WHITE PAPER ／ 意思決定プロセス改善

上司の承認待ちで業務が止まる会社の改善方法



— 意思決定を速める承認フロー設計ガイド —

Start Challenge Consulting co., ltd.：／：発行日：2026年8月：第1版：／：Strictly Confidential

Start Challenge
Consulting co., ltd.

はじめに ―「上司の確認待ち」が日常化していないか

承認待ちは担当者の怠慢ではなく、承認経路・基準・情報の未設計に起因する業務設計上の問題である。
設計を見直すことで、意思決定の速さと現場の主体性は同時に回復できる。

日常化のサイン（自己点検）

・稟議を出した後、どこで止まっているか分からない
・上司が不在だと案件が前に進まない
・「誰に聞けばよいか」の相談が判断より多い
・承認待ち日数を前提に納期を組んでいる

生産性と顧客対応への影響

・顧客への回答・見積提出が遅れる
・担当者の待機時間と手戻りが増える
・管理職に確認業務が集中する
・現場が判断を避け、案件を抱え込む

01 ｜ 承認が滞る原因

承認者数・決裁者の不明確さ・基準の非言語化など、遅延を生む構造要因を切り分けます。（P3～P6）

02 ｜ 見直しの判断方法

リスクの大きさと定型性の2軸で、承認を残す業務・現場へ移譲する業務を判定します。（P7～P8）

03 ｜ 改善の具体手順

棚卸し→決裁基準→承認期限→システム化→KPI測定という順序で改善を進めます。（P9～P14）

本資料は、承認業務の棚卸しから決裁基準・期限設計、システム化までを一連の手順として整理したものです。

注記：事実＝承認待ちに関する典型的な事象の整理／解釈＝遅延の主因は設計不備との判断／提案＝経路・基準・情報の3点を再設計。本資料の数値はすべて例示値。

承認待ちが発生している会社の典型的な症状

症状は待ち時間の長さではなく、進捗の不可視・代替判断者の不在・基準の属人化という3点に集約される。
この3点はいずれも運用努力では解消せず、フロー設計の見直しを要する。

症状 01 ／ 重点

稟議を提出しても数日間返答がない

受領・確認・判断のどこで止まっているかが申請者から見えず、催促以外の手段がない。

症状 02 ／ 重点

上司が不在だと業務が進まない

代理承認者が設定されておらず、出張・休暇がそのまま業務停止に直結する。

症状 03 ／ 重点

確認を避け、案件を抱え込む

相談コストが高いため報告が遅れ、問題の把握が後手に回る。

症状 04

少額の支出にも複数人の承認が必要

金額区分がなく、全件が最も重い経路を通る。

症状 05

同じ内容を複数の手段で説明している

メール・チャット・口頭で重複説明が発生する。

症状 06

差し戻し理由が担当者ごとに異なる

承認基準が言語化されず、判断が属人化している。

凡例：赤帯＝優先的に着手すべき症状（進捗不可視・代替不在・抱え込み）／グレー帯＝設計変更で解消しやすい症状

注記：事実＝現場で観測されやすい6症状の列挙／解釈＝症状は進捗不可視・代替不在・基準属人化の3系統に整理できる／提案＝赤帯3件から着手。

承認待ちによって発生する見えにくい損失

承認待ちの損失は計上されないため放置されやすいが、待機時間の積み上がりは顧客対応の遅延を経て、
最終的に受注機会の喪失と意思決定速度の低下という経営影響に到達する。

① 発生事象	② 直接原因	③ 構造的原因	④ 業務への影響	⑤ 経営への影響
申請が承認者の手元で滞留し、進捗が申請者に見えない状態が続く。	担当者の待機時間が発生し、差し戻しによる手戻りが重なる。	管理職へ確認業務が集中し、現場は判断を避けて主体性が低下する。	顧客への回答・見積提出が遅れ、社内調整の再依頼が増える。	営業機会・受注機会の損失と、意思決定の遅さによる競争力低下。

掲載例：承認待ちコストの簡易計算

待機人数 × 待機時間 × 人件費単価 × 発生回数 ＝ 承認待ちコスト

試算例（仮定値）：3人 × 0.5時間 × 5,000円／時 × 20回／月 ＝ **150,000円／月**（年間1,800,000円）

※単価・回数は自社の実績値に置き換えて算出してください。顧客対応遅延による機会損失は本計算に含みません。

注記：事実＝待機・手戻りの発生／解釈＝損失は計上されず放置されやすい／仮説＝月15万円規模の待機コスト（仮定値）／提案＝自社実績値で再計算。

なぜ承認が遅れるのか―3つの未設計領域

遅延の原因は経路（誰が決めるか）・基準（何を承認するか）・情報（何を提出するか）の3領域の未設計にある。
督促や意識づけでは解消せず、いずれも設計変更でのみ改善する。

A領域 経路の未設計

承認者が多すぎる
「念のため」で経路に残った承認者が削除されていない。

誰が決めるのか不明確
最終決裁者が定義されず、全員が他者の判断を待つ。

B領域 基準の未設計

承認基準が言語化されていない
判断が承認者の経験に依存し、差し戻し理由が揺れる。

上司がすべてを確認しようとする
委任範囲が定義されず、確認が管理職に集中する。

C領域 情報の未設計

申請時に情報がそろわない
確認の往復が発生し、1件あたりの滞留が長期化する。

例外と定型を同一フローで処理
全件が最も重い経路を通り、定型業務まで遅延する。

構造的原因の要約
遅延の本質は承認者個人の対応速度ではなく、**経路・基準・情報の3点が未定義であること**。したがって改善策は督促強化ではなく、経路の統合・基準の明文化・申請様式の標準化である。

赤枠は「差し戻し・滞留の発生源になりやすい原因」。この4項目はP7の棚卸しで実測し、優先度を確定させます。

注記：事実＝現場で挙がる6原因／解釈＝3領域（経路・基準・情報）の未設計に集約／提案＝設計変更による解消。数値による裏付けはP7の実測で取得。

「承認」と「報告」を混同していないか

実行前の許可が必要な承認と、実行後の共有でよい報告を分離するだけで、承認対象件数は大きく削減できる。
すべてを承認対象にする運用は、統制の強化ではなく判断の遅延と責任の曖昧化を招く。

区分	定義	必要なアクション
承認	実行前に許可が必要なもの	決裁者による事前判断（記録必須）
報告	実行後に結果を共有するもの	事後通知のみ・承認は不要
相談	判断材料を整理するためのもの	意見交換・決裁行為ではない
情報共有	関係者が把握すればよいもの	閲覧権限の付与のみ

すべてを承認対象にする問題点

・承認件数が増え、1件あたりの確認が形式化する
・重要案件と定型案件が同じ優先度で滞留する
・承認したこと自体が責任の所在を曖昧にする
・現場は「承認を得た」ことを目的化しやすい

承認から報告へ変更できる業務の例

経費・購買

規程内・少額の消耗品購入、既存取引先への定期発注

営業・顧客対応

標準価格・標準条件の範囲内で提出する見積

社内運営

定例会議の日程変更、社内資料の様式変更

承認を残す業務

契約締結、与信・値引き、個人情報の取扱変更

注記：事実＝4区分の定義／解釈＝混同が承認件数の膨張を招く／提案＝規程内・低リスク業務は事後報告へ移行し、契約・法務・情報管理は承認を維持。

最初に行う承認業務の棚卸し

改善の起点は制度設計ではなく実測である。段階数・所要時間・差し戻し回数を記録することで、
「どこで何日止まっているか」が特定でき、廃止・統合すべき承認が客観的に決まる。

棚卸しの5ステップ

01	現在の申請・承認業務をすべて一覧化する
02	申請者・承認者・関係者（閲覧者）を整理する
03	承認段階数と平均所要時間を記録する
04	月間件数と差し戻し回数を把握する
05	承認が止まりやすい工程（ボトルネック）を特定する

棚卸し項目例

項目	確認内容
対象業務	経費、見積、契約、採用など
承認者	誰の承認が必要か
承認段階	何人を経由するか
処理時間	申請から完了までの日数
差し戻し	理由と発生回数
停滞箇所	どこで止まっているか

記録は2～4週間の実測を推奨。件数の多い上位業務（経費精算・見積・購買）から着手すると、改善効果が早期に可視化されます。

注記：事実＝棚卸し項目の定義／解釈＝実測なしでは廃止対象を特定できない／提案＝2～4週間の実測後、件数上位業務から改善着手。

承認が本当に必要かを判断する基準

承認の必要性は「リスクの大きさ」と「定型性」の2軸で判定する。低リスク・定型業務は現場判断へ移し、
事前承認は元に戻せない判断・高リスク案件に限定することで、統制水準を維持したまま処理速度を上げられる。

判断に用いる6つの観点

観点 01 ／ リスク
金額・法務・情報セキュリティ上のリスク

観点 02 ／ 影響
顧客や社会への影響度

観点 03 ／ 損失規模
判断を誤った場合の損失規模

観点 04 ／ 可逆性
元に戻せる判断かどうか

観点 05 ／ 定型性
定型業務か例外業務か

観点 06 ／ 移譲余地
現場へ権限移譲できる範囲か

判断の基本（リスク別の処理方法）

低リスク・定型業務
現場判断（承認不要）。実施記録の保存のみを義務化する。

中リスク
事後報告、または責任者1名による事前承認に限定する。

高リスク・例外案件
複数部門による事前承認（法務・情報管理を含む）。

判定原則：**「元に戻せる判断」は現場へ、「元に戻せない判断」は事前承認へ。**可逆性を第一基準に置くと、金額基準のみの運用より判定が安定する。

注記：事実＝判断観点6項目／解釈＝可逆性が最も判定に有効／提案＝リスク3段階に応じ処理方法を区分し、P10の決裁基準表に反映。

承認段階を減らす設計方法（As-Is／To-Be）

重複確認している承認者の統合、承認者と閲覧者の分離、直列から並列への変更により、
承認段階は5段階から2段階へ短縮できる。段階数の削減が所要日数短縮に直結する最も確実な手段である。

As-Is 直列5段階

申請者 ▸ 係長 ▸ 課長 ▸ 部長 滞留 ▸ 管理部 ▸ 役員

平均所要：5.2営業日（仮定値）／同一論点を3名が重複確認

▼

To-Be 並列2段階

申請者 ▸ 課長（統合） 決裁 ▸ 法務チェック（並列） / 管理部（閲覧のみ） ▸ 完了

平均所要：1.0営業日（仮定値）／代理承認者を事前設定し不在時も継続

6つの設計手法

1. 同じ内容を確認している承認者を統合する
2. 承認者と閲覧者を分ける
3. 全件承認から条件付き承認へ変更する
4. 直列承認を並列承認へ変更する
5. 部長・役員承認が必要な条件を限定する
6. 代理承認者をあらかじめ設定する

設計時の留意点

・「承認者を減らす」ことは統制の緩和ではなく、責任の所在を1名に明確化する行為である。
・閲覧者へ移した関係者には通知を必ず配信し、情報共有の断絶を防ぐ。並列化は法務・情報管理など独立判断が可能な確認に限定する。

注記：事実＝6つの設計手法／仮説＝5.2営業日→1.0営業日への短縮（仮定値・自社実測での検証が必要）／提案＝統合・分離・並列化の3手法を優先適用。

金額・リスク別に決裁権限を明確化する

決裁権限表を金額区分で明文化し全社員が参照できる状態にすることで、経路の迷いと照会が解消される。
権限移譲は責任範囲の明記とセットで設計しなければ、現場は移譲された権限を行使できない。

決裁基準の例

条件	決裁者	処理方法
5万円未満の定型支出	担当者	承認不要・事後報告
5万～30万円	課長	事前承認
30万～100万円	部長	事前承認
100万円以上	役員	稟議・事前承認
契約・法務リスクあり	専門部門	金額に関係なく確認

明確化の5要件

・金額別の決裁基準を設定する
・業務・役職ごとの権限範囲を明文化する
・通常案件と例外案件の基準を分ける
・決裁権限表を全社員が確認できる状態にする
・権限移譲と責任範囲をセットで設計する

※金額や決裁者は自社の規模・リスクに応じて設定します。上表は設計の型を示す例示であり、そのままの適用を推奨するものではありません。

意思決定事項（経営層で確定すべき4点）
① 承認不要とする金額上限　② 各役職の決裁上限額　③ 金額に関わらず専門部門確認を要する案件の定義　④ 権限移譲に伴う責任範囲の帰属

注記：事実＝決裁基準表の構成要素／解釈＝金額区分の欠如が全件重経路の原因／提案＝上記4点を経営層で確定し規程へ反映。表中の金額はすべて例示値（仮定値）。

差し戻しを減らす申請フォーマット

差し戻しの多くは判断材料の不足に起因するため、申請様式に判断要素をあらかじめ組み込むことで削減できる。
目的・比較選択肢・リスク・回答期限を必須項目化し、承認者が申請画面のみで判断できる状態をつくる。

必須項目（8項目）

01 **申請目的** — 何を決めてほしいのかを1文で明示

02 **背景と必要性** — 実施しない場合の影響を含める

03 **費用・期待効果** — 金額と定量的な効果見込み

04 **比較した選択肢** — 他案とその不採用理由

05 **想定されるリスクと対策** — 法務・情報管理を含む

06 **希望回答期限** — 期限の根拠も併記

07 **添付資料・関連リンク** — 見積書・仕様・過去案件

08 **承認者が判断しやすい要約欄** — 3行以内の要点

As-Is：情報が分散した申請

件名と金額のみが記載され、目的・比較案・リスクは添付ファイルや過去メールに分散。承認者が情報を探す状態となり、確認の往復が発生する。

To-Be：判断要素を内包した申請

要約欄・比較案・リスク・回答期限が必須入力。承認者は申請画面のみで判断でき、差し戻しは記載不備の指摘に限定される。

ポイント：**上司が情報を探す状態ではなく、申請画面だけで判断できる状態をつくる。**様式の標準化は、申請者の記述負荷ではなく承認者の判断負荷を下げる設計とする。

注記：事実＝必須8項目の定義／解釈＝差し戻しの主因は判断材料の不足／提案＝要約欄と比較選択肢欄を全様式に追加し、差し戻し率をKPIで測定（P14）。

承認期限とエスカレーションルール

標準回答時間を定め、期限前リマインドと期限超過時の代理通知を自動化すれば、滞留は個人の対応差に依存しなくなる。
期限のない承認は「後回しにしてよい業務」として扱われ、必ず滞留する。

標準回答時間の設定例

申請の種類	標準回答時間	期限超過時の扱い
定型経費・少額購買	1営業日	代理承認者へ自動移管
見積・価格条件	2営業日	代理承認者へ通知
契約・法務確認	3営業日	上位決裁者へ報告
緊急案件（定義済）	当日中（4時間）	電話・直接連絡を併用

ルール化すべき6項目

- 申請の種類ごとに標準回答時間を設定する
- 緊急案件の定義と連絡経路を決める
- 期限前に自動リマインドを送る
- 期限超過時は代理承認者へ通知する
- 長期不在時の権限委譲ルールを設ける
- 承認者が判断できない場合の相談先を明確にする

エスカレーションの段階設計

段階 1 ／ 期限前
期限の1営業日前に承認者へ自動リマインドを配信する。

段階 2 ／ 期限到達
申請者と承認者の双方へ通知し、滞留状況を可視化する。

段階 3 ／ 期限超過
あらかじめ設定した代理承認者へ権限を移管する。

段階 4 ／ 判断保留時
判断材料が不足する場合の相談先（所管部門）を明記し、差し戻しに代えて相談で解決する。

注記：事実＝ルール化6項目とエスカレーション4段階／解釈＝期限のない承認は滞留する／提案＝標準回答時間を規程化。表中の時間はすべて例示値（仮定値）。

ワークフローシステムによる自動化

システム化の価値は経路の自動振り分けと停滞箇所の可視化にあるが、ルール未整理での導入は非効率を電子化する。
決裁基準・期限ルールの整理（P8〜P12）を先行させることが導入の前提条件となる。

自動化で解決できる6領域

01 ｜ 経路の自動振り分け

申請内容に応じて承認経路を自動決定し、経路選択の誤りをなくす。

02 ｜ 条件分岐

金額・部門・契約区分により、承認者と段階数を自動で切り替える。

03 ｜ 通知連携

Teams・Slack・メールへ通知し、確認漏れによる滞留を防ぐ。

04 ｜ モバイル承認

スマートフォンから承認でき、外出・出張が停止要因にならない。

05 ｜ 停滞箇所の可視化

申請状況と滞留工程が一覧化され、KPI測定（P14）の基盤となる。

06 ｜ 証跡の保存

承認履歴が自動記録され、内部監査への対応工数を削減できる。

導入前に業務ルールを整理する重要性

ルール未整理のまま導入すると、承認者が多く段階の深い現行フローがそのまま設定され、「電子化されたが速くならない」状態に至る。
導入順序：① 棚卸し（P7） → ② 決裁基準の確定（P8・P10） → ③ 期限・代理ルールの明文化（P12） → ④ システム設定 → ⑤ 一部門で試行

注記：事実＝一般的なワークフロー製品が備える機能領域／解釈＝ルール未整理での導入は非効率の電子化を招く／提案＝上記①〜⑤の順序で導入。

改善の進め方と確認すべきKPI

改善は全社一斉ではなく、一部門での試行を経て展開する。計測なしの改善は効果を証明できず定着しないため、着手前に平均承認時間・差し戻し率・承認段階数の基準値を取得することが必須である。

改善ステップ（6段階）

01	承認業務を棚卸しする（対象・承認者・段階数）
02	停滞時間と差し戻し理由を計測する（基準値の取得）
03	不要な承認を廃止する（報告・情報共有へ移行）
04	決裁基準と回答期限を設定する（規程へ反映）
05	一部門で試行する（1～2か月・KPIで検証）
06	結果を確認して全社へ展開する（システム化を含む）

主なKPI（4指標＋補助2指標）

申請から承認までの平均時間

5.2 → 1.0 営業日

目標値（仮定値）／全申請の中位値で測定

期限内承認率

95 %以上

目標値（仮定値）／標準回答時間内の完了比率

差し戻し率

10 %以下

目標値（仮定値）／様式改善の効果指標

承認段階数（平均）

5 → 2 段階

目標値（仮定値）／経路統合の効果指標

補助指標（運用の健全性を確認）

・代理承認の利用件数 — 不在時の継続性が機能しているかの確認
・承認待ちによる業務遅延件数 — 顧客対応への影響を把握する指標

計測の原則：**着手前に基準値（As-Is）を取得し、試行部門と非試行部門を比較する。**KPIは月次でレビューし、目標未達の場合は経路・基準・様式のいずれに原因があるかを切り分ける。

注記：事実＝改善6ステップとKPI6指標の定義／仮説＝上記KPI目標値はすべて例示（仮定値）であり自社の基準値取得後に設定／提案＝一部門試行を経て全社展開。

まとめ・お問い合わせ

承認の多さはガバナンスの強さを意味しない。承認・報告・相談・共有を分離し、低リスク業務を現場へ移譲したうえで、基準・期限・代理ルールを明文化することが、統制水準を保つまま意思決定を速める方法である。

本資料の要点（5項目）

01	承認の多さがガバナンスの強さとは限らない。形式化した承認は責任の所在を曖昧にする。
02	承認・報告・相談・情報共有を明確に分け、承認対象を必要最小限に絞る。
03	低リスク・定型業務は現場へ権限移譲し、責任範囲を併せて明記する。
04	承認基準・回答期限・代理承認ルールを文書化し、全社員が参照できる状態にする。
05	システム導入より先に業務フローを整理する。順序を誤ると非効率が電子化される。

CONTACT ／ ご支援内容

承認待ちで止まる業務を可視化し、意思決定の速い組織へ。

承認フローの棚卸しから決裁基準の設計、システム化までを一貫して支援します。

・承認業務の棚卸し・実測支援
・決裁権限表／承認基準の設計
・ワークフロー要件定義・導入支援

Start Challenge Consulting co., ltd.

Start Challenge Consulting co., ltd.　担当：平出
お問い合わせ：info@startchg.com　※詳細は次ページ（P16）をご参照ください。

注記：提案＝承認対象の絞り込み・権限移譲・ルール明文化・フロー整理先行の4点を推奨。本資料の数値はすべて例示値（仮定値）。

お問い合わせ

承認業務の棚卸しは、対象業務の一覧化と実測から着手すれば1～2か月で改善余地を特定できる。
現状のフロー資料がない状態からでも支援可能であるため、まずは現状の共有からご相談いただきたい。

お問い合わせ先

会社名	Start Challenge Consulting co., ltd.
担当	平出
メール	info@startchg.com
ご相談方法	メールにて受付（オンライン面談も可）

ご相談時にご用意いただく情報

・対象となる申請業務（経費・見積・契約など）
・現在の承認者と承認段階数
・月間の申請件数（概数で可）
・特に滞留していると感じる工程

ご支援メニュー

01 ｜ 承認業務の棚卸し支援

申請・承認業務の一覧化、段階数・所要時間・差し戻し理由の実測を支援します。

02 ｜ 決裁基準・権限の設計

金額・リスク別の決裁権限表、承認期限と代理承認ルールを設計します。

03 ｜ システム化支援

ワークフローの要件定義、試行導入とKPI測定までを一貫して支援します。

承認待ちで止まる業務を可視化し、意思決定の速い組織へ。 **お問い合わせ：info@startchg.com（担当：平出）**

注記：提案＝棚卸し・決裁基準設計・システム化の3段階での支援。本資料の数値はすべて例示値（仮定値）であり、実施内容はご相談内容に応じて設計します。