（6社）である。この中には百貨店全9社のうち3社が、また専門店全4社のうち2社が含まれている。次いで10億以上50億未満の企業が4社、1,000億以上の企業が3社、5億未満の企業が2社、500億以上1,000億未満の企業が1社と続いている。C V Sの4社のうち2社が5億未満の企業である。

表7の商品アイテム数別内訳では5,000未満の企業が8社であり、1万以上1万5,000未満の企業が5社と続いている。スーパー全6社のうち5社が何れもこの分類に属している。2万以上の企業が3社、5,000以上1万未満の企業が2社、1万5,000以上2万未満の企業が1社となっている。また「不明である」とする企業が百貨店の4社であった。これらの内訳を見る限り調査対象企業の多くは様々な地域に本部を置いており、しかも大規模で、多くの商品を取り扱っている百貨店とチェーン・ストアであることがわかる。

2. 調査結果

(1) コンピュータ・システムの概要

コンピュータ・システムの概要については、百貨店、スーパー、専門店、C V Sのそれぞれ業態を異なる企業が、どのような特徴を持ったコンピュータ・システムを導入しているのかを見るために、おおよそ次のようなサブ項目について質問を行ってみたものである。①売上関連データの処理方法、②データの入力方式、③スキャナーの種類について、④ホスト・コンピュータとのデータの交換方式について、⑤主な適用業務について。

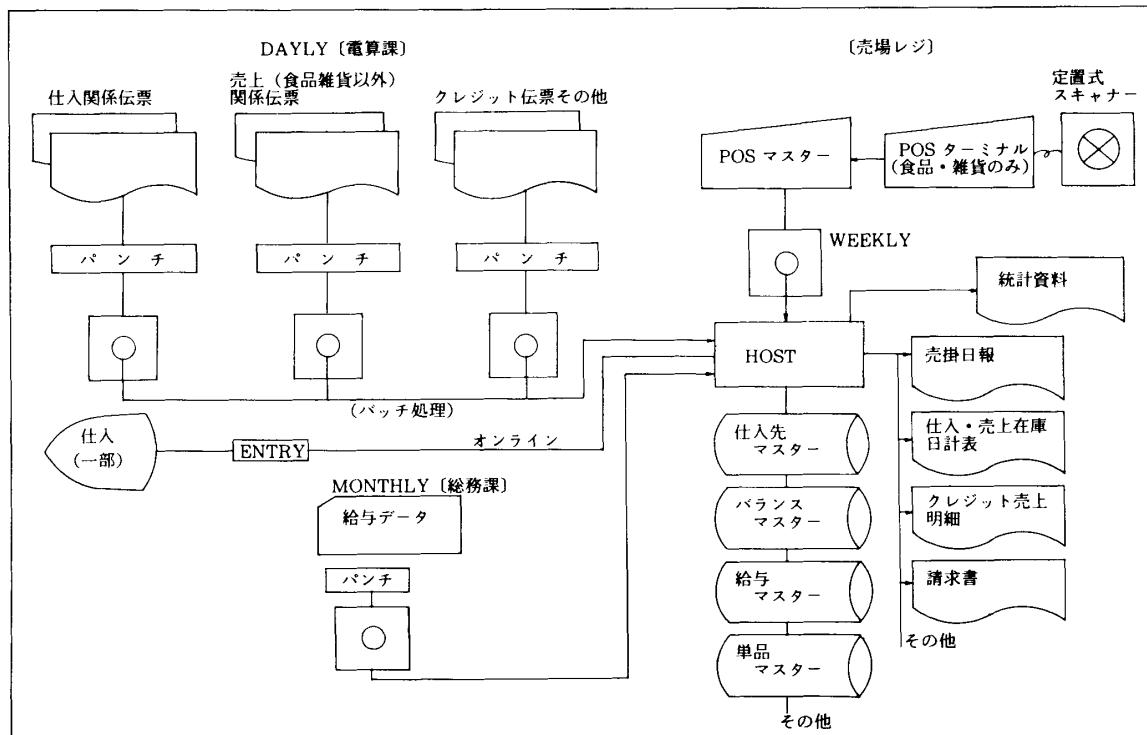
① 売上関連データの処理方法

コンピュータの適用される業務は様々なものが考えられるが、経理・人事など、主に本部や経営企画室などの管理機能を持つ部局の事務処理一般については、既に昭和40年後半から開始され、現在大半の企業で電算化されている。現在の小売業において最も重要な業務は売上に関

連するデータの処理である。現在の小売業における売上関連データの処理方法は、POSによる方法、EOSによる方法、バッチ処理による3つがある。POSによる方法は現在の小売業において最も進んだコンピュータ・システムといわれるものであり、商品の売上があった時点で、POSターミナルからスキャナーといわれる情報読み取り装置やキーを通じて、商品に付けられた商品コードが売上の度に読み取られ、売上関連データが、売場から直接入力されるものである。この方式によって今迄よりも多量のデータが瞬時に、しかも従来必要とされていたキーパンチャーやオペレータの手を介せずして、随時、処理されるようになった。EOSによる方法はPOSの一種に加えられることがあるシステムである。しかしながらこの方式では、売上データではなく、仕入・発注データを随時あるいは定期的に、スキャナーあるいはキーから商品や商品の置かれる陳列棚及びオーダーブックに付けられたバーコードやOCRなどの登録コードを入力し、それらを売上データに変換する形で売上データを処理するというものである。この方式によって仕入・発注がより正確に行われるようになったばかりでなく、在庫管理や売上データもより大量に、かつスピーディに処理されることになる。バッチ処理の方法は従来から一般的に行われてきた方法であり、電算室において、キーパンチャーやオペレーターが一括して一定期間の売り上げ関連データを、直接ホスト・コンピュータに打ち込む方式である。

図1は調査対象企業のうち、POSを部分的（食品と雑貨部門）に導入している企業（百貨店）のシステム図を、POS処理とバッチ処理の違いの説明を、わかりやすくするよう簡略化し、掲げたものである。それによれば、食品と雑貨はPOSターミナルから、定置式スキャナーを使い、レジから直接データを入力することができる。しかもパンチ入力の手間がないので、単品データや時間帯別売上データなどのより細かなデータも容易に取ることができる。更に、現在はPOSデータが一旦フロッピー・ディスクに蓄積された上で、オンラインでホスト・コンピュータに入力されているが、これがインラインで直接ホスト・コンピュータと接続されるならば、リアル・タイムで売上動向を知ることができる。それに対して食品・雑貨以外の部門

図1 POSバッチ処理併用店の電算システム



のデータはパンチャーによって一件一件入力しなければならない。現在この仕事は6名によつてなされているが、かりに食品・雑貨以外にもPOSが適用されるならば、理論的には電算課のパンチャーは必要なくなることになる。

札幌通産局が昭和59年に札幌市の389社を対象として行った郵送調査ではPOSを導入している札幌市の企業は27社(8.6%)であったが⁽⁴⁾当調査の対象となった企業についてみると表8のとおりである。全体的に見るとPOS処理を行っている企業は17社、EOS処理を行っている企業は11社で、バッチ処理だけを行っている企業は百貨店の4社のみである。業態的に見ると専門店ではEOS処理を行っている企業は全くなく、逆にスーパーとCVSではすべての企業で行っていた。ここにおけるスーパーとCVSはEOSだけを導入している企業が何れも1社づつで、その他の企業はPOSとEOSを併用している。

② データの入力方式

POSやEOS処理ではデータの入力方式は従来のパンチカードやキーからの入力とは異なった方式を行っており、商品情報の登録の仕方から区別すると、OCR、バーコード、そしてキーセット方式の3つがある。キーセット方式は、あらかじめ売場のレジスターに登録されたキーを叩くことで商品情報の入力をを行うものであるが、バーコードとOCRはいずれもスキャナー(光学読取装置)がそれぞれのシンボルを読み取る形で入力をを行うものである。それぞれが記憶密度や読み取り速度など、何れも長所と短所を持っているが、一般的にはバーコードは

表8 売上関連データの処理方法

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
POS処理	5	5	4	3	17
EOS処理	1	6	0	4	11
バッチ処理	4	0	0	0	4

注) POSとEOSの併用企業が9社含まれているため合計が23社にはならない。

表9 POS・EOSによるデータの入力方式

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
OCR	2	1	0	0	3
バーコード	1	5	0	4	10
キーセット	2	0	4	0	6

表10 スキャナーの種類

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
ハンドスキャナー	2	4	0	3	9
定置式スキャナー	1	6	0	1	8

表11 ホストコンピュータとのデータ交換方式

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
オンライン	2	5	2	4	13
オフライン	3	1	2	0	6
スタンダロン	0	0	1	0	1

注) 併用企業があるので合計は19社にはならない。

食品・雑貨を扱うスーパーやC V S向けのものであり、O C Rやキーセットは衣料品や耐久消費財を扱う百貨店や専門店に適していると言われている^⑤。先の通産局の調査ではこの点、企業数別ではなく店舗数別で表わされているが、それによれば、キーセット（プリセット）の導入店数は435店と最も多い、次いで、バーコード（151店）、O C R（60店）の順となっていた^⑥。表9は当調査の対象となった企業のうちP O S・E O S処理を行っている企業が採用しているデータの入力方式を集計したものである。それによれば、バーコードが10社と最も多い、次いでキーセット（6社）、O C R（3社）の順になっている。業種別に見ると、バーコードはスーパーとC V Sを中心に使用されている。また、百貨店の1社がバーコードを使用しているがこの企業は食品・雑貨部門のみにP O Sを導入している企業である。専門店では現在バーコードを使用している企業はないが、4社中2社が近々バーコードの採用を計画している企業である。またスーパーの中の1社は衣料品を中心とする総合スーパーであり、現在バーコードを使用していないが、この企業も既にバーコードの導入を計画している企業である。更に百貨店の中の1社も昭和61年度からバーコードを採用する計画の企業である。O C Rについてみるとスーパーで1社、これを使用しているが、E O Sのためのものであり、バッチ処理の形で使用されているものである。またキーセットを使用している百貨店2社のうち1社はかつてO C Rを使用していたがうまく機能しないということで、キーセットに変えた企業である。これらを見る限りバーコードの採用が次第に一般化するような傾向にある。なおO C Rやバーコードを使用している企業でも、よごれ商品や値引商品などの入力のための補助入力手段として殆どの企業がキー入力方式を併用している。

③ スキャナーの種類

P O SやE O S用のスキャナーにはハンド・スキャナーと定置式スキャナーがある。定置式スキャナーは装置が大型であるがすばやく読み取れるという特徴を持つために、1台のレジで多勢の客をさばくスーパーに適していると言われている。表10はP O S・E O S用のスキャナーの種類を集計したものである。それによれば、やはりスーパーのすべてが定置式スキャナーを使用している他、百貨店、C V Sで1社ずつ使用されている。またスーパーでもハンド・スキャナーを使用している企業が4社あるが、これは何れもE O S用のものである。

④ ホスト・コンピュータとのデータの交換方式

P O SやE O S端末機の多くはホスト・コンピュータと接続され、それらと直接データの交換を行っているが、その交換方式は、N T Tの電話回線を使用して行うオンライン方式と、フロッピーディスクや磁気テープに一旦データを落としてからホスト・コンピュータに持参し、処理するオフライン方式がある。またホスト・コンピュータとのデータの交換を行わないスタンドアロン方式もある。表11は調査対象企業のデータ交換方式を分類したものである。それによればスーパーとC V Sの殆どがオンライン方式を採用しているのに対し、百貨店と専門店はオフラインが半数を占めている。スタンドアロン方式を採用している企業は専門店の1社だけであった。しかしながらすでにこの専門店もオンラインの方向にむけて準備中であり、オンラインを行っていない百貨店もオンラインの方向を検討中であるということで、オンラインの方式は一般的になりつつある。なお表には掲げなかったが、店内でオンラインが行われておらず、オンラインのP O Sターミナルを使用している企業が百貨店で2社あった。

⑤ 主な適用業務

表12はコンピュータの主な適用業務を出力帳票等から集計したものである。小売業とりわけ百貨店やチェーン店など当調査の対象となった企業の業務内容は、全店舗の統括、商品政策、仕入機能や人事、財務及び経理など、販売活動をバックアップし、管理的職能を担う本部あるいは経営企画室などのいわゆる後方事務の仕事と、売場あるいは各店舗の仕事に二分される。表

表12 主な適用業務

適用業務の種類	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
在庫管理	3(4)	5	3	3	18
取引先別売上・利益率分析	2(3)	2	0	0	7
仕入管理	4(3)	5	4	3	19
支払手段別(売掛・現金)管理	3(4)	5	3	2	17
単品別売上分析	1(1)	6	4	3	15
部門別売上分析	2(2)	6	4	4	18
扱い者別(レジ別)売上分析	2(2)	6	4	2	16
人事・経理業務	3(2)	4	4	3	16
商品券管理	7(2)	1	0	0	10
顧客管理	3(3)	1	0	3	10
時間帯売上分析	2	4	1	4	11
A B C 分析	1	4	1	2	8
価格帯別売上分析	1	5	0	0	6
フェイス管理	0	1	0	2	3
クレジットカードのネガチェック	3	0	1	0	4

注) ()内はPOS・EOSを導入していない企業である。

12の適用業務を見ると、業態別及びPOSやEOSの導入の有無で多少異なっているものの、全体的にはおよそすべての業務に関わっている。具体的に見ると、最も一般的な適用業務は「仕入管理」であり、19社からこれが上げられていた。次いで「在庫管理」、「部門別売上分析」がいづれも18社、次いで「支払手段別管理」(17社),「扱い者別売上分析」,「人事・経理業務」(それぞれ16社),「単品売上分析」(15社)が多くの企業で行われていた。ここにおける扱い者別売上分析は百貨店では入出金ミスのチェック程度に使われるというものであったのに対し、スーパー や CVS では従業員の出勤管理に、そして専門店では従業員の業績管理にも併用されていたものである。しかしながら百貨店では殆どの企業がクレジット・カードを取り扱っているにもかかわらず、「クレジット・カードのネガチェック」は百貨店の3社と専門店の1社だけであった。特に地方の都市ではクレジットのネガチェックは「トラブルが殆ど発生しないので全く必要ない」という回答が百貨店の3社からなされていた。実際に行なわれていたネガチェックは自社の開発したシステムによるものが2社であり、残りの2社はNTTのCAFISとよばれるシステムを使用していた。また、POS・EOSを導入していない企業では、「時間帯別売上分析」,「ABC分析」,「価格帯別売上分析」,「フェイス管理」,「クレジット・カードのネガチェック」といった業務には全く適用されていない。更にPOSを導入していない百貨店で「単品管理」を行っている企業が1社あるが、これは随時取り出せる形のものではなく、一定期間の集計後に取り出せるデータであった。業態別にみると、百貨店では「商品券管理」がすべての企業で行われていた。これは法律で商品券の管理・運営が厳密に義務付けられていることと関連がある。百貨店における商品券の管理は、OCRによる商品券番号の読み取りという形が一般的なものであった。また、「顧客管理」も比較的多く行われている。百貨店の顧客管理は、CVSで行うようなPOSレジで顧客の性別や職業などの内容をスキャナーで読みとるという形ではなく、友の会やクレジットカード等のデータをホスト・コンピュータで処理

するというものである。またスーパーや専門店、C V Sでは多くの企業で行われていた単品別売上分析やA B C分析、価格帯別売上分析は百貨店ではあまり行われていない。これは百貨店の仕入・発注方法はスーパー等のものとは異なり、随時発注方式ではなく、前シーズンに括して行ってしまうため、これらの分析があまり意味を持たないという事と関連を持つと思われる。それに対してスーパーでは、商品券管理、フェイス管理、クレジット・カードのネガチェック、顧客管理を除いて殆どの企業で同じようにコンピュータを適用している。「価格帯別売上分析」は、特にパックづめの生鮮食料品について適用されているものである。また専門店では仕入管理、単品売上管理、部門別売上管理、扱い者別売上分析、人事経理業務に総ての企業が適用している。また在庫管理に適用している企業も3社あった。しかしながら人事・経理業務はあまり重要視されていない。ある専門店では「人事管理や経理への適用はほんのおまけ程度のもの」と回答していたし、他の企業でも、現在のホスト・コンピュータを使用せず、従来から使用していたパソコンをそのまま使用していた企業もあった。C V Sではほぼスーパーと同じような適用業務である。ただし他の業態の企業では行われていないフェイス管理がなされていた。ある企業では各棚の10cm当たりづつの利益率が計算され、コントロールされていた。その他、特徴的な適用業務では、「仕入代金等の自動振替システム」(百貨店、C V Sの各1社)、各支店の「立地条件別売上分析」(C V Sの1社)、「固定資産・株式管理」(百貨店の1社)、「月間扱い者別過不足管理」(スーパー1社)などが上げられていた。なお、バーコード型P O Sの実態については消費と流通社が昭和60年に大手スーパー27社を対象に行った「J A N型バーコードのP O S利用実態調査」で既に報告されているが、それによれば、P O Sの適用業務のうち、第1位が「時間帯別売上分析」、第2位が「部門別売上分析」であり、第3位が「単品別売上分析」となっている⁽⁷⁾。当調査でもスーパーで見る限りほぼ同様な傾向をみせている。スーパーでは対象企業6社のうち総ての企業が部門別売上に適用していたし、単品売上も6社、時間帯別売上では4社がそれぞれ行われている。しかしながら、消費と流通社による調査では主に生鮮食料品が対象とされる「価格帯別売上」が、27社中2社のみであったのに対して、当調査では6社中5社が行っていると答えていた。これは消費と流通社の調査対象企業が、衣料品や耐久消費財を扱う総合スーパーを多く含むものであったのに対し、当調査企業では食品を中心とするスーパーが大半(5社)であったことと関連があると思われる。

(2) 導入目的

表13は、現在使用しているコンピュータの導入目的についてとりまとめたものである。それによれば、「情報収集のスピードアップのため」というものが18社と最も多く、次いで「単純繰り返し作業の機械化・省力化」というものが17社であった。しかしながら後者の中にはP O S・E O Sを導入していない百貨店4社が含まれている。「経営意思決定への支援のため」という回答もP O S・E O Sを導入している企業の14社(全体では15社)によって上げられていた。また「他社、同一産業における競争力強化のため」というのが11社であった。「企業イメージアップのため」という項目を上げていた企業の多くは百貨店であり、しかもその都市の最大手の企業であった。「その他」の内容としては「P O S導入の前準備のため」というものが現在E O Sを導入している企業2社から上げられていた。また「各種のシステムの一元化のため」というものが2社であり、それ以外はコンピュータ化の具体的な仕事の内容を示しているものである。「在庫ロスの削減」「販売員の雑務作業の排除」「金銭管理」「フェイス管理」「流通コストの削減」「企業の新規立地条件の把握」「レジ要員の訓練期間の短縮のため」というものがそれぞれ1社づつであった。これらを見る限り、現システムは全体的には、出力されたデータを利用し間接的な形で店舗の運営に役立たせていこうという、いわゆるソフトメリットと、単純繰り返し作業の軽減・省力化といった直接的な効果を求めるようという、いわゆるハードメ

表13 コンピュータの導入目的

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
単純繰り返し作業の機械化・省力化	2 (4)	4	4	3	17
情報収集のスピードアップのため	4 (2)	5	3	4	18
経営意思決定支援のため	4 (1)	4	2	4	15
企業イメージアップのため	4	1	0	0	5
他社同一産業における競争力アップ	2 (1)	3	2	3	11
その他の	2	6	1	2	11

注) () 内は POS・EOS を導入していない企業である。

リットという2つの目的で導入されているものの、前者の目的にやや重点が置かれている。なお、先の札幌通産局の調査は導入目的を具体的な適用業務で集計している。それらをソフトメリットとハードメリットという2つの観点から分類してみると、ソフトメリットが若干強調されているものの、当調査と同様な傾向を示している。導入目的の第1位から5位までは、「仕入・在庫の適正化」「商品情報の迅速化・正確化」といったソフトメリットが占めており、第6位から8位まで「レジの効率化・正確化」「清算時間の短縮」といったハードメリットの項目が上げられていた^⑧。しかしながら当調査結果を業態別に見るとややこれと異なった形となっている。スーパーや CVS、専門店では「単純繰り返し作業の機械化・省力化」に象徴されるハードメリットと、「情報収集のスピードアップのため」といった項目に象徴されるソフトメリットの2つの目的を同時に目指しているが、POSの導入を行っている百貨店では「単純・繰り返し作業の機械化・省力化」といったハードメリットを目指す企業は2社だけであり、主にソフトメリットを目的としてコンピュータの導入を行っていた。また POS や EOS を導入していない企業では単純繰り返し作業の軽減といったいわゆるハードメリットがその目的に上げられている。

(3) 導入効果

表14は現システムについての導入効果を取りまとめたものである。先の札幌通産局の調査では、導入効果の第1位が「売筋商品の把握」であり、第2位が「死筋商品の把握」、第3位が「事務処理の省力化」となっていたけれども^⑨、当調査で見ると、全体的には1位と2位が逆転しているもののほぼ同様な傾向となっている。最も効果があったというものは「死筋商品の把握」というものであり、POS・EOSの何れかを採用している企業19社のうち15社から指摘されていた。次いで「事務作業の簡略化」と「売筋商品の把握」というものがそれぞれ14社から上げられていた。しかしながら POS を導入している百貨店では「事務作業の簡略化」はそれほど強調されてはいなかった^⑩。この項目に回答を寄せていた企業6社のうち POS・EOS を採用していない企業4社が含まれている。また項目別及び業態別の具体的な内容であるが、まずハードメリットと言われるものの中の典型的な事務作業の省力化ということについてみよう。これについては、百貨店、スーパー、専門店、CVS のどの業態の企業をとっても全体的に効果があったと回答していた。札幌市内の POS を導入しているある百貨店では「既に事務の合理化は従来の電算化によって達成されていたのでそれほど変化はない」としながらも、「電算部門におけるパンチャーが現在の POS の導入によって20名から5名に減少した」と回答している。また同じく札幌市内の他の百貨店でも、「レジチェックの時間が従来1台あたり最低30分かかっていたものが、現在の POS の導入によって全く必要が無くなった」と回答している。専門店でもこの傾向は顕著に表れていた。呉服・衣料を専門に扱うある専門店では、

表14 導入効果

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
売場の諸作業の迅速化・省力化	4	4	2	3	13
売場の諸作業員の訓練期間の短縮	0	3	1	1	5
事務作業の簡略化	2(4)	4	2	2	14
死筋商品の把握	5	4	3	3	15
売筋商品の把握	4	4	3	3	14
適切な商品加工の実施	2	5	1	3	11
棚割や陳列等の改善	1	3	0	3	7
在庫ロスの削減	1	3	1	3	7
適正売価の把握	0	4	1	0	5
時間帯売上の把握による適正な人員配置	0	3	1	1	5
クレジット処理の改善	3(1)	0	0	0	4
モラル・モールの向上	0	4	2	0	3
レジ台数の削減	1	0	0	0	1

注) ()内はPOS・EOSを導入していない企業である。

「現在のPOSを導入するとともに電算室の要員特にキーパンチャーが16名から6名に減少した」と回答している。また札幌市内の耐久消費財を扱うある専門店では「伝票整理作業が従来レジ1台あたり2時間かかっていたのに対し、POSの導入によってこの作業が10分に短縮し、同時に本部のキーパンチャー10名が必要なくなった」と回答している。スーパーでもこの傾向は同じであるが、最近POS・EOSを導入した企業と昭和50年台前半に導入した企業では若干異なった傾向をみせている。すなわちすでに52年にPOSを導入していた企業では現システムの導入によって、「従来5名必要であった本部のサービススタッフが1名で十分になり、かわってパートタイマーが2名補充されただけである」と回答していた。同じく52年にPOSを導入していた札幌市内のあるスーパーでは「1ヶ月に人件費にあてる150万円が3万円のパソコン端末のリースで代用できた」例を挙げていた。また札幌市内のある総合スーパーでは「発注作業がOCRによるEOS化がなされることによって、従来のパンチ作業が不要になり、従来その業務にあたっていた正社員5名が1名の正社員と2名のパートに代替された」と回答していた。それに対し、最近POSを導入した札幌市のある企業では、逆に「従来必要無かった要員が3名必要になった」としているし、地方のある企業でも「本部の電算の仕事の量が増え残業時間が長くなった」としている。CVSにおいては売場の事務についてはあまり詳しい回答は得られなかつたが、札幌市内のあるCVSでは「本部の会計処理担当者の13名がEOSの導入によって3名に減少させることができた」と回答している。

次に店舗の諸業務の省力化ということである。この点は売場の事務作業と明確に分離できない点もあり重複する問題もあるが、特にスーパーから、「省力化が図られた」との回答が多くみられた。地方のあるスーパーでは「PLU(POSレジが自動的に価格を計算する方式)のソースマーキングを使用する現在のPOSを導入することによってラベル添付作業と費用が顕著に軽減され、同時にレジの訓練期間が短縮され、正社員のパート化も推進された」としている。売場の諸作業が省力化されたと答えた他のスーパーもほぼ同様の回答であった。ただし、つい最近POS化を行った札幌市内の企業では逆に「店長の仕事(POSの運営)に関する仕

事)が増えてしまった」という回答もなされていた。またレジ台数の軽減という点については、「レジ効率は15%から20%は向上したが、レジ効率が要求されるのは特定の時間だけなので台数の軽減には至らない」という回答が多く寄せられた。

次にソフトメリットといわれる導入効果についてである。百貨店では、あまり具体的な形で回答が得られなかつたものの、「クレジット処理の電算化によって顧客管理が出来るようになった」「死筋商品が即座に把握出来るので返品がやりやすくなった」という回答がなされていた。

スーパーではとりわけ早くからPOS化に積極的であった企業を中心に、効果があったとする企業が多く見られた。札幌市では最も早くからPOS化を推進していた企業の一つでは、「スイートハートや価格ラベルの張替え等の従業員の不正がなくなりモラルが改善された上に、在庫ロスも20%減少した」という回答がなされている。また北海道では最も早くからPOS化に着手していた地方のあるスーパーでも、「時間帯別売り上げ分析によって特に生鮮食料品のパック詰やラベル張りなどの仕事に対するレイバースケジューリングや適切な商品加工が可能になった」、あるいは「売筋商品の把握が出来ることで特売のかけ方が効率的になった」と回答している。その他最近POS化に着手したスーパーでも、とりわけ「プライスゾーン分析が可能になることによって、価格コントロールや適正売価の把握が容易になった」とするスーパーの声が多く聞かれた。

専門店では、つい最近POSを導入した企業が多く、具体的な回答が少なかった中で札幌市内の専門店では、「従来0.4%の在庫ロスが半分に削減された」「従業員一人一人の売上が翌日に出力されるようになったために、従業員のモラールが向上した」あるいは、「伝票発行等のわざらわしい仕事から開放されることによって販売業務に専念できるようになった」との回答がなされている。

CVSでは、早くからEOS化にとりくんでいたある企業はかなり具体的な効果を上げている。「弁当等の日替わり品のロスが従来は売り上げの1.4%に昇っていたのに対し、EOSによって殆どゼロになった」、あるいは「在庫管理のロスが0.3%まで減少させることに成功した」といったものほか、「パートタイマーの時間別調整や各店舗への営業指導が的確に行えるようになった」という回答がなされていた。また札幌市内の他のCVSでも「店舗指導が総て本部の電算室で可能になり、店舗は商品陳列をするだけになってしまった」という回答もあった。しかしながら、ソフトメリットについては、ハードメリットとソフトメリットの両方を目指すという導入目的の調査結果とは異なって、まだまだ本当に効果があるとは言いきれない状況にあるようである。次節で検討する、「課題や問題点について」での回答でも、「データをなかなか売場に反映させる事が困難である」という多くの回答にも象徴されるように、まだまだ現在のシステムを効果的に使用していないことをうかがわせる回答もなされている。調査対象者の項目で見たように、聴取対象者の多くは企業のコンピュータ関係業務の責任者であったということで、導入効果を実際以上に評価せざるを得ない立場にあるため、多くの導入効果の項目に「効果があった」と答えていたものの、全体的には投資金額の割には効果が上がっていないように思えた。当聴取調査の感じでは、現在のPOSあるいはEOSがハードメリット及びソフトメリットの双方共に効果的に使用されているという企業は、昭和50年台初期から既にPOSを導入してきた数社の企業だけのように思われた。この中に含まれるあるスーパーは「省力化というハードメリットだけでも十分ペイしている」と答えていたし、他のCVSは既に「自社のEOSによって蓄積してきた情報とノウハウを生かした情報産業へも参入している」とのことであった。

(4) 問題点や課題について

表15は、現システムの運営上の問題点や課題をまとめたものである。それによれば全体的には「出力データを売場に反映させるのが困難である」というものが10社と最も多く、次いで「政府行政の対応が遅れている」というものが7社、「他社、他店のデータを自店に反映させること」と「計画的な人事体制が必要になった」という項目がそれぞれ6社となっている。また「ソフト要員が新たに必要になった」という項目が5社から寄せられていた。具体的に見ると、百貨店、専門店、スーパー、CVSの企業では共に「売場にデータを反映させることが困難である」という回答が多数を占めていた。この内容はいわばコンピュータ化の目的でも最も重要なものの一つであるソフトメリットそのものについての項目である。かなり抽象的な質問で回答者の主観にも左右される回答であり、他の質問項目全体を総合した回答としてみることができる。この回答を見る限り、まだまだ出力されたデータを経営の意思決定に反映させるメリットを十分に享受している段階ではないようと思える。この点について、最近POSを導入したスーパーでは、「問屋やメーカーなど相手先の対応が不十分なのでソフトメリットは当分望めそうにない」と回答していたし、既にEOSを早くから導入し、最近POSも導入した地方のあるスーパーでも、「省力化のメリットは経理面で明瞭に説明出来るが、商品動向を基準としたソフトメリットの享受は当面望めそうにない」と答えている。更には、道内では他社に先駆けてPOS・EOSを導入し、かなりの効果を上げていると思われる他のスーパーでも「POSが本当に意味を持ってくるのは5年後・10年後であり、現在はデータの蓄積が大切な時期である」としている。百貨店においてもほぼ同様な回答がなされていた。殆どの百貨店は、「特に

表15 問題点や課題

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
出力されたデータを売場に反映させるのが困難である	2(1)	3	2	2	10
政府行政の対応が遅れている	4	2	0	1	7
他社・他店のデータを自店に反映させること	0	4	0	2	6
計画的な人事体制が必要になった	2	2	1	1	6
ソフト要員の養成が新に必要になった	3	1	0	1	5
ハードの機能が活かし切れない	1	2	0	0	3
データの入力に時間と手間がかかり過ぎる	1	1	0	1	3
メーカー・問屋の対応が不十分である	1	3	0	0	4
機械の保守・管理が大変である	0	2	0	2	3
バーコードメインテナンスが大変である	0	3	0	0	3
コンピュータ関連の仕事が増えてしまった	0	2	1	0	3
従業員のコンピュータに対する意識革命が必要である	0(1)	1	0	0	2
商品情報が特定の人だけに集中してしまう	1	0	0	0	1
ハードの機能が足りない	0(2)	1	0	0	3

注) () 内はPOS・EOSを導入していない企業である。

ファッション商品等の衣料品の仕入・発注は前シーズンに一括して行うため、売筋商品がPOSによって把握出来ても、即座にそれに対応できるような体制がない」と語っていたし、比較的効果的にPOSを利用していると言われている札幌市のある大手の百貨店でも、「現在はまだシステムが先行てしまっている」と回答していた。次に「政府行政の対応が十分ではない」という項目である。この回答を寄せた企業が念頭においていたものは、特に銀行POSをめぐるものであった。銀行POSに対する計画は百貨店、スーパー、専門店、CVSの各企業が共にかなり積極的な考え方を持っており、既にそれに対応できるシステムを有している企業も見られたが、現行の規則では「1銀行に1社としか契約できない」「銀行の時間外には買物ができない」など多くの規制がある上、「手数料の問題」などを考えると「客に対するメリットはなにもない」として、未だそれを行っている企業はなかったものの、「政府行政が十分これらを改善する形に変わればすぐにでも検討したい」と答えていた⁽¹¹⁾。その他の政府行政に対する問題として上げられていたのはタバコに関する商品発注についてである。これはCVSの企業から指摘されたものであるが、EOSによってオンライン化され、殆どの商品発注作業がリアルタイムで行なわれているのに対し、既にタバコは専売体制が変化しているものの、かつての名残りとして、依然として商品発注が手書きのマークシートによる、一ヶ月前の一括注文方式という、極めて前近代的な形で行われているという理由からである。「計画的な人事体制が必要になった」という項目では、特にスーパーや専門店における電算要員に対するものである。別項でもふれるように小売業とりわけ中小のスーパーでは従来それ程電算化が進んでおらず専門的な電算要員も必要なく、電算要員の大半がPOS・EOSの導入に際して若手の社員を他の部門から抜擢した形で構成したものである。従ってそれに対する人事体制も十分確立されておらず、導入時にある程度専門的に熟達しても人事異動で無造作に他の職場に配置転換されるなどで、継続的な電算の仕事を腰を落ち着けて行うことができないという理由からであった。既にこの点に関しては比較的早期にPOS・EOSを行ってきた企業では、「電算室職員だけは電算室長に人事権が委任される」などの対策がとられていた。なお「他社・他店のデータを自店に反映させること」という回答も6社から上げられていたが、その内容は現在のコンピュータ・システムの問題点というよりもむしろ今後の商品政策全般の課題であると考えられる回答である。「バーコードメインテナンスが大変である」という項目は、スーパーにおいて典型的に見られた回答である。これはスーパーでは大半の企業がバーコードを使用していたが、「メーカー側が通告なしにバーコードを替えてくる」ことが日常茶飯事であったり、生鮮食品が多くの割合を占めるスーパーではインストアマーキングを中心に行われている結果として「ラベル張り作業が大変である」というものであった。しかしながら「PLUが一般的に使用されるようになってからは価格変更がコンピュータで容易に行なえるため、ラベル張替え作業がなくなり従来よりもずっと容易になった」という回答も多く聞かれた。「ソフト要員が新たに必要になった」という回答は、今後の課題として寄せられたものが多かった。百貨店では、いづれも顧客管理がコンピュータ化の課題として上げられていたが、それに対応するような「顧客管理のコンピュータ化に備えてのソフト要員の不足」、更にはメーカー主導の現在のソフト要員に変わって「自社の要望に十分対応するための自社のソフト要員の必要性」を訴える企業が多くあった。またスーパーでも漠然とした問題意識でありながらも、将来の課題としてこれらの必要性を指摘していた。比較的効率的にPOS・EOSを使用していると言われている地方のあるスーパーでは「現在のところはなんとか間に合わしているが、今後のコンピュータ化に対応するためにはソフト要員の養成が重要となる」と答えていた。またEOSを早くから導入し、既にVANを稼働させているCVSのある企業でも、「計量経済学的な分析をも出来るソフト要員の必要性」を強調していた。「メーカー・問屋の対応が不十分である」という項目に対する回答はスーパーを中心に

寄せられたものである。一つはソースマーキングに関するものである。先の「バーコードメインテナンスが大変である」という項目とも重複する点であるが、具体的な内容としては「メーカーのソースマーキング政策が全く欠如している」ため「ソースマーキングを勝手に変更する」「同じ商品に異なったソースマーキングがなされている」というものが大半のスーパーで指摘されていた。その他ソースマーキング率の不足も CVS をも含めて上げられていた。ある CVS ではこの点を「現在の 70% のソースマーキング率を 90% に高めなければ採算上問題がある」と述べている。また問屋やメーカーに対する発注や配送の問題も指摘されている。すなわちこれは、「企業が POS・EOS によって売れ筋商品が理解されても問屋やメーカーがそれに対する対応がなされていない」という問題である。先にも触れたように、衣料品を中心とする百貨店では今期の商品の大半が既に前年度に発注してしまうという事情もあり、あまり問題にされなかつたが、スーパーを中心に多くの企業からこの点が指摘されていた。ある大手のスーパーではこれに対応するため「総ての取引先とのオンラインの完成」とともに、「問屋・メーカー毎がばらばらに配送を行っている現在の制度に変えて、一括して代表の企業が配送を代行させるシステム」を検討中であると答えていた。機械の保守・管理が大変である」という回答であるが、これは機械の導入期や性能とも関係を持つように思える。例えば最近 POS を導入したばかりの札幌市のスーパーでは「店内の POS の起動操作や価格の登録作業が大変である」と答えていたのに対し、既に早くから POS を導入している地方のあるスーパーではそれらの作業はすべて本部のホストコンピュータでコントロールしているために「そのような問題は全く無い」と回答していた。しかしながらハードに関してはメーカーに依存することでまだ機械の保守・管理に対しては問題がないとはいえない状況にあるように思われる。かなり早くから POS・EOS を導入し、比較的首尾良く POS を稼働していると思われる地方のあるスーパーでさえ、「POS レジが動かなくなるなどのトラブルは日常茶飯事であり、POS 導入によって本部の電算室の仕事は極めて多くなった」と述べていた。ただし機械自体の故障からくるトラブルは、システムのデュアル化を図ったり、定休日等に定期的にメーカーが保守・管理を行うなどで、「問題はない」ということであった。

(5) 今後の電算化傾向について

表16は今後電算化を進めたい業務および導入したいシステムについての回答をまとめたものである。全体的には「顧客管理システム」「オンライン化」がそれぞれ 6 社と最も多く、次いで、「クレジット処理」「銀行 POS」がそれぞれ 5 社づつであった。また、「POS 化」及び「バーコード化」を図りたいという企業はいずれも 4 社となっている。具体的な内容を見ると百貨店では、特に POS ターミナルによって顧客管理を効果的に進めたいというものが最も多く、スーパーでは「銀行 POS」と「クレジット処理」が今後の電算化の重要な課題とされている。既に多くのスーパーの POS ターミナルにはそれらの処理を行える機能が組み込まれており、そのうち何社かは、「現在準備中である」「体制さえ整えばすぐにでも検討したい」と答えていた。⁽¹²⁾ この点に関しては先の消費と流通の調査でも同様な回答がなされていた。それによれば調査企業 27 社中、銀行 POS を「検討する余地がない」と答えた企業はわずか 2 社だけであり、既に実施している企業 1 社を除いて残りの 24 社の大半が「検討中である」(11 社)「今後検討したい」(13 社)と答えていた。またクレジット処理についても、27 社中、既に実施している企業 3 社を除き、すべての企業が「計画中」「検討中」あるいは「今後検討」の何れかの回答を行っていた。⁽¹³⁾ また、当調査では、スーパーと CVS には EOS のみで POS を採用していない企業がそれぞれ 1 社づつあったが、何れの企業でも POS 化を「計画中である」あるいは「検討中である」と答えていた。また POS・EOS の何れのシステムも導入していない百貨店 4 社のうち半数の 2 社は「まだができるようなシステムである」あるいは「売り上げが

表16 今後特に電算化を進めたい業務および導入したいシステム

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
P O S システム	2	1	0	1	4
E O S システム	2	0	0	0	2
バーコード化	1	1	2	0	4
銀行 P O S	1	4	0	0	5
顧客管理システム	4	0	2	0	6
クレジット処理	0	4	1	0	5
オンライン化	2	2	1	1	6
フェイス管理	0	1	1	1	3
在庫管理	1	0	1	1	3
その他の	0	1	0	1	2

年収300億以上になったら導入が出来る」として、導入に対して積極的な姿勢を示していた。更に専門店の「バーコード化」というものについては何れの企業も現在導入準備中であるということであった。また先にも述べたように百貨店の1社が現在バーコード化に向けて準備中であるということであった。「フェイス管理」という点についてもスーパー、C V S、専門店の何社かが「現在検討中である」と答えていた。

(6) 電算要員の熟練形成について

表17は電算室の要員（パンチャー・オペレータを含む）の教育・訓練や電算要員の確保などの熟練（技能）形成がどのように行われているのかという点を取りまとめたものである。これに関連したものとしては、1983年に、OA学会北海道支部が全産業の大手企業107社に行った調査がある。この調査は、小売業に限定したものではなく、また教育・訓練の対象も管理者をも含むものであり、単純な比較は不可能であるが、データ処理技術者とオペレータ・一般従業員のみに限定してみると、いずれも教育訓練の方式のうち1位から3位までの中に「メーカー・ディーラーへの講習会への出席」「社内講習会」「O J T」が含まれている。¹⁴⁾ この点小売業だけ

表17 電算要員の教育訓練等の熟練形成

	百貨店	スーパー	専門店	C V S	合計
外部講師の依頼	0	0	1	0	1
外部講習会への参加	1	3	2	1	7
社内研修会の実施	3	1	3	0	7
他社の見学	0	2	2	1	5
メーカー・ディーラーの定期講習	3	5	1	0	9
O J T	7	6	2	1	16
電算経験者の採用	0	1	1	1	3
企業内従業員の抜擢	3	2	1	0	6
通信教育	0	0	0	1	1
その他の	0	0	0	2	2

を対象とした当調査でも同様な傾向をみせている。最も多いのは「OJT」の16社であり、次いで「メーカー・ディーラーの定期講習」、第3位に「社内講習会」が「外部講習会への参加」と共に上げられている。電算要員に対する具体的な回答の内容を、日常の仕事の中で教育していくというOJTを除外して見ると、「メーカー・ディーラーの講習」では「システムの導入時や更新時」あるいは「年1~2回で一週間程度」というものであった。また「社内研修会によるもの」では「COBOLを中心としたプログラムの教育」や「ビデオによるもの」という内容であった。また「外部講習会への参加」としては「物流センターの研究会や仲間グループの研究会」におけるものが上げられていた。「他社の見学」ではPOSやEOSの導入時に特にスーパーや専門店を中心におこなわれており、見学先は比較的早期に導入した企業では関西、九州、関東などが上げられ、最近導入した企業では北海道内の同種の企業が中心となっていた。また「外部講師の依頼」では、「当該企業が所属する流通グループの専門家」ということであった。「通信教育による」というものは「10ヶ月間、専門の通信教育の研修機関が行っているものを各自で勉強させる」というものでこれによって「3ヶ月後にはプログラムが作成出来るようになる」と語っていた。

なお電算室要員の確保という事についてであるが、OA学会北海道支部の報告では、電算要員の確保にあたっては、自社の従業員をシステム導入時に、メーカー・ディーラーの講習会に参加させる形が一般的であり、従業員の採用にあたっても「OAに関する知識を考慮せず」「全く考慮しない」という回答が60%を占め、半数以上の企業が「OA要員の採用と一般の新人の採用は全く区別しない」ということであった。⁽¹⁵⁾この点に関しては、小売業だけを対象にした当調査でも類似した傾向を見ることが出来る。殆どの企業が、コンピュータ化を契機に、他の経理課職員や一般店員を抜擢し、教育・訓練をおこなう形で確保され、従業員の採用にあたっても、経験者の採用という企業は3社のみであった。しかも経験者の採用という企業の中身は本格的な現職のSEやプログラマーの採用というのは1社だけであり、その他はせいぜい高専や専門学校の卒業者の新規採用であった。その他「会社の情報処理関連の子会社がすべて代行してくれるため、必要ない」という企業が3社（スーパー1社、CVS2社）となっている。

(7) その他の

表18は電算室・電算課の職員構成を比較的高度の熟練を必要とすると思われるSE・プログラマーと、比較的熟練を要しないと思われるキーパンチャー・オペレーターに分類し集計したものである。全体的に見ると、キーパンチャー・オペレーターは90名と、SE・プログラマー(53名)の約1.5倍となっている。業態別に見ると、スーパーではキーパンチャー・オペレーターの比率が39名と、最も高く、SE・プログラマー(15名)の約2.6倍になっている。次いで百貨店、専門店、CVSの順になっている。しかしながら、CVSの数値は調査企業4社のうち2社が親会社の電算室が代行しており、他の1社は詳細不明のものであり、この数値には含まれていない。従って調査対象が1社だけのため単純比較は不可能である。ここで特徴的なのは百貨店のうち、POSを導入している企業(全5社)と導入していない企業(全4社)の数値である。

表18 電算課・室の職員構成

	百貨店	スーパー	専門店	CVS	合計
SE・プログラマー	19(4)	15	8	7	53
キーパンチャー・オペレーター	28(15)	39	6	2	90
その他の	15(1)	10	5	1	32

注) 1. ()内はPOS・EOSを導入していない企業

2. 「その他」は事務員、責任者及び不明のものである。

表19 P O S 導入期

	51前	52	53	54	55	56	57	58	59	60	計
百 貨 店				1	1			1		2	5
ス 一 パ 一		2			1		1			1	5
専 門 店				1			1			2	4
C V S							1			2	3
計		2		2	2		3	1		7	17

表20 E O S 導入期

	51前	52	53	54	55	56	57	58	59	60	計
百 貨 店										1	1
ス 一 パ 一					1			1	3		5
専 門 店											0
C V S	1									2	3
計	1				1			1	3	3	9

絶対数から見ると、POS導入企業の方が多くの職員を抱えている。また、SE・プログラマーとキーパンチャー・オペレーターの比率を見ると、POSを導入していない企業という企業ではかなりの差異が認められる。POSを導入していない企業ではその比率が4:15と約3.5倍などに対し、POSを導入している企業では19:28と約1.5にすぎない。この事から見るとPOSの導入は相対的に電算要員の数を増大させるが、キーパンチャーやオペレーターの比率は低くなることが考えられる。

なお、性別でみるとSE・プログラマーはその大半が男性であるのに対し、キーパンチャー・オペレーターの大半が女性であった。

次にPOS・EOSの導入時期について見てみよう。全国的にみると、POSが初めてわが国に導入されたのは1972(昭和47年)である。⁽¹⁶⁾ 同時期にはスーパー等若干の企業がこれに続いたがあまり普及はされなかった。以後、1970年代後半から専門店や百貨店において徐々に普及し始めていったものの、JANシンボルの普及率の低さや通信回線などの使用制約などによって、スーパーやCVSでは余り普及しなかった。スーパーとCVSを含む本格的なPOS・EOSの普及は、JANシンボルの統一規格が定められ、複数企業間のオンラインシステムも可能になるなど、様々な行政施策が行われ、コンピュータの性能やコストについても大幅な進歩が展開されるようになったこの数年の間である。北海道におけるPOS・EOSの導入も、若干全国の傾向には遅れた形で展開されているものの同様な傾向となっている。表19と20によれば、POSでは昭和52年に導入した企業が2社のみである。その他はいずれもそれ以後であり、7社が昭和60年度のものである。EOSについてみても51年以前に導入した企業は1社だけで、しかもPOSの場合と同様に59年と60年に導入したものが多くなっており、何れのシステムもその殆どがごく最近急速に普及してきたものであることがわかる。

(注)

- (1) 道内百貨店の上位売上店舗22店のうち札幌市の店舗は8社だけであり、その他の店舗は道内の各都市に分散している。日本経済新聞、1985年7月10日付参照。
- (2) 当調査の前調査として、筆者は1984年11月、道内小売業(飲食・ガソリンスタンドを除く従業

員50人以上の企業)に対し、郵送によるコンピュータの導入状況についての調査を行った。それによれば、有効回答企業49社のうち札幌市では1971年から1980年にかけて大半の企業がなんらかの形でコンピュータの導入を行っていた。それに対し、札幌市以外の道内各都市ではそれより5年遅れて76年から導入が開始されたものの、1984年11月には札幌市とそれ以外の都市も差異がない形で大半の企業(調査対象企業49社中47社)がコンピュータの導入を既に行うに至っていた。

- (3) 例えば、1983年8月末現在の、JAN型POS導入店の状況を見ると、既に道内では10社がこれを導入していたが、そのうち札幌市の企業は3社だけであり、残りの7社は札幌市以外の道内企業であった。(財)流通システム開発センター、「コードセンターニュース」第10号、1983年、参照。またスーパーにおいて、今日最も進んだシステムであると言われるPOSスキャニング・システムが、道内で初めて導入したのは滝川市の菱友ストア(1982年)であり、次いで旭川市の第一スーパーが導入、札幌市では東急ストアが1983年に導入したのが最初である。日本セルフサービス協会『セルフサービス』1984年4月号ほか参照。
- (4) 札幌通産局、前掲報告書、p. 2. 表7参照。
- (5) バーコードとOCRのそれぞれの長所と短所としては次のような点が上げられている。
①読み取り機能はOCRよりバーコードの方が速く、正確である。しかしながら、②バーコード(ソースマーキングによるもの)は人間には読み取り不可能であるのに対し、OCRは機械でも人間でも読み取り可能である。③バーコードは袋や缶などの曲面にも付けることが出来る。④OCRは一定の反射率を持った値札に登録しなければならない等という多くの制約があるが、バーコードにはこれが少ない。⑤OCRはバーコードに比べて多くの情報が登録できる。⑥OCR値札は従来の値札と同じ形態なのでバーコードよりも見栄えが良い。流通開発システムセンター編『POS百問百答』、(財)通商産業調査会、1983年、p. 308. 参照、しかしながら、特にバーコードは最近、2連式のバーコードを採用し、情報量を増やすなど次第に改善されている。
- (6) 札幌通産局、前掲報告書、p. 4. 表4参照。
- (7) 消費と流通社、前掲書、p. 48. 図2参照。
- (8) 札幌通産局の調査によれば、導入目的の第1位は「仕入・在庫の適正化」(76社から回答)であり、次いで第2位が「品揃え・商品構成の適切化」(61社)となっている。以下は「売れ筋商品・死筋商品の把握」(56社)、「顧客の販売動向の把握」(45社)、「商品情報の迅速化・正確化」(39社)、「レジの効率化・正確化」(39社)、「清算時間の短縮」(9社)、「現金管理の合理化」(5社)の順となっている。前掲報告書、p. 4. 表11参照。
- (9) 同調査では導入効果について、①非常に効果があった、②効果があった、③効果がなかった、④記載なし、の4つのポイントで、各項目に対して行われているが、それによれば、①の「非常に効果があった」と、②の「効果があった」と回答した企業数の合計は「売れ筋商品の把握」が最も多く、22社から回答されている。以下「死筋商品の把握」(19社)、「事務作業の省力化・迅速化」(18社)の順になっている。同上、p. 5. 表16参照。
- (10) 消費と流通社の調査でも、バーコード型のスーパーを中心とする調査結果が出されている。それによれば導入効果の第1位は「レジ係の訓練時間の短縮や売上げ登録ミスの防止」であり、次いで「売れ筋・死筋商品の把握」の順になっている。当調査でも同様な傾向が表れている。調査対象企業6社のうち「売れ筋商品の把握」と「死筋商品の把握」は何れも4社から上げられているし、「売場の諸作業員の訓練時間の短縮」は3社から上げられている。しかしながら、当調査では多くのスーパーが導入効果として最も強調していた「適切な商品加工の実施」は同調査では回答されていない。消費と流通社、前掲書、p. 47. 図1参照。
- (11) 銀行のキャッシュカードで買物ができるという、いわゆる銀行POSは、既に本州では、トヨタ生協や忠実屋で実施されているが、北海道でも、当調査の対象に含まれている企業のうち2社(百貨店1社、スーパー1社)はこれに対する構想を発表している。しかしながら調査の時点では具体的な計画は進行してはいなかった。つい最近になって両社共に1986年の6月をめどにそれらを稼働させることを決定した。日本経済新聞、1986年1月30日付、参照。
- (12) このうち1社は、調査が実施された直後の12月にPOSターミナルによるクレジット処理を開始したし、他の1社はこれらの前準備として、自社の従業員を対象としたカードによる掛け売り管理を、1986年3月から実施することを決定している。日本経済新聞、1985年12月24日付、参照。

- (13) 消費と流通社, 前掲書, pp. 49-53. 参照。
- (14) 同報告書ではデータ処理技術者とオペレーター・一般従業員の教育では若干異なった結果となっている。前者の場合では「メーカー・ディーラー等への参加」が最も多く、「社内講習会」「OJT」がこれに続いている。それに対し、後者の場合では「社内講習会」が圧倒的に多く、「OJT」「メーカー・ディーラー等への参加」がこれに続いている。オフィス・オートメーション学会北海道支部, OAと教育研究会, 「北海道の企業におけるOA教育の実態」1983年, pp. 3-4.
- (15) 同上, p. 2. 参照。
- (16) POS の普及はおよそ 3 つの段階で展開したと言われている。第 1 の段階は1972年から74年頃の POS 試行期であり、第 2 期はアメリカでの POS 導入期に対応した形の 1976 年頃、そして 1970 年代後期以後が第 3 期であると言われている。飯塚隆司『POS システム導入と活用の手引』広文社, 1980 年, pp. 68-72. 参照。しかしながら第 1 期及び第 2 期はいずれも本格的な普及には至らなかった。この原因としては、①小売業が POS を必要とするほどの経営環境に至っていないかった事、②POS システムの性能、品質、価格がユーザーの要求にマッチしていないかった事、③機器メーカーは販売の主力を第三次産業においていなかった事、④コードや値札、クレジットカードなどの社会的な基盤整理がなされていなかった事が上げられている。しかしながら 1983 年には JAN シンボル、1980 年には OCR 値札の JIS 化などの規格が定められるなどの通産省の後押しなどがあり、同時に経済の低成長期に伴う企業内部の合理化の必要性の高まりの中から第 3 期の本格的導入期を迎えることになった。流通システム開発センター編『POS & Store Automation』1983 年, pp. 23-24. 参照。

III. 経営事務職務への影響に対する若干の考察

オフィス・オートメーションの進行が経営の様々な職務に、どのようなインパクトを与えるのかという問題は、冒頭でも述べたように、既に多くの観点から議論されている。これらの問題は具体的には、製造業企業における非製造部門や、サービス産業内で展開しているいわゆる「オフィス」におけるコンピュータ化の進行が、そこにおける様々な職務の内容にどのような影響を及ぼすのかという点と関わっているものである。一般的には、コンピュータ化の進行は仕事の質や量に一面的に影響を及ぼすのではなく、一方では仕事の量を極端に縮小させながら、他方で増大させ、同時に仕事の質に対しても、「一方的に労働者の技能や知識を向上させたり、反対に一方的に全ての労働を単純化し、労働の質を堕落させてしまうのではなく」、いわゆる多極分化の形をとると言われている⁽¹⁾。すなわちここにおける仕事は、当該職務が従来どのような形で行われてきたのか、あるいはそこに導入されたコンピュータ・システムがどのようなものであり、どのような形で導入されているのかといった点、更にはそれに対応する経営の組織構成や管理統制が如何なる形で形成されているのかといった様々な要因によって異なる影響を受けるという訳である⁽²⁾。ここでは、特に当調査の対象となった企業の大半が導入しており、かつ今日の小売業においては最も進んだコンピュータ・システムである POS (EOS を含む) システムが、小売業における様々なレベルの事務職務にどのような影響を与えるのかという点を、百貨店、スーパーといった、それぞれの業態別特徴を考慮しながら、当調査結果から得られた幾つかの点を指摘してみよう。

(1) 後方事務職務への影響

先に述べたように、小売業企業における事務職務は大きく分けて、店舗の指導や管理を専門的に行う本部機構（単独企業では経営企画室等がこれに当たる）のいわゆる後方事務と、売場のレジまわりを中心とする売場事務に分けられる。極めて限定された従来の研究の成果から見ると、これまで特に、大規模小売業において展開してきた後方事務のコンピュータ化に伴って、売場事務職務の単純化と店舗の指導や管理に当たる後方事務の専門職化という 2 極分化が

進展した事が知られている⁽³⁾。それに対して今日の POS・EOS に象徴されるコンピュータ化の進展は、このような 2 極分化を更に進展させ、既に専門職化していた本部の後方事務機構それ自体の内部での 2 極分化を展開し、同時に売場事務の単純化をも徹底させるという傾向を見ることが出来る。はじめに本部機構内の業務すなわち後方事務への影響という形でこれをみてみよう。POS システムは従来展開されてきた本部機構の事務部門のみに限定されるコンピュータ・システムとは異なり、売場と本部の何れの事務職務にも関わるシステムである。むしろ売場事務と後方事務を一元化し、双方の距離と時間を一気に短縮したところにこのシステムの特徴がある。後方事務職務への影響について見ると、POS はそのシステムの概要の項目でも見たように、売場における商品売上の関連情報を直接売場で入力してしまう結果として、従来本部の電算室で行われていた商品関連情報の入力を行うオペレーターやパンチャーの仕事を一気に単純化し、縮小させてしまう性格を持っている。このことは導入効果に対する回答のいくつかから、業態の如何に関わらず、しかも極めてドラスチックな形で裏づけられていた。先にも述べたけれども、ある札幌市の大手百貨店では、現在のコンピュータ・システムの導入によって「電算室のキーパンチャーが20名から5名に減少した」と答えていたし、同じく札幌市内のある衣料関係の専門店では「本部の電算要員が16名から6名に減少した」と答えている。更に、耐久消費財を扱う札幌市内の大手の専門店では「従来10名必要とされた本部のキーパンチャーが全く必要なくなった」と述べている。これらの傾向はスーパーや CVS でも同じである。衣料品を扱うナショナル・チェーンのあるスーパーでは OCR を使用する EOS の導入によって発注業務に携わっていた「正社員5名が1名の正社員とパート2名に代替できた」例を報告していたし、札幌市に本部をおく大手の CVS では、現在の EOS を中心とするコンピュータ・システムの導入によって本社の会計スタッフが「13名から3名に減少させることができた」等の回答がなされていたのである。また、キーパンチャーやオペレーターの減少という点について言えば、これらの傾向は電算室の職員構成からも裏付けることができる。表18の電算室の職員構成から見ると、POS を導入していない百貨店の SE・プログラマーとキーパンチャー・オペレーターの比率は 4:15 と、前者の数は後者の数の約 3.5 倍であるのに対して、POS を導入している企業のそれは 19:28 と約 1.5 倍にしかすぎなくなっている。戦後のコンピュータの普及に伴ってパンチャー やオペレーターの数は一般的には急速に増大しているけれども⁽⁴⁾ 小売業におけるコンピュータ化はこれとは逆の傾向を示しているのである。

ところで機械の導入はそれが適用される職務に必要な熟練が解体される一方において、他の分野において、新たな熟練を必要とするものである。POS の導入は先にも述べたように、本部の事務員や電算室の比較的下級の熟練労働者であるキーパンチャー やオペレーターの仕事を縮小させたけれども、他方において電算室における比較的高度の専門的な熟練を必要とする SE やプログラマー、あるいは経営の意思決定に携わる本部職員や経営企画室における職務の重要性を高めている。前者について見ると、「問題点や課題」の項目において「ソフト要員の養成が新たに必要になった」という回答において象徴的に述べられていたし、表18における電算室の職員構成においても、POS を導入している企業の方が SE・プログラマーのキーパンチャー やオペレーターに対する比率がかなり高い数字であったことにも象徴されている。また、経営企画室や本部職員への影響について見ると、「問題点や課題」の項目に対して、第1位であった「出力されたデータを売場に反映することが困難である」という回答に象徴される。すなわち POS・EOS の導入は経営企画室や本部職員の意思決定に必要な情報を隨時・大量に提供することができる。しかしながらそれらのデータを科学的に読み取る特別な知識や分析能力が益々多く必要とされてくる。この点、道内では最も早くから POS・EOS を導入し、その運営も比較的うまく行われていると思われた CVS とスーパーの各本部スタッフはこの点につ

いて、「コンピュータに関する知識だけではなく、幅広い知識が必要になった」「統計学や高等数学などの奥深い知識が益々必要とされてきた」と述べていた。電算要員の教育訓練に対する調査結果にも表れていたけれども、従来、小売業の教育訓練等の熟練形成は、製造業などと比べ、体系的な形では行われてこなかった⁽⁵⁾しかしながら、これらの調査結果から見る限り、POSの普及は、本部職員や経営企画室職員など、経営の意思決定に携わる職員に対する新たな熟練形成の必要性を益々高めていくと思われる。

(2) 売場の事務職務への影響

POSシステムは、いわゆる後方事務職務ばかりでなく、売場事務職務の省力化を展開する。従来のレジではレジ締め作業やレジチェック作業の時間が相当かかっていたものが、POS terminalに組み込まれた機能によってそのための時間が極端に短縮されることになる。導入効果における調査結果では、これらは特に百貨店と専門店の一部から指摘されていた。地方のある百貨店では「従来のレジでは閉店後の伝票整理等のレジ整理の時間が30分かかっていたものがPOSレジの導入によって全くからなくなった」と回答しているし、道内の100店以上の店舗のはほぼ全店にPOSを導入しているある専門店では「従来2時間かかったレジ整理の時間が10分になった」という例について述べている。また、POSシステム、とりわけスーパーやCVSに一般的に見られたバーコードによるPOSスキャニング方式の採用は売場とくにレジ係の職務を大幅に変化させた。従来のレジ係はキー入力に対するスピードや計算能力等ある程度の熟練を要するものであったのに対し、レジ係の職務をより単純な作業に変化させる性格を持っている。すなわち従来のレジでは商品の個数、金額等を正確にしかもスピーディにキーから入力しなければならなかつたが、POSレジではスキャナーで、登録されたバーコードをなぞるだけで、正確に、しかもスピーディにそれらを読み取ることが出来るようになる。これらは「レジ担当者の訓練時間の短縮」や「パートタイマーによる代替が可能になった」といった導入効果に対する回答に如実に見ることが出来るけれども、この傾向もバーコード化が益々今後普及してゆくであろうという今後の電算化傾向における調査結果を考慮すれば、更に顕著な方向に展開すると思われる。小売業では従来、他の業種と比べ、パートタイマー労働者が高い就業比率を示し、それに伴う多くの問題が指摘されていた⁽⁶⁾POSやEOSの今後の急速な普及はこれらの問題を更に深刻なものとしてゆくことが予想される。

(3) 組織編成や管理統制の問題から

既に述べたように、一つの機械や技術は一定の経営組織の中に組み込まれ、一定の役割を持つよう管理された形で遂行されるのであり、機械化に伴う経営内の様々な職務は、機械の導入それ自体のみならず、当該職務の組織編成や管理統制のあり方によっても異なる影響を受ける。POSの導入に際しての「問題点や課題」の項目の調査結果によれば、「計画的人事体制が必要になった」という回答が6社から提示されていたけれども、これらの具体的な内容を見ると、企業の組織構成や管理統制のあり方に関わる問題である。すなわち、それは、ごく最近POSの導入を行ったある専門店とスーパーの複数の電算担当者から具体的に示されていたものであるが、「POSの導入にむけて電算室に配転され、それに対する知識や教育を身につけても、これまで電算に対する組織や管理統制が不備のため、一定期間の後に無造作に他の職務に配置転換されてしまう」といったものであった。これらはPOSシステムという機械の導入それ自体による熟練の解体といった問題ではなく、当該企業の管理統制や組織構成のあり方に関わるものである。これらの調査結果から見る限り、従来、近代的な人事制度の確立が立ち遅れていた小売業、とりわけ中規模のスーパーや専門店では今日のコンピュータ化は、今後、小売業の様々なレベルの事務職務の職務再編成や管理統制という問題に大きなインパクトを与えることが考えられる⁽⁷⁾。

(注)

- (1) 奥林康司, 「ME技術革新と労働の人間化」『日本労働協会雑誌』1984年8月号, p. 26.
- (2) 例えば、マルク・モーリス「ME化と職務内容、職務要件および職務編成の変化」『日本労働協会雑誌』1985年1月号, 参照。
- (3) 浪江巖, 前掲書, p. 244. 以下参照。
- (4) 1970年の国勢調査からパンチャー(穿孔機等操作員)とオペレーター(電子計算機等操作員)の実態が明らかにされているが、1970年から80年の間に両者の総数は58,155人から2.35倍の136,700人に増大している。総理府統計局、「国勢調査報告書」参照。
- (5) この点については、拙稿、「サービス部門の合理化と熟練形成」札幌大学女子短期大学部『紀要』第3号, 参照。
- (6) 例えば、卸・小売業では、パートタイマー労働者の全パートタイム労働者にしめる割合も35.6%と、全産業中第一位となっているし、全雇用者に占めるパートタイマー労働者数も12.6%とサービス業の12.9%に次いで第2位となっている。労働省編、日本労働協会『労働白書』1982年版, 参照。
- (7) 百貨店やスーパーでは、専門職制度や職能資格制度などを中心に、体系的な人事制度の確立が急速に行われつつある。しかしながら、これらは1970年以後の低成長期以後開始されたばかりであり、既に古い伝統を持つ百貨店などを除き、多くの中小スーパーや専門店、CVSでは、内容的には製造業などのものに比べまだ整備されたものではない。専門職制度や職能資格制度については、岡田康次『百貨店業界』教育社、1982年, pp. 152-153. 楠田丘『職能資格制度』産業労働調査所、1975年, 他, 参照。

IV. むすびにかえて

以上、冒頭で述べた問題意識から、北海道内における小売業のコンピュータ化の実態調査結果を紹介し、併せて経営事務職務に対しての影響という点にも若干の考察を行ってきた。それによれば、今日の小売業におけるコンピュータ化は百貨店、専門店、スーパー、CVSといった業態別にそれぞれ異なった様相を以って、いわば企業の置かれているそれぞれの環境に適合した形で導入されているものであった。しかしながら、全体的な傾向としては、POSやEOSに象徴される今日のコンピュータ・システムは、後方事務だけを対象とした小売業の従来のコンピュータ・システムと比べ大規模で、はるかに多くの職務に関わるものであり、同時に小売業における経営事務職務に対して極めて急速な変化を引き起してきたものである。更にまた、小売業における今日のコンピュータ化は、オフィス・オートメーションの一翼を担うといわれるワードプロセッサーのような文書処理を行うだけの単体機器と比べても、それが経営におけるおよそすべての業務に関わっているために、はるかに大きなインパクトを与える可能性を持っていると考えられる。またはじめにも触れたように、かつて、経営サービス部門においては、銀行企業のオンライン化によって銀行企業の事務職務が極めて急速な変化を遂げてきたことが知られているが、本稿で取り上げた小売業のコンピュータ化の進展も、これらの調査結果や、銀行企業と比べはるかに高い小売業の就業者数の状況等からみる限り、小売業における経営事務職務に対して極めてドラスティックな影響を及ぼしており、今後もこの傾向は更に顕著になることが考えられる。しかしながら、あくまでここでは、現在の小売業のコンピュータ化の実態から問題を考察しただけである。従って、これらを以って小売業のOA化が経営事務職務にどのような影響を与えるのかという点を一般化することが到底不可能である。繰り返し述べてきたように経営事務職務に対する影響というものを考察する場合には、実際の労働者が各自の職務の遂行に当たって、その内容を規定している企業の組織構成や管理統制がどのような形で形成されてゆくのかという点の分析が極めて重要になる。しかしながら、POSやEOSに象徴される

ような売場職務をも含めた小売業の本格的なコンピュータ化はごく最近開始されたばかりであり、現時点で、しかもコンピュータ化の実態だけからこれを一般化することは不可能であろう。今後見守るべき課題である。

(昭和 61 年 3 月)

(本稿は札幌大学助成金による研究成果である。)