

社内稟議・決裁をスムーズに行なう工夫とは

株式会社リペロ・コンサルティング
業務設計士・税理士

武内 俊介

テレワーク導入が拡大していますが、稟議や決裁の方式は以前のまま、ハンコを押すためにわざわざ出社することもあるようです。新しい働き方に即したスムーズな稟議・決裁の方法を考えます。

稟議・決裁にまつわる ボトルネックとは

テレワークが推進されるなか、稟議書などにハンコを押すために出社せざるを得ないことがSNS上で揶揄されていました。

合議制を重視する日本企業を象徴する稟議と決裁の手続きはなくなることはないと思いますが、これまでの紙とハンコによる運用が、今後はワークフローシステム

に置き換わっていく可能性は高い
と思われます。

(1) 稟議とは

稟議とは、「契約の締結」や「設備の導入」など担当者の権限だけでは決定できないことについて、その内容を説明する文書（稟議書）を決定権をもつ上層部に回覧し、承認を得る手続きを指します。

(2) 決裁とは

稟議が複数の関係者に内容を周

知したうえで承認を得る手続きであるのに対し、決裁とは権限のある役職者が提案された内容の可否を決定することを指します。

本稿では、稟議と決裁は社内承認を得るための一連の手続きであることから、「稟議手続き」と記載することにします。

(3) 紙の稟議手続きの メリット・デメリット

稟議手続きは、一般的には紙の稟議書を回覧し、関係者や承認者がハンコを押すことで閲覧・承認の意思を示す仕組みになっています。会社ごとにその書式や回覧手順などが細かく定められていて、日本企業特有の仕組みといわれています。

稟議手続きのメリット・デメリットは、図表1のとおりです。

今般のリモートワークへの急速なシフトにより、全員が1つの場所に集まって仕事をするという前提が大きく揺らぎました。従来の紙の稟議書による手続きのデメリットが浮き彫りになり、この機会にワークフローシステムの導入を検討する企業も多いでしょう。まずはワークフローシステムの概要について見ていきます。

図表1 紙の稟議書のメリット・デメリット

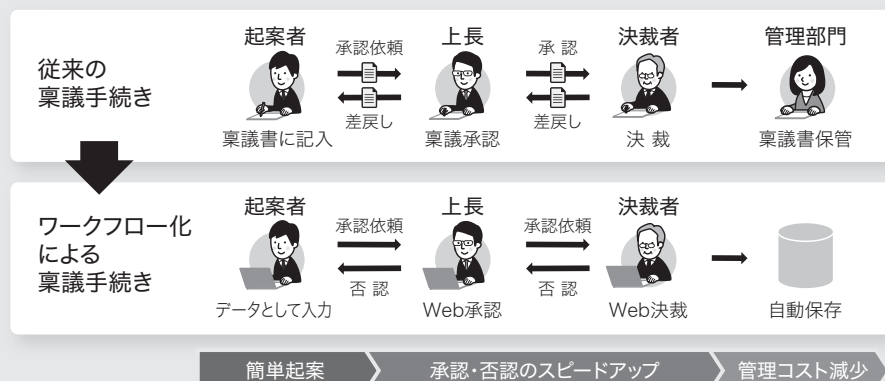
メリット	<ul style="list-style-type: none">▶ 効率的な承認手続き 稟議書を回覧して承認してもらうことで、都度会議を開くことなく意思決定をしてもらうことができる▶ 記録が残る 書面として確実に記録に残るため、意思決定にいたった背景や根拠などが後から容易に確認ができる
デメリット	<ul style="list-style-type: none">▶ 時間がかかる 関係部署や承認者が多いほど最終承認まで時間がかかる▶ 社外にいと決裁できない 決裁者が長期出張等で不在であったり、在宅勤務を余儀なくされると、何日も手続きがストップしてしまう可能性がある

ワークフローシステムで 何ができるのか

ワークフローとは「一連の業務の流れ」のことです。ワークフローシステムは、主に承認・回覧などの一連の業務をシステム上で行なうことができるようにしたもので、稟議システムや電子決裁システムと呼ばれることもあります。

稟議手続きは、紙の稟議書とハンコによる決裁がセットになっていましたが、ワークフローシステムではそれらを電子的に実現しま

図表2 ワークフローシステム導入による稟議手続きの効率化



す（図表2）。申請内容に応じた入力フォーマットの作成や承認ルートの設定さえきちんと行なうことができれば、導入はそれほど難しくありません。

1ユーザー当たり数百円から導入できる簡易的なものや、グルー

プウェア内でワークフローを設定できるものも増えており、イニシャルコスト・ランニングコストともに中小企業にも手が出しやすいものになってきています。

また、申請・承認が必要なものであれば、これまで稟議書の形式になっていなかったものについても幅広く適用することが可能です（図表3）。

ワークフローシステム導入のメリット

ワークフローシステムを導入した場合のメリットは、図表4のとおりです。

クラウドシステムが主流になってきたため、自社サーバーを用意したり高価なパッケージを購入したりする必要がなくなり、中小企業でも導入が容易になりました。

大手企業などでは社内稟議・決裁のために電子印鑑システムを導入することもあるようですが、中小企業においてはそこまでの費用をかける必要はないでしょう。

スマートフォンやタブレットでも承認ができるワークフ

図表3 ワークフローシステムの対象業務の一例

購入・支払稟議	物品の購入や新しいシステムの導入にあたっての稟議
契約締結申請	契約書の締結可否についての申請。リーガルチェックと並行して実施される
利用許可申請	ソフトウェアの利用やノートPCを持ち出す際の許可を取るための申請
出張申請、交際費申請	出張や接待を行なう際に事前に許可を得るための申請。立替金の精算は、別の経費精算システムで行なわれることが多い
研修・セミナー参加申請	外部の研修やセミナーに参加する許可を得るための申請

図表4 ワークフローシステム導入のメリット

- ①承認状況が見える
➡状況が可視化され、稟議を探し回ることがなくなる
- ②承認履歴が正確に残る
➡承認者・日時が記録されるため、内部統制構築にも有用
- ③どこでも承認できる
➡社外にいても、申請・承認が可能に
- ④承認スピードが上がる
➡印刷・回覧の手間がなくなり、承認までの時間も短縮される
- ⑤検索性が向上する
➡システム上で検索することで、簡単に過去の稟議を探せる

ローシステムが主流になってきており、外出時等でも対応できるようになるため、ワークフローシステム導入のメリットはますます大きくなっています。

ワークフローシステムの導入事例

ワークフローシステムの導入により得られるメリットがわかる具体的な事例を2つ紹介します。

【事例1】

購買前の事前申請の徹底

A社は、首都圏を中心に12の介

護事業所を運営しています。ワークフローシステムを導入する前は、購買稟議の管理が徹底されておらず、請求書が回ってきてから経理が把握するような事後承認が常態化していました。

ワークフローシステム導入と同時に、購買稟議の事前申請を徹底し、見積書を添付したうえでの発注申請と請求書を受領した後の支払申請を紐づけて運営することにより、経理が把握していない費用の発生がなくなりました。

紙の稟議書の場合は、どうしても承認までの時間と手間がかかっていたことから、発注前に稟議手

続きを完了させることが難しくかったのですが、ワークフローシステムを導入したことで手続きがスピーディーに行なえるようになったことに加えて、発注申請と支払申請の紐付けがシステム上で容易にできるようになったため、経理側での管理が可能になりました。

多拠点間での稟議手続きをワークフローシステムに置き換えることで、経営上も大きな効果があった事例です。

【事例2】金額に応じた決裁権限の設定

B社は、医療機器専門の商社です。現在の規模は100名超ですが、すべての稟議手続きで社長決裁が必須になっており、社長が出張などで不在の際はあらゆる手続きが滞っていました。

そこでワークフローシステム導入を機に決裁権限を見直して、社長決裁は100万円超のものに限定し、それ以下のものは部長職で決裁できるようにしました。

ワークフローシステムを設定する際に、金額欄を見て承認経路が自動的に判定されるようにすることで、多くの稟議手続きが部長職での承認が可能になり、稟議手続

きの承認スピードがかなり上がりました。また、社長決裁が必要なものについても、社長が社外にいても承認できるため、手続きが滞ることがなくなりました。

決裁権限の見直しを行なうことで、金額による承認経路の自動判定というデジタル化によるメリットを活かした事例です。

ワークフローシステム導入のポイント

既存の稟議手続きをシステム上で運営するためには、ワークフローのきちんとした設計が必要不可欠です。ワークフローシステムは簡易的な設定しかできないものから、高度で複雑な設定ができるものまで様々です。まずは自社の稟議手続きの見直しと要件の洗い出しを行なうことが重要です。

(1) 申請経路の見直し

紙の稟議書を回覧していたときは、何となく過去の慣習に従って運用していたかもしれませんが、システム上で設定するためには申請経路をきちんと定義しなければなりません。

また、あらゆる稟議手続きの最

終承認が「社長決裁」になってしまっていると、承認処理がたまってしまいう要因にもなります。備品購入の場合などは金額基準を設けて、50万円未満は「部長決裁」を可能にするなどの経路と承認権限の見直しも必要です。

見直しのために、まず社内の稟議手続きの承認経路を図表5のような一覧形式で整理します。

整理する際のコツは「そのまま一覧表にしてみる」ことです。この段階で「もうちょっとこうしたら」「ここに無駄があるかもしれない」などと考え始めてしまうと、作業がなかなか進みません。まずは社内の稟議手続きすべての申請経路を網羅することが重要です。

現状の稟議手続きをすべて書き出したなら、それを見ながら申請経路を短縮できるものがないか、金額基準

図表5 現状の稟議手続き一覧の例

稟議名	承認①	承認②	承認③	承認④
備品購入	課長	総務部	部長	社長
出張申請	課長	総務部	部長	—
交際費申請	課長	部長	—	—

図表6 稟議手続き一覧の見直し例

稟議名	条件	承認①	承認②	承認③	共有
備品購入	10万円未満	課長	—	—	総務部
	10万円以上	課長	部長	—	総務部
	50万円以上	課長	部長	社長	総務部
出張申請	国内	課長	—	—	総務部
	海外	課長	部長	—	総務部
交際費申請	社内	課長	—	—	—
	社外接待	課長	部長	—	経理部

で分けられるものがないか、承認後の共有で十分なものはないかなどの見直しを行ないます（図表6）。

少額のものやリスクが低いものについては課長承認や部長承認にする、総務部や経理部などが内容を把握すればよい経路は承認後の共有などにする、という変更を行なうことで承認までのスピードも上がりますし、承認者の負担も軽

図表7 出張申請における進行項目の見直し例

一般的な稟議書

稟議書	
起案日	
所属部署	
起案者氏名	
件名	
稟議内容	
添付書類	
決裁者所見	
管理部門記入欄	同意 不同意

➡

ワークフローシステムの申請項目

出張申請

国内/国外 国内 宿泊 あり

地名 〇〇県〇〇市

出張目的 〇〇〇〇〇〇〇〇

出張日程 xx月xx日 ~ xx月xx日

費用 xxxx,xxx円

同伴者 〇〇〇〇 〇〇〇〇

減できます。

ワークフローシステムには、金額基準で分岐する条件の設定ができないものや、承認後の共有機能がないものなど、様々な種類があります。ワークフローシステムを選定する前に経路の見直しを行うことで、必要な機能要件を明確にすることが出来ます。

また、権限規程や職務分掌規程が定められている場合には、その改定も必要になりますので、ワークフローシステム導入の検討と同

時にその点も確認しておく必要があります。社内規程は普段はあまり意識することがないかと思えますので、法務部門等に事前に相談しておくとういでしょう。

ワークフローシステムにいまの運用をそのまま乗せるだけでは効率化の恩恵を十分に受けられない場合がありますし、承認経路が複雑なほど、組織変更時などのメンテナンスも大変になります。シンブルで実用的な承認経路に見直すところから始めましょう。

(2) 申請項目の最適化

紙の稟議書の項目はもう何年も見直していなかったり、申請者によって記載内容がバラバラというケースも多いです。一方、ワークフローシステムでは、稟議手続きの内容に応じた申請項目の制御が可能になります。

各項目をプルダウンで選択させるのか自由記述にするのか、どの項目を必須項目にするのか、申請内容に応じた項目になっているか、決裁者が判断するうえで必要な項目が網羅されているかなど、申請フォーマットだけで検討する

べきことは多いです。

出張申請を例に見てみましょう。一般的な稟議書は汎用的に使えるように件名、稟議内容など大きなくりの枠が用意されています。多くの場合、社内ルールで「出張申請の場合は、内容に出張先、目的、費用を明記すること」などと定められていることでしょう。

ワークフローシステムでは、稟議手続きに応じて申請項目を自由に設定できます。選択項目や日付項目を上手にカスタマイズすると申請者にもわかりやすくなり、承認者も内容が確認しやすくなります(図表7)。

紙の稟議書ではテンプレートを増やすと管理が大変になるので汎用的なものを使っている会社も多いですが、ワークフローシステムでは稟議手続きごとに申請項目を設定することが必要です。

その際、「データとして蓄積していくこと」を念頭に置いておくと、後から申請状況などを分析する際に有用です。紙の稟議書ではかなわなかった検索性や一覧性を実現できるのがデジタル化によるメリットです。

ワークフローシステムに限らず、システム導入の話になるとど

うしても「どのシステムを導入するか」「いくらかかるのか」「費用対効果はあるのか」という話に終始してしまいがちですが、まずは既存の業務を整理して、再構築することが重要です。

特にクラウドシステムについては、システムに合わせて業務を構築することを前提としていることもあり、価格や機能を比較する前にまずは自社の要件をきちんと洗い出したうえで、それを実現することが可能なシステムはどれなのかを見極める必要があります。

稟議手続きは、企業運営においては不可欠なものです。最初から完璧な仕組みを構築しようとするのではなく、まずは2、3種類の稟議に絞ってスモールスタートで検討と導入を行ない、少しずつ対象範囲を広げていくやり方がおすすめです。

稟議手続きをワークフローシステム化することによって、スムーズに行なうことができるようになります。内部統制の構築や意思決定のスピードアップなど将来にわたって大きなメリットをもたらすはずです。先行き不透明な状況だからこそ、社内の手続きをスリム化して経営効率を上げましょう。