

小売業におけるO Aの職場及び 従業員の職務・熟練への影響

— P O S システム導入企業の従業員意識調査から —

児 玉 敏 一

目 次

- I. はじめに
- II. P O S 化の職場への影響
 - 1. 調査概要
 - (1) 調査対象企業・店舗の概要
 - (2) 対象企業のP O S システム
 - (3) 調査対象者の内訳
 - (4) 調査方法と調査内容
 - 2. P O S 導入に対する従業員の評価から
 - (1) 質問項目別評価
 - (2) P O S 導入に対する評価の基準
 - 3. 各従業員層別評価から
 - (1) 仕事量への影響
 - (2) 仕事の質への影響
 - (3) 疲労度への影響
 - (4) 人間関係への影響
 - (5) 職務充実度への影響
 - (6) 組織及び管理内容への影響
- III. 職務・熟練への影響
 - 1. 職務と熟練の二極分化
 - 2. 同一職場内の熟練の同質化
 - 3. 熟練及び職務等級の上昇
- IV. むすびにかえて
〔付表〕

I. は じ め に

オフィス・オートメーションと言われるサービス部門のコンピュータ化が様々な分野で展開されている。とりわけP O S システムに象徴される小売業企業における最近のコンピュータ化の進展は、大手の百貨店やナショナル・チェーンのスーパーのみならず地方の食品スーパーやコンビニエンス・ストアといった中小企業にも凄まじい勢いで展開している。⁽¹⁾しかしながら、百貨店などの一部の企業を除き、これらの小売業企業の多くはこの20年から30年間に設立された新しい企業である。従って、製造業企業や銀行企業など古い伝統を持つ他の業種の企業と比べ、従来から婦人労働力やパート・タイマーといった非熟練労働者の比率が高い上に、企業内教育訓練などの体系的な熟練形成の制度化も遅れており、⁽²⁾そこにおける職務の遂行も経営者の経験や勘に多くを依存した、いわゆる「人海戦術」的傾向が強く、これまでの機械化も比較的小規模なものであった。⁽³⁾ところで小売業における最近の急速でかつ本格的なコンピュータ化の展開は当該企業の職場や従業員の職務・熟練にどのような影響を及ぼすのであろうか。P O S システムに象徴される今日の小売業のO A化の実態については、次第に取り上げられるようになったものの、それらの大半は、P O S システムそれ

自体が持つ技術的特性が、経営戦略にどのように役立つのかといった立場からのアプローチであり、職場及び職務・熟練への影響といった、いわゆる従業員の立場からは十分明らかにされてはいない⁽⁴⁾。しかしながら一般的に言って、機械や技術それ自体は「完全に自動化されている」ものでもなければ⁽⁵⁾、「中立的」なものでもない。従って同じ機械がどこにおいても同じ効率で動くのではない。そこにおける効率は、直接的には機械を管理・運営する従業員の熟練、材料（情報）と製品（サービス）との操作方法の組合せ方に関する従業員の能力に規定されながらも⁽⁶⁾、企業の組織・管理体制のあり方等の社会的諸要因によっても大きく左右されるものである⁽⁷⁾。それ故、経営戦略といった視点から企業のコンピュータ化の問題を考える上でも、従業員の立場からのアプローチが不可避な問題となる。こうした視点から、筆者は既に北海道の小売業企業の電算担当者を対象とした実態調査の中から、比較的先進的なコンピュータ技術を導入している小売業企業のコンピュータ化の実態を、主にそれらのシステムを直接運営・管理する立場にある電算担当者や企業の意思決定層の聴取調査から明らかにし、同時に小売業企業の事務職務への影響についても若干の考察を行った。それによれば、POSの導入は、比較的下級の本部スタッフや電算要員、更にはレジ要員の職務に対して、きわめてドラスチックな影響を及ぼすものであることが示唆された⁽⁸⁾。筆者はそれらの調査から得られたいくつかの点を確認し、更に立ち入って考察するために、POSシステムを直接管理・運営する従業員だけでなく、それらを使用した様々な業務に携わる企業の全従業員を対象に、POS導入に対する意識調査を行った。本稿はこれらの調査結果のいくつかを紹介・分析する中から、小売業企業のOA化が当該業種の職場にどのような影響を及ぼすのかを考察し、併わせて従業員の職務・熟練にどのような影響を及ぼすのかという問題についても若干の考察を加えてみようとするものである。

(注)

- (1) わが国に初めてPOSが導入されたのは昭和48年の東急ストア青葉台店と高島屋大阪店であるとされている。しかしながら、その後はごく一部の百貨店などを除きあまり導入されなかった。本格的かつ急速に導入されたのは第二次流通オンラインの整備やJANシンボルの規格化などPOS化の基盤がほぼ完成された昭和50年代後半からである。昭和58年にはコンビニエンス・ストアや食品スーパーで一般的に使用されるJAN型POSの導入店舗だけでも既に2,500店舗、18,000台のPOSターミナルが導入されていた。更に今日では大都市の大手百貨店やナショナル・チェーンのスーパーのみならず地方のコンビニエンス・ストアや食品スーパーなどにも急速に普及しつつある。例えば、昭和59年7月現在で、北海道の小売業（従業員10人以上）389社中8.6%の企業がPOSを導入し、バーコード型POS台数だけでも既に350台を超していることが報告されている。流通システム開発センター『POS & Store Automation』1983年、pp. 23-24、及び、(財)流通システム開発センター、流通コードセンター『コードセンターニュース』1983年11月10日、第10号、札幌通産局「POSシステム導入状況等調査結果について」昭和60年3月、他参照。
- (2) 小売業企業における雇用の実態については、亀山直幸・横山徹『サービス産業』東洋経済新報社、1980年、及び、大宮五郎編著『第三次産業化と雇用問題』日本労働協会、1980年、をそれぞれ参照。
- (3) 例えばコンピュータについていえば、POS以前の小売業企業のコンピュータは、パソコンか、あるいは小規模のホスト・コンピュータを極めて限定された業務に使用するだけのごく初期的なものであった。確かにコンピュータ・システムの設置台数や設置金額では（1980年現在）、小売業は全産業中それぞれ第一位、第二位とトップクラスに位置している。しかしながら、一システム当たりの金額では全産業中上位10位にも入っていなかったのである。(財)日本情報処理開発協会編『コンピュータ白書』1981年、p. 15。
- (4) POSに象徴される今日の小売業におけるコンピュータ・システムを従業員の職場および職務・熟練への影響といった視点から考察しようという研究が全くないわけではない。例えば、氏原正治郎監訳『ILOレポート・OA革命とホワイトカラー』日本生産性本部、1983年。あるいは、John Child, Ray Lovevidge, Janet Harvey, and Anne Spencer: "Microelectro-nics and the quality of employment in services", *New technology and the future of work and skills*,

ed. Pauline Marstrand. (London and Dover N.H.) 1983. 更には、今野浩一郎「企業オンラインの死角を衝く」『週刊エコノミスト』毎日新聞社、1986年6月17日号、所収、など参照。

- (5) 石田和夫氏は、この点をシェパードの指摘を紹介しながら次のように述べている。「資本主義の下では、利潤獲得の立場からそれにプラスになる場合にのみオートメーション化されるのであり、……それは産業内、企業内、生産工程内さらにはオートメーション工程内部でも水準の不均等をみるのである。……このことは、オートメーションの労働・労働者に及ぼす作用すなわち、雇用量的変化、熟練・労働力構成の変化および労働条件の変化にたいして規定要因になっているので、これらの考察を行う場合に、われわれはこれとの関連性を見失わないことが重要である。」石田和夫「オフィス・オートメーションと労働変化」関西大学商学研究会『商学論及』第20巻1号、p. 88.
- (6) 中岡哲朗氏は、この点を「技術移転論」の観点から、わが国の初期の紡績業の経験を通じて見事に描いている。中岡哲朗・石井正・内田星美『近代日本の技術と技術政策』東京大学出版会、1986年、第一章、参照。
- (7) マルク・モーリス氏は、この点に関連して、「ME化の職務内容と技能に及ぼす影響」は一定の技術の持つ技術的特性だけでは把握されず、「社会的諸関係」をふまえて把握されなければならないとしている。マルク・モーリス「ME化と職務内容、職務要件及び職務編成の変化」日本労働協会『日本労働協会雑誌』1985年、12月号、参照。
- (8) 抽稿「オフィス・オートメーションと経営事務職務(2)——道内小売業企業のコンピュータ化の実態調査から——」『札幌大学女子短期大学部紀要』第8号(通巻28号)、参照。

II. POS化の職場への影響

1. 調査概要

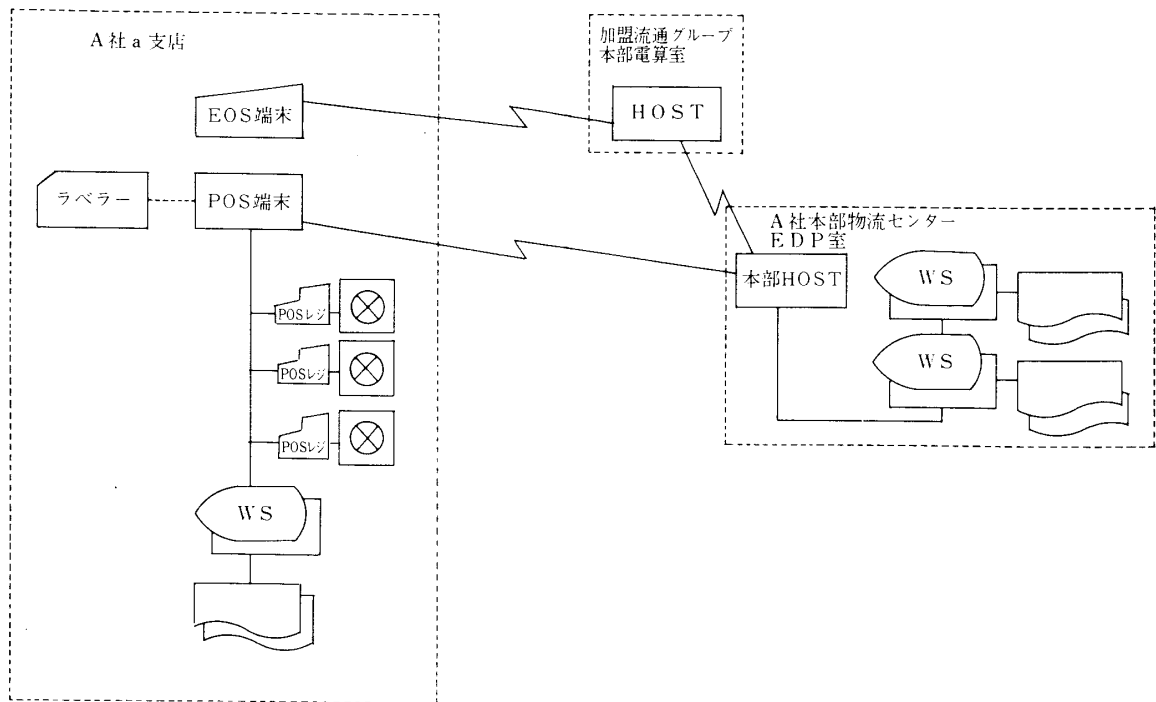
(1) 調査対象企業・店舗の概要

調査対象はA社とB社の2つの企業の7店舗とA社本部の従業員である。A社は昭和49年に創立された北海道滝川市の中心的食品スーパーであり、資本金3,000万円、従業員376名(正社員186名)の企業である。北海道内の同業種内売り上げランキングではベスト20の中に入る企業であり、滝川市内に5つの支店を持つ他、岩見沢市に3店、芦別市に1店の計9店の支店を持ち、富良野市にも現在新店舗を建設中である。年間売り上げ高は85億円、1日の来店客は10,000人となっている。昭和57年に北海道では逸早くPOSスキニングシステムを導入した企業であり、現在HGCグループに加盟している。このうち調査対象となった店舗はa支店、b支店、c支店、d支店、e支店の5店舗の従業員と本部の社員である。それに対して、B社は昭和36年に創立された企業であり、札幌市では最も古い食品スーパーの一つである。資本金1億2千万円、従業員数775名(正社員208名)、北海道内同業種売り上げランキングではベスト10に入る企業である。札幌市内に13の支店を持ち、年間売り上げ118億円、1日の来店客は22,000人である。昭和60年10月にPOS導入を開始し、61年7月には全店にPOS導入を完了している。現在CGCグループに加盟している企業である。このうち調査対象となった店舗はf支店とg支店の2店舗である。

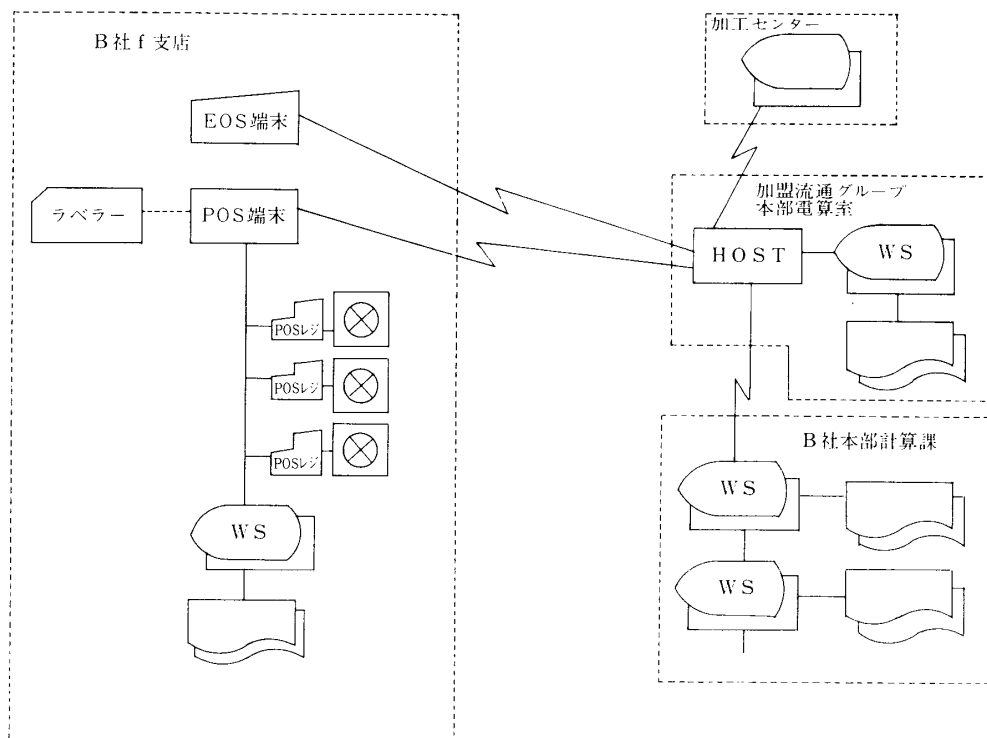
(2) 調査対象企業のPOSシステム

図表1、図表2はそれぞれA社とB社のPOSシステムを構成の概略を示したものである。それによれば、A社は自社の本部物流センターに独自のホスト・コンピュータを有し、各店舗のPOSターミナルからオンラインで送られてくる売り上げデータと、店舗のEOS端末から入力され、加盟流通グループを経由してくる仕入れデータを処理している。それに対してB社は、自前のホスト・コンピュータを所有せず、加盟流通センターの本部(某大手卸売企業の電算室)のホスト・コンピュータを使用し、そこを経由したデータを本部の計算課で処理を行っている。しかしながら、各店舗のシステム構成やそれに伴う業務内容は、B社のPOS導入に

図表 1. A社のPOSシステムの構成



図表 2. B社のPOSシステムの構成



際してはA社のPOSシステムを参考にしたという事情もあり、殆ど両者とも同じである。何れのPOSも定置式のPOSスキャニング方式のレジから、ソースマーキング及びインストア・マーキングされたバーコードの価格を自動的にPOSレジが読み取るPLU（プライス・ルックアップ）方式である。仕入・発注も各店舗のEOSターミナルからハンド・スキャナーで読み取る形となっている。レジ作業も何れの企業でも調査時点（昭和61年7月）ではチェッカーとキャッシャーの2人でレジ作業を分担する2人制は採用されておらず、一人でそれらを兼ね

る1人制を採っている。両社のPOSによる業務管理は、単品売り上げ分析、時間帯売り上げ分析等、小規模なホスト・コンピュータやパーソナル・コンピュータを企業の本部など限定された領域だけで使用されていた従来の小売業のコンピュータ・システムでは到底不可能な、膨大で、そしてきめ細かい業務が挙げられている⁽¹⁾

(3) 調査対象者の内訳

調査の対象となった従業員は全体で120名である。その構成は図表3から図表8に掲げたとおりである。図表3の年代別構成でみると20代・30代の比較的若い従業員が大半である。20代が58名(48.3%)、30代が28名(23.3%)と、20代・30代の従業員で全体の71.6%を占めている。男女別構成では男が54名(45.0%)、女が65名(54.2%)とほぼ半分ずつの数字である。勤続年数別構成では、最も多いのは5年以上10年未満の38人であり、全体のほぼ3分の1を占めている。以下、1年以上3年未満の32名(26.7%)、3年以上5年未満の28名(23.3%)、1年以上5年未満の15名(12.5%)となっており、10年以上勤続の従業員は6名だけとなっている。勤務形態からみると、正社員が91名(75.8%)とパートタイマーの29名をはるかに上回っている。これは、調査対象となった企業のうち、A社においては、調査対象からパートタイマーを除外したことによる結果である⁽²⁾ 職種別構成では、各店舗におり、売場やレジ、更にはバックヤードにおいてラベル貼付やバック詰めなどの諸業務を担当する店員が93名と全体の80%を占めている。次いで、本部の電算室社員が6名、各店舗の店長や本部の意思決定層である営業社員が4名、及び事務員が2名となっている。その他の10名は何れも

図表3. 年代別構成

年代	人数	構成比(%)
10代	15	13.5
20代	58	48.3
30代	28	23.3
40代	18	15.0
50代	1	0.8
合計	120	100

図表4. 男女別構成

性別	人数	構成比(%)
男	54	45.0
女	65	54.2
不明	1	0.8
合計	120	100

図表6. 勤務形態別構成

勤務形態	人数	構成比(%)
正社員	91	75.8
パート	29	24.2
合計	120	100

図表5. 勤続年数別構成

勤続年数	人数	構成比(%)
1年未満	15	12.5
1年以上3年未満	32	26.7
3年以上5年未満	28	23.3
5年以上10年未満	38	31.7
10年以上	6	5.0
不明	1	0.8
合計	120	100

図表7. 職種別構成

職種	人数	構成比(%)
店員	93	77.5
事務員	2	1.7
営業社員	4	3.3
電算室	6	5.0
その他	10	8.3
不明	5	4.2
合計	120	100

図表8. 勤務先別構成

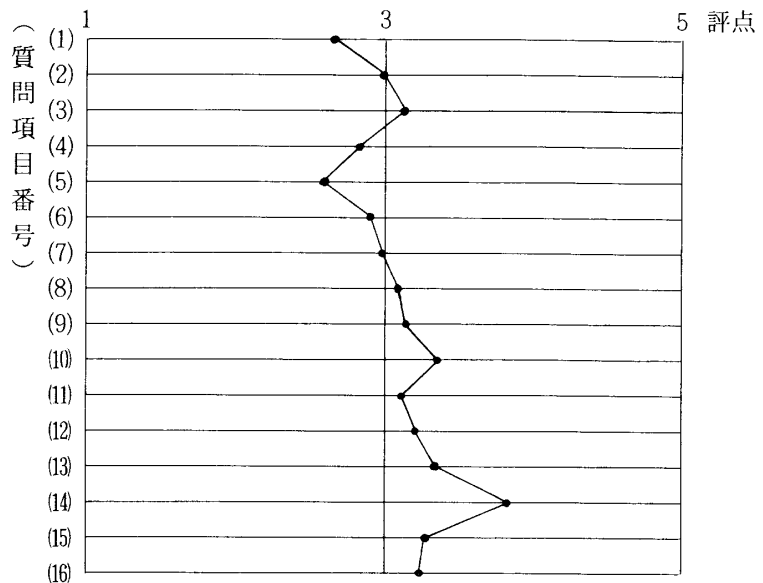
勤務先	POS導入年度	人数	構成比(%)
A社本部	—	7	5.8
a店	昭和61年	9	7.5
b店	昭和60年	25	20.8
c店	昭和59年	12	10.0
d店	昭和58年	13	10.8
e店	昭和57年	12	10.0
B社f店	昭和61年	28	23.3
g店	昭和60年	14	11.7
合計	—	120	100

本部の社員であり、経理あるいは総務の職務に携わっている従業員か、複数の職務を兼任している従業員である。勤務先別構成はPOSの導入年度の違いやその他の店舗の特徴によって従業員に対する影響になんらかの差異があるかを見出そうとしたものである。調査対象となった従業員は、ごく最近POSを導入した店舗の従業員が多くなっている。調査対象となった店舗のうち最も多くの従業員を有する店舗は、昭和61年にPOSを導入したB社f支店の28名であり、次いで60年にPOSを導入したA社b支店の25名となっており、この2店舗で全体の44.1%を占めている。

(4) 調査方法と調査内容

調査方法は、上述した企業の各店舗の全従業員（A社は正社員のみ）に調査票を配布し、記入後に各自で封印した後、総務担当者に回収してもらうという方法で行われた。調査内容は、POSの導入に対する従業員の評価と職場への影響を見るための16項目の各質問項目に対して、①大いにそう思う ②（そう思う） ③どちらともいえない ④（そう思わない） ⑤全くそう思わない、という5点尺度で回答してもらうことにした。（詳細は付表参照）

図表 9. 質問項目別評価



2. POS導入に対する従業員の評価から

(1) 質問項目別評価

図表9と図表10はいずれも各質問項目に対する従業員の平均的な評価を集計したものである。図表9は、各自が記入した回答を次のような評点基準によって集計し、その平均値を表したものである。

- ①大いにそう思う…………… 5点
- ②（そう思う）…………… 4点
- ③どちらともいえない… 3点
- ④（そう思わない）…… 2点
- ⑤全くそう思わない…… 1点

従って最高点は5点、最低点は1点、平均点は3点となる。なお、欠損値は③の「どちらともいえない」の項目に含めて集計した。このような評点基準は

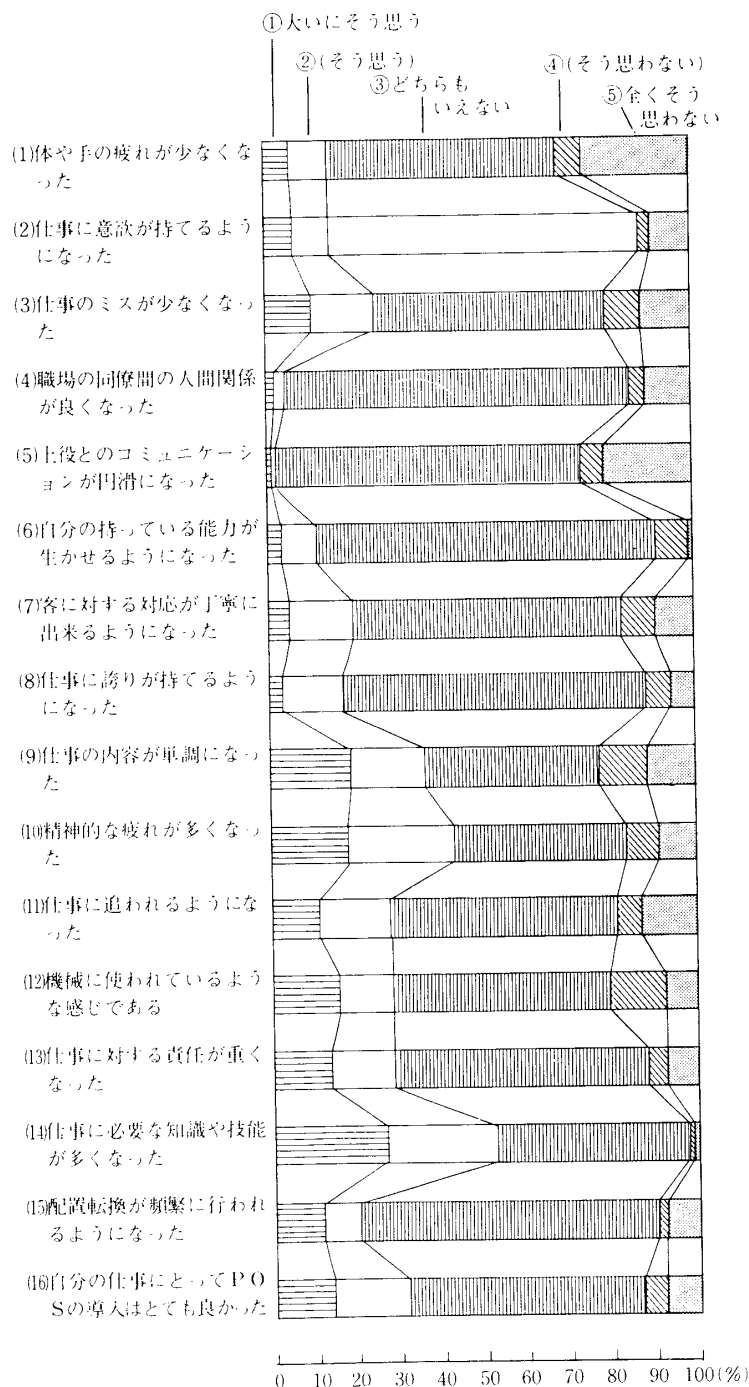
質・番号	質 問 内 容	評点
(1)	体や手の疲れが少なくなった	2.63
(2)	仕事に意欲が持てるようになった	2.99
(3)	仕事のミスが少なくなった	3.09
(4)	職場の同僚間の人間関係が良くなった	2.81
(5)	上役とのコミュニケーションが円滑になった	2.57
(6)	自分の持っている能力が活かせるようになった	2.88
(7)	客に対する対応が丁寧にできるようになった	2.99
(8)	仕事に誇りが持てるようになった	3.06
(9)	仕事の内容が単調になった	3.11
(10)	精神的な疲れが多くなった	3.34
(11)	仕事に追われるようになった	3.08
(12)	機械に使われているような感じである	3.22
(13)	仕事に対する責任が重くなった	3.28
(14)	仕事に必要な知識や技能が多くなった	3.78
(15)	配置転換が頻繁に行われるようになった	3.25
(16)	自分の仕事にとって POSの導入はととても良かった	3.24

〔評点〕 最高点…………… 5点、最低点…………… 1点、平均点…………… 3点

- 1. 大いにそう思う…………… 5点
- 2. （そう思う）…………… 4点
- 3. どちらともいえない…………… 3点
- 4. （そう思わない）…………… 2点
- 5. 全くそう思わない…………… 1点

図表10を除く、以下のすべての図表において同様である。図表10は、図表9で示された評価の具体的な内容を見るために、①から⑤までの各質問肢に対する回答数の構成比を集計したものである。各図表にある質問項目は、「OA化が従業員に対してどのような影響を及ぼすのか」という観点からこれまでに指摘されてきた項目のうち、省力化（これについては既に前回の調査によって明らかにされている。）といった具体的な事実で把握される影響以外の内容のいくつかのものを掲げたものである。質問項目は質問形式と質問内容から見ると、大きく分けて3つに分類することが出来る。質問項目の(1)から(8)はいずれも従業員にとって好ましいと思われる影響をかかげる形の設定で構成されている。また質問項目の(9)から(15)は逆に従業員にとって好ましくないと思われる形の設定で構成されている。最後の質問項目(16)は、各従業員にとってPOSの導入が良かったかどうかを問う独立した項目である。従って図表9では、質問項目の(1)から(8)は平均評点が3より低い程（グラフでは平均評点が平均値の3より左にいく程）、また質問項目(9)から(15)では3より高い程（グラフでは平均評点が平均値の3より右にいく程）POSの導入が従業員にとって好ましくない影響を及ぼしていると考えられ、逆の場合は好ましい影響を及ぼしていると考えられる。また質問項目の(16)は3より高い程、POSの導入に対して高い評価であり、逆の場合は低い評価であることになる。

図表10. 質問肢別内訳



まず図表9から見てみよう。(1)から(8)の質問項目のうち最も高い評点を獲得しているのは(3)の「仕事のミスが少なくなった」というものであり、3.09となっている。次いで(8)の「仕事に誇りが持てるようになった」という項目が3.06とそれに次いでいる。しかしながら質問項目の(1)から(8)までのそれ以外の項目はいずれも平均値の3を下回っている。とりわけ低い評価を与えられているのは「上役とのコミュニケーションが円滑になった」というもの(2.57)であり、次いで「体や手の疲れが少なくなった」という項目が2.63となっ

た。図表9の横軸は平均評点を示している。平均値3より左にいく程、好ましい影響を及ぼしていると考えられ、右にいく程、好ましくない影響を及ぼしていると考えられる。図表9の縦軸は質問項目の番号を示している。質問項目(1)から(8)は平均評点が3より低い程、また質問項目(9)から(15)では3より高い程、POSの導入が従業員にとって好ましくない影響を及ぼしていると考えられ、逆の場合は好ましい影響を及ぼしていると考えられる。また質問項目(16)は3より高い程、POSの導入に対して高い評価であり、逆の場合は低い評価であることになる。

ている。また質問項目の(9)から(15)迄についてみると、総ての項目が平均値の3を上回っている。とりわけ高い数値は「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という項目の3.78である。次いで「精神的な疲れが多くなった」「仕事に対する責任が重くなった」という項目がそれぞれ3.34, 3.28と続いている。これらの数値をみる限り、POSの導入は、従業員に対してあまり好ましくない影響を与えているという結果となっている。しかしながら質問項目(16)の「自分にとってPOSの導入はとても良かった」という項目に対する回答では3.24と平均値を上回る回答が寄せられている。次に図表10の各質問肢に対する回答の構成比から見てみよう。

質問項目(1)から(8)のうち「大いにそう思う」の質問肢に最も多く回答が寄せられたのは「仕事のミスが少なくなった」という質問項目においてである。これは図表9の平均評点による調査結果と同じ傾向である。それに対し「全くそう思わない」という質問肢に最も多くの回答が寄せられたのは「体や手の疲れが少なくなった」という質問項目においてである。平均評点による評価では最も低い数値であった「上役とのコミュニケーションが円滑になった」はそれに次ぐ2番目となっている。また、これらの質問肢のうち「どちらともいえない」という質問肢が最も少ない質問項目、これらは従業員に対して最も顕著な影響を及ぼした項目として考えることが出来るが、その第一位は「体や手の疲れが少なくなった」と「仕事のミスが少なくなった」という項目である。それに対して「どちらともいえない」という質問肢に最も多く回答が寄せられた質問項目、これは従業員に対する影響がそれ程顕著ではなかったと考えられる項目であるが、これについて見ると、「職場の同僚間の人間関係が良くなった」と、「自分の持っている能力が生かせるようになった」などである。次に(9)から(15)までの質問項目について見てみよう。これらの質問項目の中で、「大いにそう思う」という質問肢に最も多くの回答が寄せられたのは、「仕事に必要な知識や技能が多くなった」及び「精神的な疲れが多くなった」という質問項目においてである。しかしながらそれに次いで多くの回答が寄せられたのは、平均評点による調査結果ではそれほど高い数値ではなかった「仕事の内容が単調になった」という質問項目である。また「どちらともいえない」という質問肢に最も少ない回答が寄せられているのは、「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という質問項目である。それに対して「どちらともいえない」という質問肢に最も多くの回答が寄せられたのは「配置転換が頻繁に行われるようになった」という質問項目である。なお質問項目(16)の「自分の仕事にとってPOSの導入はとても良かった」に対する回答は、平均評点による傾向に合致するように「大いにそう思う」が「全くそう思わない」という質問肢を上回っている。ところで、図表10の各質問肢に対する構成比のグラフでは各項目に対する従業員間の評価の差異を見ることが出来る。全体的に見て、「大いにそう思う」と「全くそう思わない」という質問肢に対する評価が各従業員間で一致している質問項目は「仕事に必要な知識や技能が多くなった」と「上役とのコミュニケーションが円滑になった」「同僚間の人間関係が良くなった」「自分の持っている能力が生かせるようになった」の4つの項目だけである。その他の項目では「大いにそう思う」と「全くそう思わない」という質問肢に殆ど同程度の回答が寄せられ、各従業員間で評価にかなりの差異があることがわかる。これらの質問項目別評価からの調査結果を総合してみるとおよそ次のような点が指摘することが出来る。

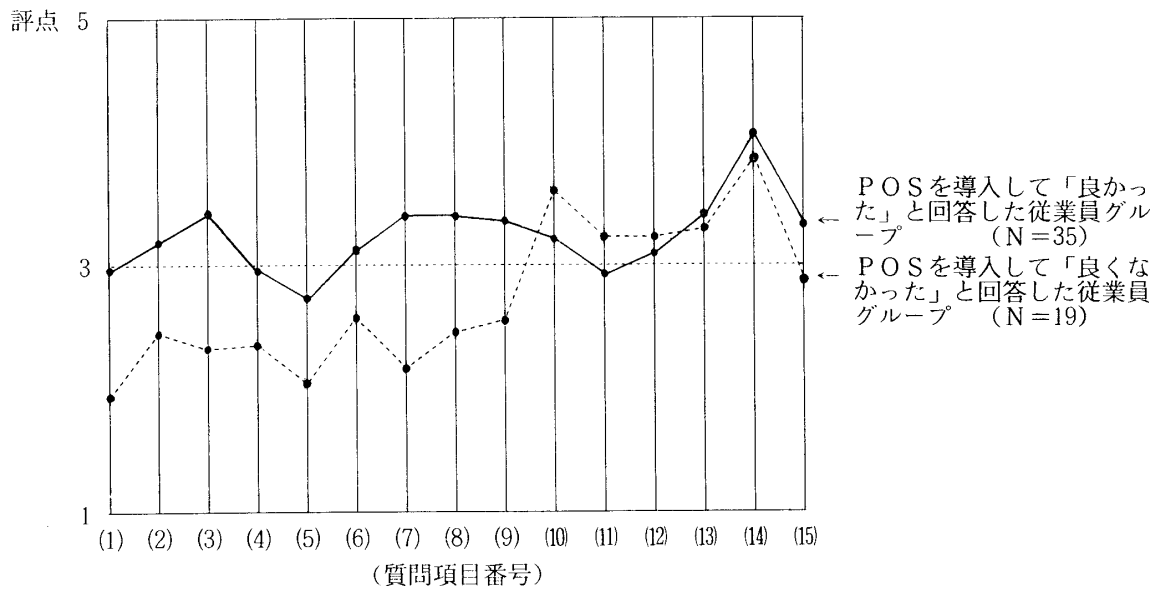
第一に、全体的にはPOSの導入は仕事に必要な知識や技能をこれまで以上に多く要求したり、上役とのコミュニケーションを悪化させるなど、従業員の仕事にあまり好ましくない影響を及ぼしているということ、第二に、POSに対する総合的評価である質問項目(16)の「自分の仕事にとってPOSの導入はとても良かった」に対する評価では平均を上回る比較的高い評価となっているということ、第三に、各項目に対する評価は従業員間でかなりの差異があるということ。それではここにおける個別の質問項目全体に対する評価と総合評価の差異はどのようなことから生じているのだろうか。この点を明らかにするためには、POS導入に対する評価

をどのような基準によって行ったかを見る必要がある。

(2) POS導入に対する評価の基準

図表11はPOS導入に対する総合評価を見る項目の「自分の仕事にとってPOSの導入はとて良かった」に対して、「良かった」と答えた従業員（「大いにそう思う」「そう思う」と回答した従業員）と、「良くなかった」と答えた従業員（「そう思わない」「全くそう思わない」と回答した従業員）を抽出し、それぞれの従業員グループが各質問項目にどのような評価を行っていたかを集計したものである。これによってPOSの導入に対する各々の従業員グループの

図表11. POS導入に対する評価の違いによる各質問項目の評価



質問項目番号	調査項目	「良かった」と回答した従業員グループ	「良くなかった」と回答した従業員グループ
(1)	体や手の疲れが少なくなった	2.97	1.94
(2)	仕事に意欲が持てるようになった	3.24	2.47
(3)	仕事のミスが少なくなった	3.42	2.35
(4)	職場の人間関係が良くなった	2.97	2.35
(5)	職場の同僚間の人間関係が良くなった	2.74	2.06
(6)	上役とのコミュニケーションが円滑になった	3.16	2.53
(7)	自分のもっている能力が生かせるようになった	3.39	2.18
(8)	客に対する対応が丁寧にできるようになった	3.43	2.47
(9)	仕事の内容が単調になった	3.37	2.53
(10)	精神的な疲れが多くなった	3.24	3.65
(11)	仕事におわれるようになった	2.92	3.24
(12)	機械に使われるような感じである	3.13	3.24
(13)	仕事に対する責任がおもくなった	3.47	3.35
(14)	仕事に必要な知識や技能が多くなった	4.11	3.88
(15)	配置転換が頻繁に行われるようになった	3.32	2.82

評価がどのような基準によってなされたかを推察することが出来る。

全体的にみると総合的評価を反映した形で、POSを導入して「良くなかった」と答えた従業員グループが殆どの質問項目で「良かった」と答えた従業員グループよりも悪い評価を行っており、逆に「良かった」と回答したグループは「良くなかった」とする従業員グループよりも良い評価を行っているものの、何れの従業員グループも質問項目の(1)から(8)までは、各質問項目別の評価はほぼ同じ様な傾向を持った評価を行っている。しかしながら、質問項目の(9)から(15)の7つの質問項目のうち、「仕事の内容が単調になった」「仕事に対する責任が重くなった」「仕事に必要な知識や技能が多くなった」「配置転換が頻繁に行なわれるようになった」という4つの項目では逆に、「良かった」と答えたグループの方が「良くなかった」と答えたグループよりも高い数値となっており、好ましくない影響があったとする回答がなされている。これらの結果から見ると、仕事が単調化したり責任が重くなること、あるいは仕事に必要な知識や技能が増大することや配置転換が頻繁に行われることは、これらの企業の従業員にとってはPOS導入に対する好ましくないという評価の基準にはならないか、寧ろ好ましい評価の基準に結び付いているものと考えられる。先の質問項目別評価では、全体的には各項目について比較的悪い評価がなされていたにもかかわらず、総合的評価の項目では比較的POSの導入が自分の仕事にとって良かったと回答されていたけれども、ここにおける総合的評価は個々の仕事の内容の変化とは直接結び付いていのではないかと考えられる。図表12は全従業員を年代、性別等6つの従業員層別に分類し、それぞれのPOSの導入に対する総合

評価（「自分の仕事にとってPOSの導入はとて良かった」という項目）を集計したものである。それによれば、POSを導入した直後で職場が一時的な混乱状態にあると思われる従業員層であるPOS導入後の年数1年未満の店舗の従業員層と、企業にとっては中堅層であり、POS導入に対し最も多くの負担がかかっていると思われる従業員層である3年以上5年未満の勤続年数の従業員層が極端に低い評価となっている以外は、企業の意思決定層に近いということで、モラルが高く、企業に対する忠誠心も強いと考えられる従業員層の営業社員や勤続10年以上の従業員層、また勤務形態別では比較的責任の重い立場にいる正社員が比較的高い評価を行っている。これらの結果からみる限り、POSの導入は、従業員の個々の仕事にとっては好ましくない影響を及ぼしているものの、従業員の高いモラルや忠誠心に支えられて比較的高い評価が得られているということが理解される。

ところで、POSの導入はどのような従業員層にどのような影響を及ぼしているのだろうか。すくなくともPOSは、先に掲げたシステム図でも示されていたように、ワードプロセッサやファクシミリのような単能機ではなく、POSレジやコントローラー等の店舗の様々な機器、更には本部のホスト・コンピュータといった多様な機器によって構成された統合システムによって推進されている。従って、先の質問肢別構成によるグラフでも認められたように、POS

図表12. 従業員層別総合評価

自分の仕事にとってPOSの導入はとて良かった

		評点	1	3	5
年代	10才代				
	20才代				
	30才代				
	40才代				
性別	女				
	男				
勤続年数	1年未満				
	1年以上3年未満				
	3年以上5年未満				
	5年以上10年未満				
勤務形態	正社員				
	パート				
職種	営業社員				
	事務社員				
	店長社員				
	正社員				
POS導入後年数	1年未満				
	1年以上3年未満				
	3年以上5年未満				
	5年以上10年未満				

注1) 年代別評価においては50才代(1名のみ)は削除されている。

注2) POS導入後の経過年数別分類ではA社の従業員のみを集計。

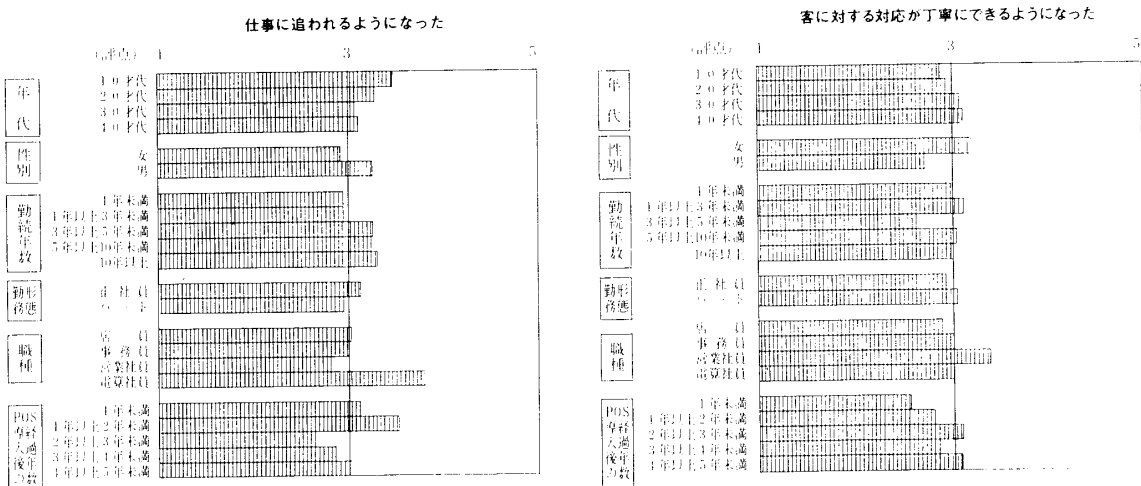
の導入は売場の様々な従業員から本社のサービス・スタッフ，更には経営の意思決定層に至るあらゆる職場に異なった影響を及ぼすものと考えられる。次節では個々の各質問項目を「仕事量への影響」「仕事の質への影響」「疲労度への影響」「人間関係への影響」「職務充実度への影響」「組織・管理内容への影響」の6つに分け，それらがどのような従業員層にどのような影響を及ぼしているのかを前回筆者が行った調査結果をふまえながら見てみよう。

3. 各従業員層別評価から

(1) 仕事量への影響

はじめに仕事量への影響についてみてみよう。先にも述べたように，POSシステムは従来の小売業のコンピュータ・システムと比べ，はるかに大規模で高度なコンピュータ・システムである。従ってPOSの導入はこれらを運営・管理するための電算社員の仕事量を増大させる可能性が考えられる⁽³⁾ また両社のPOS業務の主なものとして「時間帯別売り上げ分析」と「扱い者別売り上げ・精算管理」が挙げられていたけれども，これは従業員の空き時間を効率的に管理するためのレイバー・スケジューリングを可能にするものである⁽⁴⁾ 従って，店員層の仕事量の増加ということが可能性としては考えられる。これらをふまえながら調査結果を見てみよう。仕事量への影響について見るための直接的な項目は「仕事におわれるようになった」という項目である。しかしながら「客に対する対応が丁寧にできるようになった」という項目も直接的な作業量が減少したという観点からすれば，仕事量への影響を伺うことの出来る項目として考えられる。図表13は仕事量に対する影響を見るためのこれらの項目に各従業員層がどのような評価をしているのかを平均評点で示したものである。「仕事におわれるようになった」という項目から見ると，年代が低い程，男女別では男の従業員の方が女の従業員よりも，また勤務形態別では正社員がパートタイマーよりも高い評点であり，仕事量が增大している傾向が認められる。職種別では電算社員の仕事が増大しているのに対し営業社員の仕事が逆に減少している傾向がみられる。しかしながら店員層の仕事量の顕著な変化は認められない。また，「客に対する対応が丁寧にできるようになった」という傾向からみると，前者の項目とほぼ類似の傾向が認められる。この項目では評点が低いほど直接的な仕事量が増えたと考えられるが，年代別，男女別，勤務形態別のいずれの評点でも「仕事におわれるようになった」という項目に対する回答と同じ傾向が認められる。また営業社員の仕事の量も同様に減少したことが伺うことができる。しかしながらPOSの導入期別では1年未満に導入した店舗の従業員

図表13. 仕事量への影響

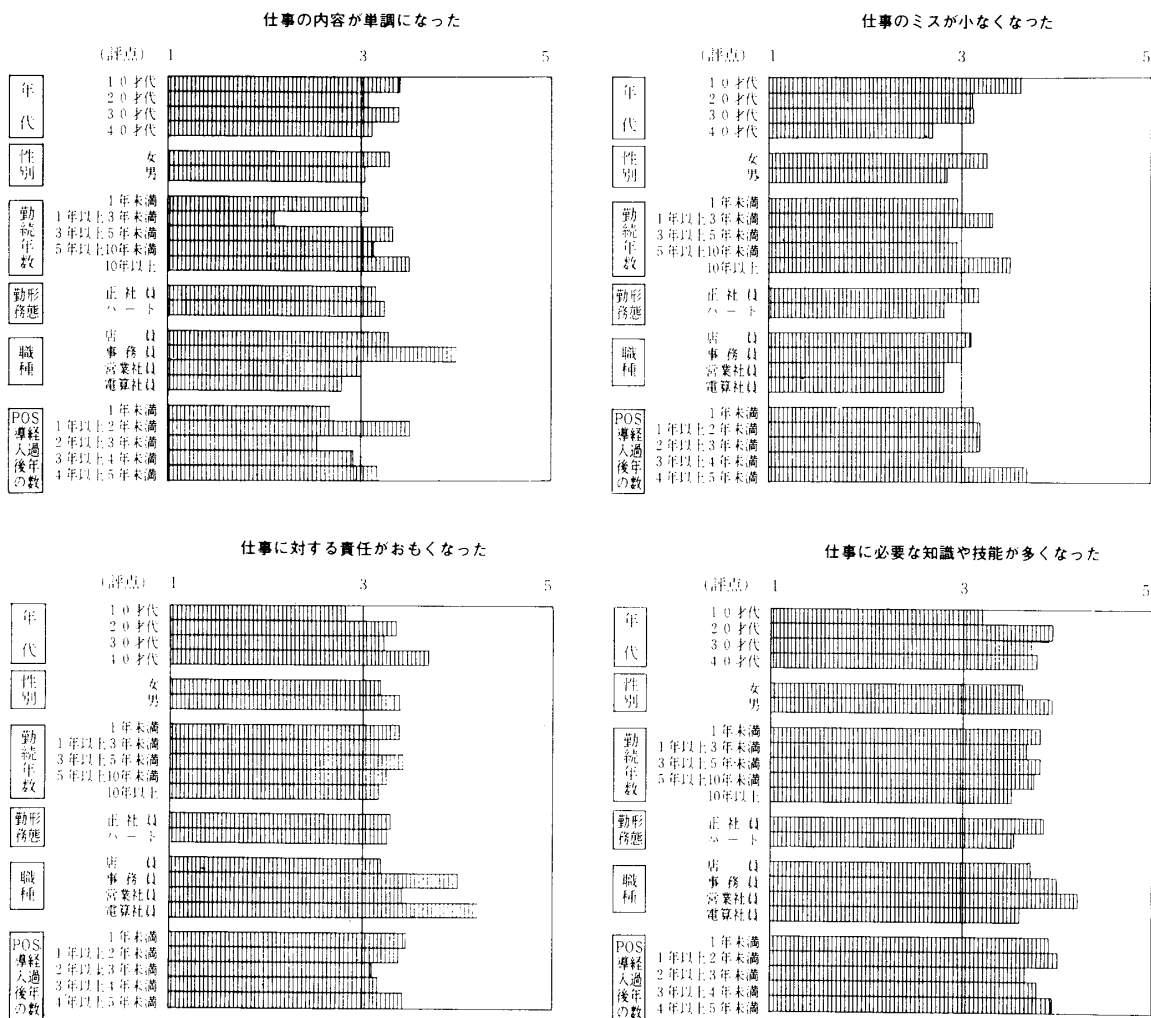


層だけが特に低い評点となっており、POS導入直後に従業員の仕事量が増大したことを伺わせる数値となっている。

(2) 仕事の質への影響

筆者が前回行った調査・研究によれば、POSの導入は、企業の意思決定層における従業員や電算社員、とりわけSEやプログラマーといった従業員の仕事に必要な知識が高度化したり、逆に店員層の仕事の単純化などの傾向が指摘されている⁵⁾。当調査では、仕事の質への影響をみるための項目は「仕事の内容が単調になった」「仕事のミスが少なくなった」「仕事に対する責任がおもくなった」「仕事に必要な知識や技能が多くなった」の各項目である。図表14はこれらの項目に対する各従業員層別の評価を集計したものである。はじめに「仕事の内容が単調になった」という項目からみると、そこにおいて顕著な傾向が見られるのは男女別、勤続年数別、職種別の回答である。男女別では女の従業員の方が男の従業員よりも仕事が単調化したと答えている。勤続年数別では1年以上3年未満の従業員だけが極端に低い評点であり、仕事の内容が逆に複雑化したことを示している。職種別では電算社員の仕事が複雑化したことを伺える回答がなされているのに対して、事務員と店員が平均を上回る数値となっており、それぞれの従業員層の仕事の内容が単調化した傾向が認められる。次に「仕事のミスが少なくなった」という項目からこれを見てみよう。調査結果によれば、年代が低くなる程高い評点となっており、仕事のミスが少なくなったとみられる回答がなされている。男女別では女の従業員が男の従業

図表14. 仕事の質への影響

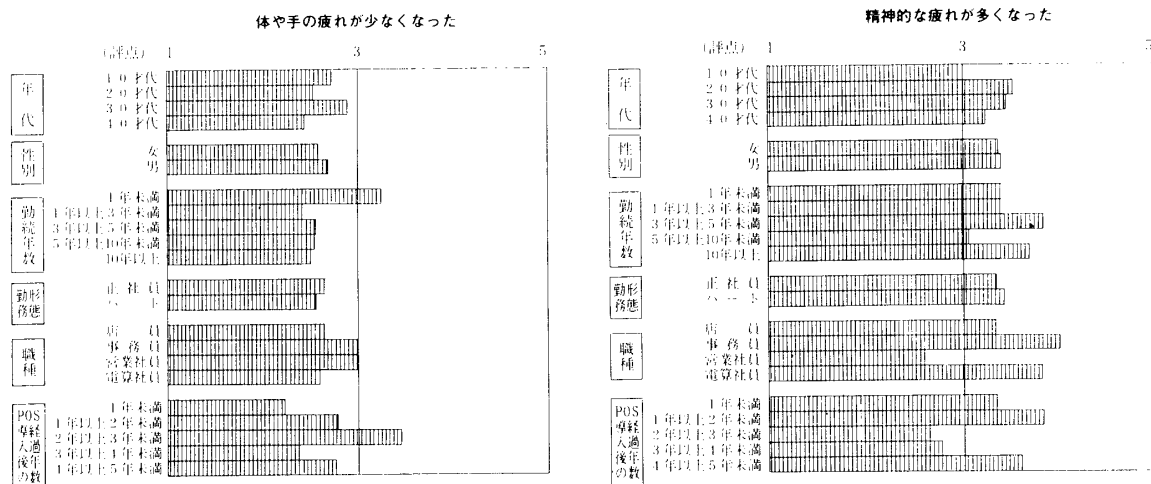


員よりも高い評価を下しており、仕事のミスが少なくなったとみられる回答がなされている。勤務形態別に見ると正社員が、また職種別では店員の仕事のミスが少なくなったという傾向がそれぞれ認められる。また「仕事に対する責任がおもくなった」という項目からこれを見ると、全体的に高い数値となっているものの、年代別、男女別、職種別の回答において顕著な傾向が認められる。年代別では年代が高くなる程責任が重くなったという傾向がある。男女別では男の従業員が、また職種別では事務員と電算社員の責任が重くなったという傾向がある。更に「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という項目では、年代別、男女別、勤務形態別及び職種別傾向に顕著な傾向が認められる。年代別では10才代の従業員層だけが極端に低い数値であり、逆に知識や技能が少なくなったとみられる回答がなされている。男女別では男の従業員が、勤務形態別では正社員が知識や技能が多くなったとしている。職種別に見ると営業社員の知識や技能が高まったとの回答がなされている。

(3) 疲労度への影響

POS導入に伴って考えられる疲労としては、店員層、特にレジ要員の肉体的疲労が知られている。すなわち、POSレジは、商品を定置式スキャナーの上を通過させることで、バーコードを読み取る方式であるが、この作業は、足を固定したまま腕だけで行われるため、肩や腰に負担を強いる形になるからである。一般的に疲労は肉体的疲労と精神的疲労の2つに分けられる。当調査では、肉体的疲労の変化をみる項目は「体や手の疲れが少なくなった」という項目であり、精神的疲労をみる項目は「精神的な疲れが多くなった」という項目である。図表15がこれらの項目に対する各従業員層別の評点を集計したものである。はじめに肉体的疲労についてみよう。「体や手の疲れが少なくなった」という項目から見ると、顕著な傾向がみられるのは勤続年数別傾向、職種別傾向及びPOSの導入期別の傾向からである。勤続年数では1年未満の従業員層だけが突出して高い数値となっており、肉体的疲労が大幅に軽減されたことが伺われる。職種別では事務員と営業社員の肉体的疲労が軽減され、店員と電算社員が逆に肉体的疲労が高くなったとしている。POS導入期別分類では1年未満に導入したばかりの店舗の従業員層が特に低く、逆に肉体的疲労が高まったとみられる回答を行っている。次に精神的疲労についてである。「精神的な疲れが多くなった」という項目からみると、年代別、勤続年数別、職種別分類で顕著な傾向が見られる。年代別では10才代のみが最も低い評点である。勤続年数別では5年以上10年未満の従業員層だけが低く、精神的疲労は少なくなったとしている。職種別では営業社員だけが極端に低い評点であり、企業意思決定層の精神的疲労が大幅に軽減さ

図表15. 疲労度への影響

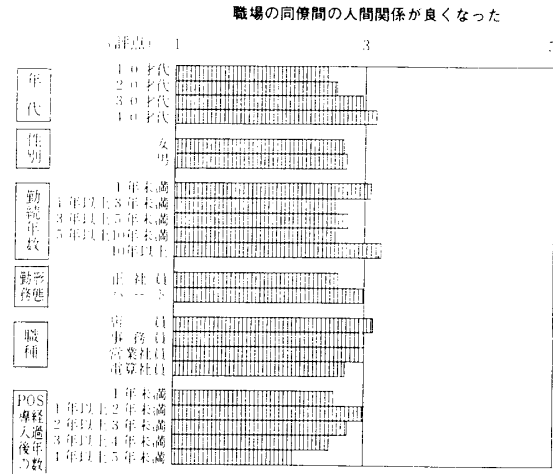


れたという結果となっている。

(4) 人間関係への影響

一般的には、機械の導入は、仕事の内容や量が機械によって規制されるようになるために、従業員間のコミュニケーションが疎くなったり、人間関係が希薄になる場合がある。例えば、従来の機械に熟達した古参の従業員が新たな技術の導入によって、それまでの技能が不要になり、代わって、若い頭の軟らかい従業員が新たな技術により早く適応する結果として、従来のインフォーマルの地位関係が崩壊し人間関係が悪化するなどということが良く知られている。当調査では、人間関係への影響をみる項目は「職場の同僚間の人間関係が良くなった」という項目である。「上役とのコミュニケーションが円滑になった」という項目もこれと関連した項目としてみる事ができないことはない。しかしながら上役との関係はいわば仕事上のフォーマルな人間関係であり、むしろ管理内容の問題に含まれると考えるべきものである。したがってここでは人間関係

図表16. 人間関係への影響

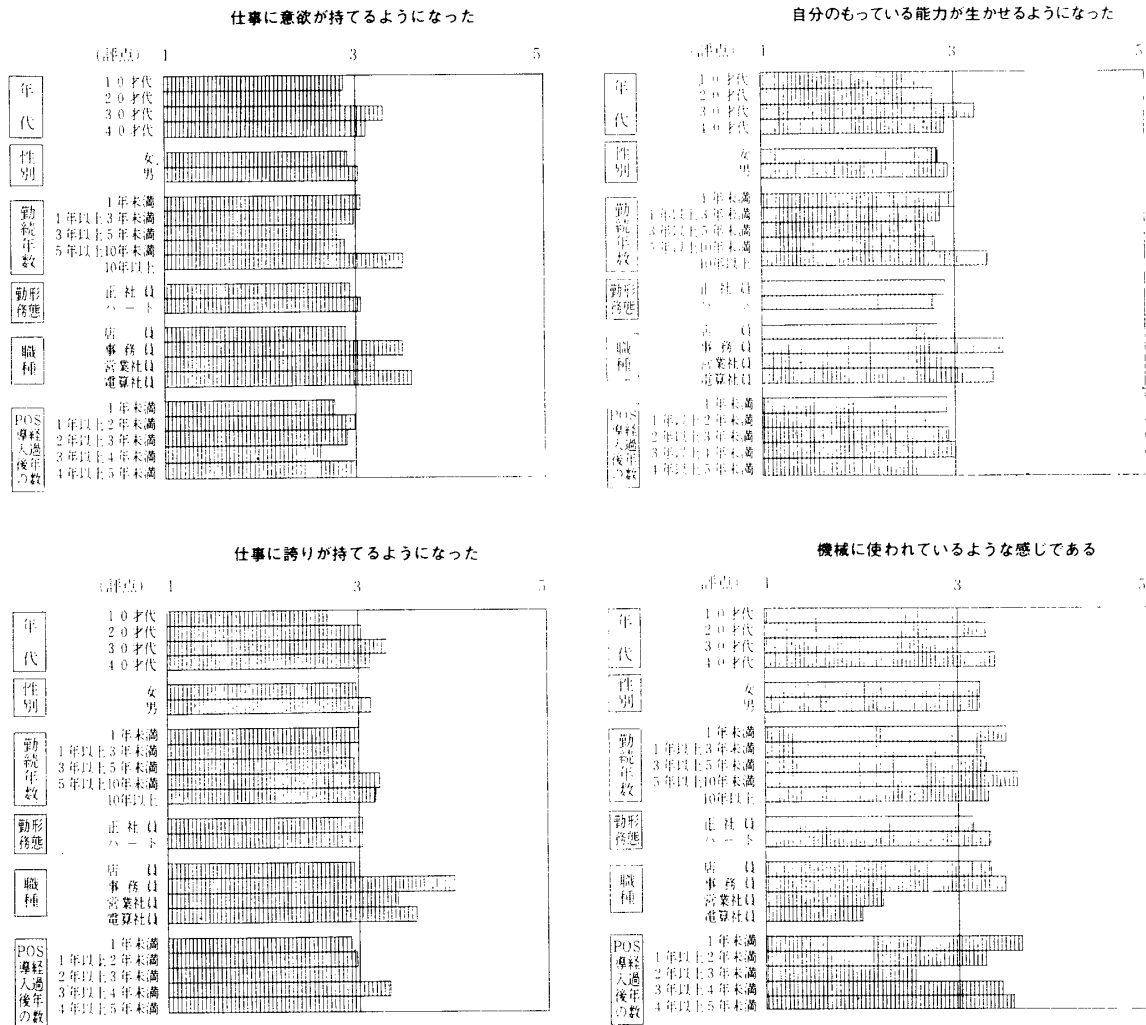


の変化を、「職場の同僚間の人間関係が良くなった」という項目からみてみよう。図表16がそれを集計したものである。それによれば、年代別にみると年代が高くなる程職場の人間関係が良くなったと回答している。勤続年数別では1年未満と10年未満の従業員層が平均を上回り、それ以外はすべて逆に人間関係が悪くなったとされている。また職種別では店員が僅かながら良くなったとしているのに対し、電算社員は逆に悪くなったとしている。POSの導入期別では、4年以上5年未満に導入した店舗の従業員が最も低い評価を下している。

(5) 職務充実度への影響

各質問項目のうち、職務充実度への影響をみることの出来る項目は、「仕事に意欲が持てるようになった」「仕事に誇りが持てるようになった」「自分の持っている能力が生かせるようになった」「機械に使われているような感じである」の4つの項目である。図表17がこれらを集計したものである。これらの項目のうち、「機械に使われているような感じである」という項目だけは、数値が高い程職務充実度が低下していると考えられる。その他は数値が高い程職務充実度が高まったと見ることが出来る。「仕事に意欲が持てるようになった」という項目からみてみよう。年代別にみると30才代以上の従業員層がそれ以下の年代層よりも高い評点であり、仕事に意欲が持てるようになったとしている。勤続年数別では10年以上の勤続の従業員層だけが突出した評点となっており、仕事に意欲が持てるようになったとしている。職種別では店員層だけが逆に意欲が持てなくなったというような回答を行っている。次に「仕事に誇りが持てるようになった」という項目である。年代別では10才代だけが最も低い評点であり、逆に仕事に意欲が持てなくなったという回答がなされている。職種別では店員だけが平均を下回る評点で逆に意欲が持てなくなったとしているのに対し、他の従業員層は仕事に意欲がもてるようになったとしている。また、「自分の持っている能力が生かせるようになった」という項目からみると、年代別では年代が高くなる程自分の能力が生かせるようになったとしている。勤続年数別では10年以上の従業員層だけが自分の能力が生かせるようになったとしている。逆に企業の中堅層と考えられる3年以上5年未満の従業員層はむしろ生かせなくなったと考えられる回

図表17. 職務充実度への影響

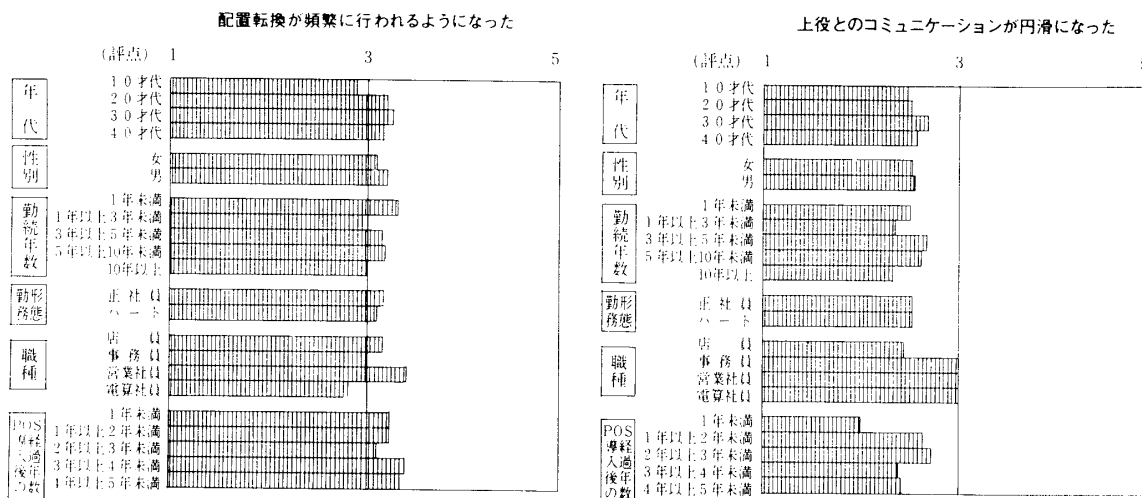


答を行っている。職種別では店員層だけが平均より低い評点であり、自分の能力が活かせなくなったとみられる回答をしている。最後に、「機械に使われているような感じである」という項目である。この項目で顕著な傾向が見られるのは職種別分類だけである。比較的責任の軽い立場にいる店員と事務員がかなり高い評点で機械に使われているような感じであると回答しているのに対し、比較的責任の重い立場にいる営業社員と電算社員は全くそのようなことはないという回答を寄せている。

(6) 組織及び管理内容への影響

組織及び管理内容への影響を見るための項目としては「配置転換が頻繁に行われるようになった」という項目と「上役とのコミュニケーションが円滑になった」という項目が考えられる。図表18がこれらを集計したものである。組織の影響をみるための項目は「配置転換が頻繁に行われるようになった」という項目である。一般的に大規模で新しい機械の導入は、それに対応するための新たな組織体制を必要とする。調査結果からこれをみると、年代別では10才代の従業員だけが配置転換の対象とはなっていないという結果となっている。また職種別では営業社員が配置転換の対象となっているのに対し電算社員はそれらの対象にはなっていないという回答が寄せられている。次に管理体制の変化である。一般的に従業員の管理体制が円滑に行われなくなったり、管理体制が強化された場合には部下と上役のコミュニケーションが円滑に行わ

図表18. 組織及び管理内容への影響



れなくなる傾向がある。従って上役とのコミュニケーションの円滑さが管理内容の変化をみる上で重要なポイントとなる。この点を「上役とのコミュニケーションが円滑になった」という項目からみると、殆どの従業員からそのような事はなく、むしろコミュニケーションが円滑に行われなくなったとみられる回答が寄せられている。図表9でもみたように、この項目は、「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という項目に次いで低い評価となっていたものである。とりわけ低い評点は店員層から寄せられている。また、POS導入年別ではPOSを導入して1年未満しか経過していない店舗の従業員層が最も低い評点となっている。しかもPOS導入後の年数が最も長くPOSへの対応が既に定着していると考えられる4年以上5年未満の店舗でもこの点が改善されておらず、これらの傾向はPOS導入直後の過渡期的な現象ではないことがわかる。

(注)

- (1) 両社のPOSによる主な業務管理としては、在庫管理、取引先別売り上げ・利益率別分析、仕入管理、単品売り上げ分析、扱い者別売り上げ管理、時間帯別売り上げ分析、ABC分析、価格帯別売り上げ分析などが挙げられている。
- (2) A社の従業員のうちパート・タイマーを除外した理由は、A社の調査対象となった各店舗はPOSを導入してから既に4年を経過する店舗があるため、比較的短期の勤続傾向を持つパート・タイマーを調査対象に含めることは調査の効率上好ましくないと考えたからである。
- (3) 前回、筆者が行った調査では、本部の会計スタッフや電算室のキーパンチャー・オペレータなど、比較的下層の本部スタッフの仕事の縮小傾向が顕著な形で見ることが出来た。例えば、札幌市の大手百貨店では「POS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、同じく札幌市の衣料関係の専門店では「本部のキーパンチャー10名が全く不要になった」と答えていた。コンビニエンス・ストアからも同様に「本社の会計スタッフ13名が3名に縮小した」例が挙げられていた。それに対して比較的意思決定層に近いと思われる電算責任者の場合は逆に仕事の量が増大したとの回答をよせていた。例えば、かなり首尾良くPOSの運営・管理を行っているとされた食品スーパーの電算社員でさえ、「POSレジが動かなくなるなど、電算関係のトラブルは日常茶飯事であり、POS導入によって本部電算室の仕事は極めて多くなった」と述べていた。詳細は拙稿、前掲論文参照。
- (4) 調査対象となった各店舗では、時間帯別売り上げ分析によって、生鮮食料品のラベル貼付やバック詰め作業、更には食品加工などの仕事に対するレイバー・スケジューリングが行われている。
- (5) 例えば、筆者が前回行った調査では、「POS導入に際しての問題点や課題」という質問項目のうち、最も多くの企業から挙げられていたのが、「出力されたデータを売場に反映させることが困

難である」という回答であったし、「ソフト要員の養成が新たに必要になった」という回答も多く、の企業から挙げられていた。またレジ要員の仕事の単純化という傾向は従来のパンチ作業に代わってスキャンするだけであるというPOSレジの技術的特性や精算作業の簡略さに対するものであった。拙稿、前掲論文参照。

Ⅲ. 職務・熟練への影響

1. 職務と熟練の二極分化

オフィス・オートメーションを含むME（マイクロ・エレクトロニクス）技術革新全体の進行が企業の従業員の職務・熟練にどのようなインパクトを与えるのかという問題は、既に多くの観点から議論されている⁽¹⁾。このような熟練のあり方に対する問題の多くは、労働力とりわけ中高年や婦人労働力の職務再編成若しくは失業といった労働問題の観点から取り上げられているけれども、従業員の教育訓練をどうするかといった経営管理上の問題を考える上でも極めて重要である。一般的な傾向としては、ME化の進展は仕事の質や量に一面的な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、他方では増大させるということ。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、反対に一方的に総ての労働を単純化し、労働の質を墮落させてしまうのでもなく、いわゆる二極分化の形をとると言われている⁽²⁾。それではPOSに象徴される今日の小売業におけるOA化の場合はどうだろうか。ILOの報告に象徴されるような、既に行われた幾つかの調査や研究によれば、「職務と熟練の二極分化」や「同一職場内の熟練の同質化の増大」、更には「職務等級の平均水準の上昇」といった、ある種の傾向のようなものが指摘されている⁽³⁾。前節で紹介した個々の調査結果の中からこれについてみよう。

はじめに「職務と熟練の二極分化」という点である。小売業企業とりわけ食品スーパーにおける職場は、店舗の指導や管理、更には電算といった仕事を集中して専門的に行う本部機構と、各店舗に分けられる。しかしながら従業員の大半はレジ要員や食品加工、ラベル添付などの仕事を行う各店舗の従業員である。一般的に本部機構の意思決定層と一体化し、店舗の指導・監督の責任者である店長を除き、各店舗の従業員層は本部機構のスタッフよりも専門的な知識や高度の熟練を必要としない従業員層である。しかしながら各店舗内、及び本部機構それ自体の中でもそれぞれ異なった等級の熟練を持つ従業員によって構成されている。各店舗内では本部の意思決定スタッフと一体化している店長を頂点に、食品加工にあたる従業員、より熟達したレジ要員、更には商品陳列やラベル添付の仕事などの従業員といった形で、比較的ルースではあるものの、経験や勤務形態その他による熟練の等級に応じて合理的に従業員の運営がなされている。本部機構内でもこの点は同様である。取締役会を頂点とする経営企画室や店舗指導部等の企業の意思決定層のもとに、バイヤーや経理・総務、更には電算社員や事務員という形でそれぞれの熟練の等級によって合理的に組織化されている。先にも述べたように、POSシステムはワープロやファクシミリといった他の単能機と異なり、各職場に対応した形で一元化されたシステムである。従って多少の差はあるにしても、およそこれらの総ての職場に影響を与えるものである。職場と熟練の二極分化という傾向もこれらを踏まえた形で理解されなければならない。

まず各店舗と本部スタッフにおける職務と熟練についてみてみよう。調査サンプルが営業社員や電算室社員では少なく、そのまま比較することは困難なものの、調査結果では、本部機構内のスタッフと比べ比較的高度の熟練を必要としない店舗の従業員、特に店員の職務が更に単純化し、簡略化されるといういわゆる熟練の低下傾向が認められる一方で、比較的高度の熟練を必

要とする本部スタッフ、特に電算社員や営業社員に必要な熟練が更に高まるという傾向が認められた。図表14の「仕事の質への影響」についての項目のうち「仕事の内容が単純化された」という項目では、店員層が平均値の3を上回っていたのに対し、事務員を除く本部スタッフの営業社員と電算社員は平均値かそれを下回っていた。また「仕事のミスが少なくなった」という項目でも、店員層だけが平均を上回り、営業社員と電算社員は平均を下回っていたのである。それに対し熟練の高度化に関連すると思われる項目である「仕事に必要な知識や技能が多くなった」「仕事に対する責任が重くなった」では、逆に本部スタッフよりも店員層が低い評点であり、仕事に必要な熟練が低下しているという傾向が伺えるのである。これらの傾向は「職務充実度への影響」といった項目からも見ることができる。一般に仕事の内容が単調化すると職務充実度は低下し、逆に仕事の内容が高度化するとき、職務充実度は高まることが知られている。職務充実度への影響をみる項目からこれを見ると、「仕事に意欲が持てるようになった」「自分の持っている能力が活かせるようになった」「仕事に誇りが持てるようになった」という何れの項目でも各店舗の従業員層においては平均を下回る、いわゆる職務充実度の低下傾向が認められているのに対し、営業社員や事務員及び電算社員といった本部スタッフは逆に職務充実度が高まったと見られる回答を行っていたのである。

次に店舗内及び本部サービス・スタッフ内部の二極分化についてみよう。店舗内部についてみると調査対象者の大半が店員ということで、職種別内訳以外の数値は店員層の意識を反映したものとみることが出来る。調査結果によれば、店舗内部でも比較的低い熟練の程度しか必要としないと思われるパート・タイマーや女子従業員に対し、従来要求されていた知識や技能が益々不要化されるのに対し、比較的高度の熟練を要求されると思われる正社員や男子従業員の責任が重くなり、仕事に必要な知識や技能が多くなるという熟練の高度化傾向が認められる。本部スタッフ内についてもこれらの二極分化の傾向が認められる。本部スタッフ内では比較的高度の熟練を必要とされないと考えられる事務員層に益々熟練の低下傾向が認められるのに対し、比較的高度の熟練を必要とされると思われる営業社員や電算社員の熟練は益々高度化されている傾向が認められた。すなわち、「仕事の内容が単調になった」という項目では事務員層だけが突出して高い評点であったのに対し、営業社員では「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という項目において最も高い評点となっていたのである。

2. 同一職場内の熟練の同質化

同一職場内の熟練の同質化という傾向は、一見、職務・熟練の二極分化という傾向と相対立する傾向と捉えられがちなニュアンスを持っているが実はそうではない。むしろ二極分化の傾向に含まれるか、あるいはそれを補完するものと考えられる。すなわち、先にも触れたように、一定の職務に必要な熟練の入手が困難な場合、熟練の質や等級に応じた仕事の分業化・専門化という熟練・職務の二極分化が経営の合理化に重要な意義を持つ。しかしながらこのような熟練・職務の二極分化による合理化は、同一職場内の仕事の定型化、すなわち熟練の同質化による訓練期間の短縮もしくは不要化によってこそ達成されるものであり、同一職場内の熟練の同質化による訓練期間の短縮、若しくは不要化を伴わずして不可能なのである。かのテイラーの科学的管理法の体系に見られる職能的職長制度はまさにこの点に着目したものであったが、調査結果の中からこれらについてみると、小売業企業の従業員の大半を占める店員層においてこれを見ることが出来る。年代別にみると、いわゆる最も熟練を有していない従業員層の10才代の仕事が簡略化され、従来必要とされていた知識や技能も不要化するなど、同一職場内の訓練期間の短縮若しくは不要化の傾向が顕著な形で現れていた。仕事の簡略化に関連する「仕事のミスが少なくなった」という項目では10才代の従業員層だけが突出した高い評点となっているし、「仕

事に必要な知識が多くなった」という項目でも顕著に低い評点となっており、店員層における熟練の同質化の傾向を伺うことができる。

3. 熟練及び職務等級の上昇

熟練及び職務等級の上昇に関連する項目は「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という質問項目である。一般的に特定の機械装置の導入は人間の持っていた熟練を吸収・代替することで、一定の仕事の生産性を飛躍的に向上させ、仕事に必要な熟練を不要化させるけれども、他方では、機械装置が代替出来なかった部分すなわち機械装置の「入口と出口」の部分では、新たなより多くの熟練や知識を必要とする。前回筆者が行った調査では、企業の本部社員から、POSの導入後の課題として、「POSが出力したデータを活かすことが困難である」あるいは、それらを分析したり、解釈するための「計量経済学的な知識に象徴されるような幅広く、より深い知識が必要になった」などという知識の高度化を示す回答がなされていたけれども⁽⁴⁾、当調査でも、総ての従業員により多くの熟練が必要になったとみられる回答がなされている。先の質問項目別評価（図表9）でもみたように、「仕事に必要な知識や技能が多くなった」という質問項目は、総ての項目中最も高い評点がなされ、しかも殆どの従業員層で平均値を上回る高い評点となっており、熟練及び職務等級の上昇傾向を伺える結果となっていたのである。

（注）

- (1) これに関する文献は既に多くのものが出されている。既に掲げたもの以外としてはJ. レーダ著。日本能率協会訳『ILOレポート——マイクロ・エレクトロニクスの衝撃』日本能率協会、1985年、また実態調査としては、労働調査研究所、「ME機械の導入をめぐる意識調査」『労働調査時報』1985年、4月号、参照。また最近のものとしては、ME技術革新研究会「ME技術革新下の日本の経営に関する実態報告書」1986年3月が挙げられる。
- (2) 奥林康司「ME技術革新と労働の人間化」『日本労働協会雑誌』No. 33. 1984年8月号、p. 32.
- (3) 氏原正治郎監訳、前掲書、pp. 91-96. 参照。
- (4) 拙稿、前掲論文、pp. 56-57.

IV. むすびにかえて

以上、POS導入に対する従業員の意識調査の結果を紹介・分析する中からPOS化の職場への影響を明らかにし、併わせて小売業企業における職務・熟練への影響についての若干の考察を試みてきた訳であるが、そこでは次のような点が明らかにされた。第一に、全体的にみると、POSの導入は従業員の忠誠心や高いモラルに支えられることで、従業員からは比較的好意的な評価を得られているものの、肉体的疲労の増大、必要とされる知識の高度化といった問題、更には組織・管理体制における諸問題など、従業員の職場に多くの、しかも一般的にはあまり好ましくないと見られる影響を及ぼしているということ。第二に、小売業企業におけるPOSの場合においてもME技術革新全体における傾向と同様に、従業員の職務・熟練に一面的な形で影響を及ぼしているのではなく、熟練及び職務等級の上昇や、同一職場内の熟練の同質化傾向を伴いながらも、店舗における店員や本部の後方事務組織内の事務員などに代表されるような比較的知識や技能を必要としない職務をますます非熟練化させながら、他方では営業社員のように多くの熟練を必要とする職務には益々高度な熟練を必要とするといういわゆる二極分化の形で展開しているということ。サンプル数が少ないデータもあり、これらをそのまま一般化することは困難であるにしても、これらの点は注目しなければならない問題を示唆している。すなわち、POSシステムの象徴される小売業企業のOA化は、益々情報化される今

日の小売業を取り巻く諸環境のもとでは、それが有効に管理・運営されるならば長期的には大規模で膨大なイニシャル・コストをカバーし、強大な威力を発揮することの出来る技術的特性を持っていることが知られている。しかしながら、あくまでこれらを有効に管理・運営するためにはそれを駆使し得る人間の熟練や従業員の素質・能力を有効に活かす組織・管理制度がそこに補完されることが必要とされるのである。ところが、はじめにも述べたように、従来から小売業企業は、婦人労働力やパート・タイマー等の非熟練労働力の比率が高い上に、体系的な熟練形成の制度化も遅れていた。この意味では、POSに象徴される小売業企業における今日の急速なコンピュータ化の展開は、職務再編成や教育訓練といった従業員の熟練形成や組織・管理体制に関する諸問題を小売業企業の新たな課題として浮かび上がらせてくるのではないかと考えられるのである。

付記

本稿の統計処理の一部においては、札幌大学電子計算機室の大型電子計算機用プログラムパッケージ、SASを使用した。その際同室所属の職員の方々には大変お世話になった。誌上を借りて感謝申し上げたい。

(1987年3月)

〔付表〕

POS 導入に関する従業員意識・調査票

問1. あなた自身のことについてお答え下さい。(該当する番号に○をつけ、空欄には記入して下さい)

- | | | | | |
|-----------|--------------------|--------------|-------------|---------|
| (1) 年 齢 | 1. 10才代 | 2. 20才代 | 3. 30才代 | 4. 40才代 |
| | 5. 50才代 | 6. 60才代 | | |
| (2) 性 別 | 1. 男 | 2. 女 | | |
| (3) 勤続年数 | 1. 半年未満 | 2. 半年以上1年未満 | 3. 1年以上3年未満 | |
| | 4. 3年以上5年未満 | 5. 5年以上10年未満 | 6. 10年以上 | |
| (4) 勤務形態 | 1. 正社員 | 2. パートタイマー | | |
| (5) 職 種 | 1. 店員 | 2. 事務員 | 3. 営業社員 | 4. 電算室 |
| | 5. その他() | | | |
| (6) 勤 務 先 | _____ 店 本社 _____ 課 | | | |

問2. あなたは、POSの導入によって仕事の内容がどのように変化したとお考えですか
該当する番号に○を一つ付けてください。

1	2	3	4	5

大いに そう 思う		どちら とも いえない		全く そう 思わない

- | | | | | | |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|
| (1) 体や手の疲れが少なくなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (2) 仕事に意欲が持てるようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (3) 仕事のミスが少なくなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (4) 職場の同僚間の人間関係が良くなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (5) 上役とのコミュニケーションが円滑になった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (6) 自分の持っている能力が生かせるようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (7) 客に対する対応が丁寧に出来るようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (8) 仕事に誇りが持てるようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (9) 仕事の内容が単調になった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (10) 精神的な疲れが多くなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (11) 仕事に追われるようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (12) 機械に使われているような感じである。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (13) 仕事に対する責任が重くなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (14) 仕事に必要な知識や技能が多くなった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |
| (15) 配置転換が頻繁に行われるようになった。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | ----- | | | | |

- (16) 自分の仕事にとってPOSの導入は
とても良かった。
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

- 問3. あなたは小売業におけるコンピュータの導入についてどのようにお考えですか。どんなことでも結構ですので御記入願います。

御協力有難うございました。