

オフィス環境の変化と稟議制度に関する一考察

中 村 健 壽

On the Changing Office Environment
and *Ringi* in the Japanese Way of Management

NAKAMURA, Kenju

1. はじめに

わが国の企業など組織体の経営は、「日本の経営」というコトバによって代表される様々な特色を包含している。その特徴として、終身雇用、定年制度、年功序列、家族までも考慮した賃金制度、企業別福利厚生制度、企業別組合等々が指摘されるが、その一つとして独特の意思決定システムとしての稟議制度がある。

ところで、マルチメディア社会の到来が叫ばれるようになって久しいが、そのような状況を背景として電子メールの活用が大きく取り上げられている。組織体において、電子メールを導入することによって、意思決定における稟議制度は変わり得るのか、また、そのことは文書のあり方、考え方にも影響を及ぼすことになるのか、さらにはオフィス環境を変化させることに繋がるのかなど議論されるところでもある。

本稿では、そのようなオフィスの電子革命ともいえる変革の時期を見据えながら、稟議に関する考察を試みたい。

2. 稟議制度とは

織体が拡大し発展すると、水平分化し部門化が起こり、さらに垂直分化することによって階層化が進むことになる。その結果組織を有機的に、しかも合理的に機能させるためには、それぞれの職位に応じた権限と責任が明確にされることが必要となる。職位が上に行けば行くほど、権限と責任は大きく重くなる。それは、本来は意思決定方式の整合性を生むことになる。

しかし、わが国の多くの組織体においては、通常、各種決定の問題提起・解決案の作成は、大きな権限をもたない第一線の担当者（通常は中間管理者層）が起案し、これを関係各部署に回議、合議し、捺印した内容の実施を、書類によって上位の権限者に上申し、その決裁を仰ぐ。上位者はこれによって下位者の総意を確認したことにより、その責任のもとに内容を認めて捺印し決裁され、これが下におろされることによって実行に移されるという方式を採用している。この書類が稟議書であり、この方式が稟議制度である。その一般的な稟議の流れは、図 - 1 のような型に類別することができる。

起案とは、各種の問題・解決の意思決定をするために、その意思を稟議書として具体化するための案文を作成することをいい、作成を担当する者を起案者という。

回議とは、直属の上司の承認を求めるため、稟議書を回覧することをいい、合議とは、起案

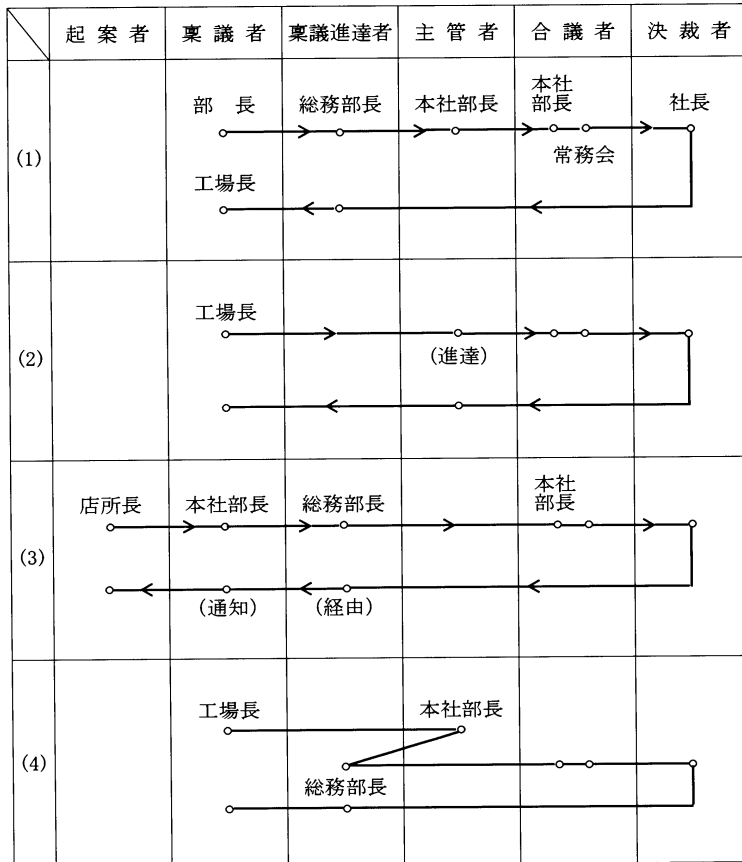


図 - 1 一般的な稟議の流れ¹⁾

者とは直属の関係にはないが、内容に関連をもつ他の部署などに対して承認を求め、回覧することをいう。一般には広義の回議には、合議も含まれると解釈されている。また、回議や合議には、組織体内に成立している一定の順序によって行われる。例えば、静岡県を一例に挙げれば、回議は『処務規程』によって定められた順序によって行われる。その順序を図式化したものが、図 - 2である。

決裁とは、回議および合議を終えた稟議書について、決裁権を持つ者が、押印することによって最終的な意思決定を行うことをいう。

ちなみに、1981 - 2年にわが国の企業 181社を対象として実施された調査(回収 103社)によれば、88.3%の企業が稟議制度をもっており、多くの企業で導入されている制度であることが窺える²⁾。

なお、ビジネス社会では『稟』という字が常用漢字にないためもあってか、『伺い書』『起案書』『申請書』などの名称も使われている。また、経営上の重要事項は『伺い書』、日常業務に関する事項は『申請書』と区別している企業もある³⁾。しかし、「稟」の字の使用は定着しているといっても差し支えないであろう。

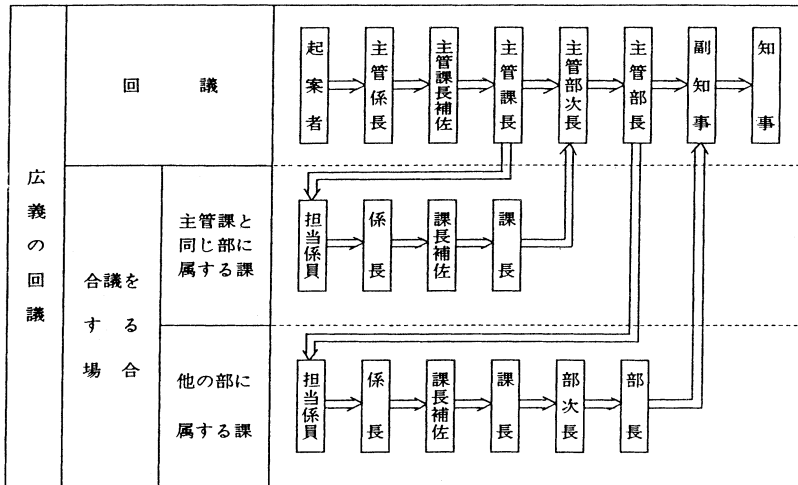


図 - 2 回議の流れ⁴⁾

3. 稟議制度の背景

稟議制度が日本の経営の特色であることを、最初に外国、とくにアメリカに説明したとされるのは、1959年に生産性本部のアメリカ視察団の一つとして、学者とくに経営学者グループによって構成されたチームが、「そのときの日本の経営の特色としていろいろ項目をかけた、各地各所で論議し、説明してきたもののなかに、重大な項目として稟議 (ringi)」があった時とされ、しかも、それはわが国においても、「日本の経営特色として稟議を評価し、その検討に力をいれたのも、また最初」⁵⁾のものとなる。

稟議制度は、歴史的にはいわゆるハンコ行政によって代表される官庁行政の運営方式が、企業経営の中に導入されたものであったがために、古めかしい「官僚的繁文縟礼の非能率の代表物」⁶⁾とみられ、むしろ悪い伝統の代表としてとらえられがちである。

しかし、その伝統があるということはそれなりの特色があるということでもあり、「深層にある『日本のこころ』がいろいろの面ににじみでて」⁷⁾いるとも理解される。なぜに稟議制度が日本の伝統を色濃く帯びているのか。それはわが国の「イエ」制度、家父長制的な考えが企業等組織体のなかに導入されたことによるものであろう。すなわち、「タテ社会の人間関係を基盤にした日本社会では、いわゆる『お家』第一の家族主義が濃厚で、父を中心とした家の組織が社会構造にも持ち込まれ、社長を頂点とした強靱な人間関係で結びつく」⁸⁾ことになった。すなわち、わが国は明治初年に近代的産業の輸入により会社経営が取り入れ始められたが、「前期的な封建的農業社会において長い伝統をもつ家族制度が、西欧から輸入された近代企業に、そのまま移植」⁹⁾されたことにより、経営家族主義ともいえる「家族制度的企業観」¹⁰⁾が広く企業全般を占めていくことになったのである。

また、日本の経営体質は、欧米の社会が個人主義的思考方によって組織体内における個人の職位に応じた職務分掌が職務記述書に明確に決められているのとは異なり、形式的には個人の職務分掌が明らかであっても、実質的にはきわめて曖昧な、いわば流動的な集団執務体

制を基盤として、意思決定方式を求めることにもある。ちなみに、先掲の調査によれば、稟議規程などのルールが決まっている企業は、68.9% (71社) であり、稟議制度をすでに導入している企業91社での割合は、78%であるというが¹¹⁾、これも家父長制に立脚した共同体的な考え方によるものである。

4. 稟議制度の特色

経営家族主義の理念のもとにわが国の企業などでは、稟議制度が上意下達的コミュニケーションに対して下意上達的コミュニケーションのルールとして確立している。

稟議制度は、「フォーマルな権限 - 責任関係を背景としないで、仕事の担当者が上位の管理者の経営業務に実質的に参画する」¹²⁾ ことができるという意味で、集团的・ボトムアップ的な意思決定様式とも言われる。

稟議制度は、次の3つの要素をもっていると考えられている¹³⁾。

- 下位者から経営管理上の重要な問題について上位者に上申して伺い出て決裁を受けること
- その伺い出たものについて職能的に関係ある他の職位に回議すること
- その伺い出が文書の形式をとり、手続きによって様式化され、確認ならびに記録のために役立つこと

である。

稟議制度の第一義的性格は、本来、下位者が上位者に対して物事の執行に関する決裁を受けることにあったが、歴史的経過による組織の発展・拡大にともない職能分化し、部門化し、さらに階層化が進展することにより、回議という要素が、稟議の第二義的性格を強くしてきていることは注目すべきであろう。

その点においてこの方式は、「一度決定がなされれば、実行の速度はきわめて早く、しかもすでに事前に関係者の了解があることからスムーズに決定が行きわたり、しかも常に第一線の状況に合った決定がなされるという利点をもっている」¹⁴⁾。

しかし、このことについては批判もある。それは、意思決定までの時間が長くなるということに対してである。この批判の根底には、例えばアメリカでは、日本的方式とは異なるトップ・ダウン方式が取られることとの対比において、その相違点を論じられることが多い。

トップ・ダウン方式では、稟議制度をもたないアメリカでは、トップが意思決定し、意思決定から実施に至るまでの過程は、トップによってなされた決定が、組織図で示される各階層の職位に従い下部へ次々と伝達される。下部は命令されたことについて委譲された権限を行使し、実行していき、どのような結果をもたらしたかを報告するという、いわば上意下達的なシステムである。このことによって、意思決定は稟議制度に比較して、短いとするのである¹⁵⁾。

しかし、稟議制度は意思決定までの時間が長いのか否か判断することは困難である。「決定そのものの遅速を論ずるにはまず何を以て早いとし、遅いとするかについての基準が吟味されなければならないが、そのような検討は充分になされていないし、また検討したからといって一義的に明確化されるものでもない」¹⁶⁾ とする指摘のとおりである。

わが国の鉄鋼大手5社の中で、新日本製鉄が1987年に専務を空席として以来、1994年にはNKKが、次いで1996年には神戸製鋼所、住友金属工業、川崎製鉄が専務を空席としている状態が報告されている。もちろん、各社共、定款上では専務は存在するのであるが、復活させる可能性は低いという。5社はいずれもその理由として、「経営陣の意思決定の迅速化、責任の明

確化¹⁷⁾」を挙げており、川崎製鉄の場合、副社長に昇格する3人の専務の後任の専務を置かないが、その理由として、「事業の責任・権限と明確に結び付いたフラットな体制¹⁸⁾」を目指すためであるとしている。

わが国のピラミッド型の経営組織では、意思決定には時間がかかることを認めており、トップ・マネジメント層における意思決定に、階層化され重層化した組織構造上の問題が存在することにより、意思決定までの時間がかかりすぎるといった実態がはしなくも現れている。

また、稟議制度の特色として、計画や企画などが「失敗の場合には責任の所在が不明確のまま¹⁹⁾」に終わってしまうということにもなりかねない。日本の経営システムの中では、稟議制度は、執行に関する権限が社長に集中している。「決定権限はトップに集中しているのであるから、結果にたいする責任はトップに集中しているのであって、その限り、下位の従事者には accountability の概念は成立する地盤がなかったのである。また、稟議決裁事項を少なくして決定権限を下位に委譲しても、方針ないし基準を明瞭に示すことが少なかったため、被委譲者(下位者)の結果にたいする責任という accountability が展開しえなかった²⁰⁾」し、「担当者は決裁を受けることによって、その責任から解除される²¹⁾」という実態が存在することは見逃せないが、公式的・表面的には誰にも傷を付けることなく、関わった組織内の関係者が勝ち負けの関係になることはない、たとえ最悪の状態となったとしても関係者それぞれの立場での痛み分けとでもいうものである。それであるために、責任回避の手段として悪用されるシステムとなりかねない。

ところが、稟議制度は、その制度を通してあたかも経営業務に実質的に参画しているというように思いにさせる効果を与える要素をも内包している。もちろん、稟議を通った結果の事柄について職務を担当し、執行したからといって、そのことが直ちに経営に参画することを意味するものではない。そのことは経営活動の格ともいえる経営組織や人事などに関する部分については、トップ・マネジメントが掌握を図ることからも窺えることである。しかし、内容に対して決裁を得ることにより、承認され、正当化されることにより、稟議というシステムを通して組織全体の意思決定に何らかの関与をすることができたという意識をもつことによって個人のやる気あるいはモチベーションを高め、部内のコンセンサスを得ていることにより、実行プロセスにおいて力を発揮するという、生産性の向上のために効果的役割を果たすことは否定できない側面である。

5. レコード・マネジメントと稟議書

現代のビジネス社会では、文書主義の原則にのっとり文書管理が行われている。その理由はビジネス活動における情報の伝達、あるいはコミュニケーションの手段は、口頭によるものと文書によるものとに大別できるが、よほど軽易なものを除いて、誤りを避け、記録し、保存することを目的として、「口頭報告、電話連絡ですましたものでさえも、改めて文書にして提出させる文書主義をとっている²²⁾」からに他ならない。

文書であるためには、

文字または符号を用いていること

耐久保存のできるものに記載していること

意思伝達性を有していること

という要件が必要である²³⁾。

なお、文書は、次のように定義される²⁴⁾。

最狭義の文書……文字または符号を用いて「紙」「フィルム」の上に記載したもの

狭義の文書……文字または符号もしくは形象などを用いて「紙」「フィルム」の上に記載されたもの(たとえば、地図、写真、図形など)

広義の文書……の文書に加えて、音声を録音したもの。または電子技術により記録されたもの(たとえばレコード、録音テープ、磁気ディスクなど)

である。従来、文書は紙に書かれたものと理解されていたが、必ずしも紙によるハードコピーされたものだけではなく、近年の電子工学の発達にともない記録媒体としてテープやフロッピー・ディスク、光ディスクなどが普及し、紙以外のコンピュータやワープロなどのディスプレイの上で画像処理されたソフトコピーも文書として扱う。そのため文書管理を「紙」文書の管理と明確に区別するため、レコード・マネジメントという表現が用いられ始めている。

ビジネス社会でのいわゆるビジネス文書とは、「ビジネスの場で使われる書かれたものすべて」²⁵⁾を指している。ビジネス文書は、文書作成者の別による分類(=公文書、私文書)、文書作成者の組織体の内・外別による分類(=社内文書、社外文書)、文書の性質による分類(=一般文書、例規文書、帳票、地図・写真・図面、図書、テープ)、文書保存期間別による分類(=最重要文書、重要文書、通常保存文書、一時限文書)など、さまざまに分類されるが²⁶⁾、一般的には対外(部外)文書と対内(部内)文書とに大別して理解している。稟議書は対内文書の代表的なものといえる。

さて、稟議書は、このような文書の考え方からすれば、まさにビジネス社会におけるさまざまな要件・条件を兼ね備えた意思伝達および意思決定の手段であり、それがためにわが国の「文書主義の柱」²⁷⁾をなしているともいえるのである。

しかし、稟議書は意思決定が行われるための絶対的、重要な前提となるものではなく、「形式上必要なものだということとどまり、経営上、基本的に大切なものとして扱われ」²⁸⁾ということもある。なぜならば、「きわめて重要な事項でも、会議を開かずにトップが独断で決めることはしばしばあるし、会議で決まったことについても、後追いで、稟議書が作成され稟議が行われる」²⁹⁾ことも現実にはあるからである。

また、稟議書の内容にしても、「仮にある社員の起案したプロジェクトが、部内課長会、部長会、役員会とつぎつぎ『上がって』いくとした場合、文書の内容が優れていることはそれほど必要でない」³⁰⁾のであり、いかに形式にしたがって作成されているかに重きがおかれるためでもある。

しかし、それでもなお稟議書が作成されるのは、組織体における公式な手続きとしての重要性をもつためである。とくに「重要な事項に関する稟議書は、永年保存され後の参考に資するほど」³¹⁾のものであり、稟議制度は「大小・軽重を問わず、あるゆる決定事項についての公式手続きであり、稟議書はその公式記録」³²⁾であるためである。

この点から、稟議書が文書管理システム上では文書主義の原則にのっとって機能していることがあきらかとなる。ところが、稟議制度に関しては日本の経営からの研究は多くみられるが、レコード・マネジメントからの研究は着手されていない状況にある。

稟議制度は一定の様式にしたがって書類が作成され、それが関係者間で回覧という方法で審議され、社長に上申されるという流れの事務手続である。その手続の本質は、究極的には意思決定のための情報として存在するものである。そのための稟議書は、必要不可欠の媒体として

の役割を果たしている文書である。「意思決定を行う際の手続きは、文書フロー(document flow)が重要な役割を担っている」³³⁾のであり、そのためには、事務管理における職務分析などの分析技法を導入することによって、OA機器の活用を前提とした稟議書のフォームとフローの手続きを改善し、組織的に文書を整理・保管し、保存・廃棄に至る電子ファイリング・システムを構築することが急務である。さらに効率的かつ合理的な運営のためには、組織内各職掌において職務権限の明確化を図ることが求められる。

OA機器のオフィスへの導入、活用により、レコード・マネジメントの必要性、重要性が高まっている。このことからレコード・マネジメントの観点から、意思決定を支援する一要素である稟議をとらえ検討を加えることは可能であり、重要な課題である。

6．電子メールと稟議制度

昨今のコンピュータによって代表される電子工学の発達は、マルチメディア社会の到来をもたらし、オフィス環境は大きな変化を余儀なくされている。そのような状況下、オフィスにおけるコミュニケーションのツールも、図 - 3 にみられるように新しいツールが導入され、進化し始めている。

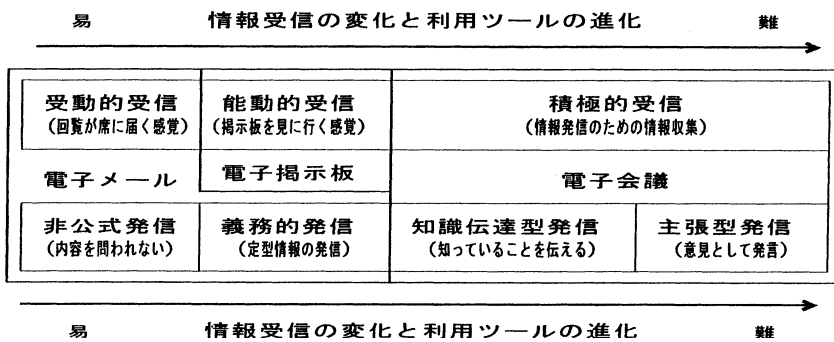


図 - 3 コミュニケーションのツール³⁴⁾

そのような中に、電子メールが登場した。電子メールがコミュニケーションの在り方を変えることにより、組織に及ぼす影響は計り知れない。それは、「電子メールで情報が迅速に流通するようになると、情報を解釈して処理する作業が格段に早くなり、一度デジタル化されたデータは、情報伝達の途中で劣化することはないので確実性のあるデータを基にした意思決定をすることが出来」³⁵⁾ るようになることが可能であるからである。

また、先の「5．レコード・マネジメントと稟議書」においてすでに指摘したとおり、コンピュータやワープロなどのディスプレイの上で画像処理されたソフトコピーも文書として取り扱われている状況下にある。

電子メールが導入されれば、組織内の意思決定に重大な影響を与えることは当然予想されることであるが、稟議制度に対して電子メールはどのような影響や効果を与えることになるのだろうか。

わが国の幾つかの先進的企業においては、すでに稟議制度への電子メールの導入が検討され、

実験・改良が加えられ、実用化される段階に至っている。それにともなう稟議書と押印による文書管理の在り方も、次第に変化し始めている。稟議をメール化した具体的な流れの例は、図 - 4 に見られるとおりである。

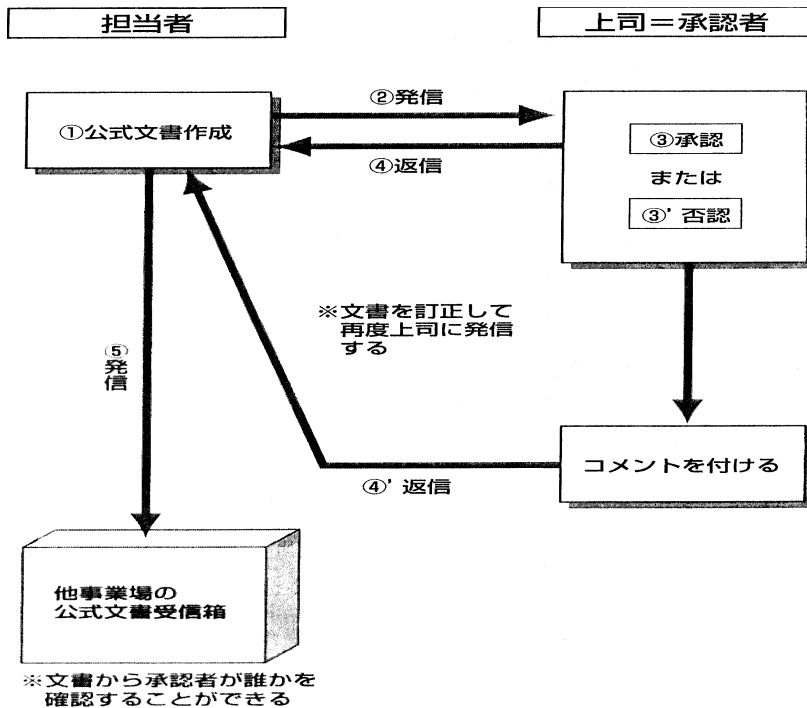


図 - 4 電子メールを利用した稟議の流れ³⁶⁾

オフィス環境の変化にともない、電子メールの導入は加速度的に進展するであろう。しかし、稟議を電子メール化することは、今の稟議制度がそのままの状態であるかぎり不可能であり、電子メール化のための前提として、「企業的意思決定手続きの大胆な見直し」³⁷⁾がなされることが不可欠の条件となる。

わが国の「多くの企業では稟議の起案者と決裁者の間には案件に直接関係のない部長や役員が入っています。そして拒否権を与えています。これが形式的なものならばそのことは明確にしたほうがよい」³⁸⁾のである。確かに、先掲の調査でも、稟議の決裁参加者が多すぎると思うが、日本の意思決定の特質を考えるとやむを得ないとするのが、42.7%もあるという結果が出されており³⁹⁾、稟議の決裁参加者が多いということは稟議制度上の問題点の一つであることは明らかである。

稟議の決裁参加者が多いという問題を解決するために、日本板硝子では、1996年に次のような組織改革を実施した。すなわち、管理職が多いと社内での根回し先が増え、意思決定に時間がかかる。組織を簡素にすることで、意思決定や情報伝達のスピードを上げるために、次長や

課長、係長を廃止し、管理職 250人の肩書を外すという改革である。その理由は、1996年春に稟議のスピードアップを目指して事務職1200人全員にパソコンを持たせて、社内電子メール網を完備したが、それでも「せっかくの情報ネットワークも、管理職が多く、稟議先が多いままでは効率が上がらない」⁴⁰⁾という背景をもっている。

しかし、1990年に電子メールが導入された鉄道総合技術研究所は、研究員が必要とする材料や物品などの購入手続に際して、物品購入依頼書に15人の了承印が必要であり、「判を押す人の誰かが出張で不在であれば、書類はその人の机の未決箱に埋もれて動かない。購入の伺い書を書いてから、最終的に購買係が購入手続きをとるまでに、1か月もかかるというのがめずらしくなかった」⁴¹⁾が、電子メールの導入により3人の了承印で済むように改善されたという。これは電子メールの導入が、決裁の迅速化を促進し、決裁者の人数の削減を生み出した一例である。

なるほど、「従来の意思決定方法というのは、稟議書を実際に回したり、会議を開かなければ意思決定をする事が出来ないが、電子メールを利用すれば、決定したい事項を関係部署に送付し、その内容について電子メールを使って議論することができる。異議がなければ決定として作業をすすめる、という仕事のスタイルが出来るようになり、意思疎通がすぐにできるようになる」⁴²⁾という考え方がある。

しかし、いわゆる稟議制度の考えからすれば、電子メールによって稟議を行うということは、そのように簡単なものではない。すなわち稟議は「異議がなければ決定として作業をすすめる」ことで処理できるものではなからである。異議が有るか無いか、稟議において意思決定の重要な要素でもある。異議がなければ、承認するという意思決定を明確にしなければ、効力は発しない性質のものである。稟議書において、それは押印によって示される。それだけに、多くの企業が稟議をメール化する場合に直面する問題が、押印が可能であるか、印影を表示することができるかということであったのである。

「日本の企業の『ワークフロー』（仕事の流れを管理する技術）で一番難しいのが稟議書」⁴³⁾であることは周知のとおりである。しかし、日本的経営の体質が改善され、意思決定の手続きも大胆な見直しが必要となれば、「『稟議』システムを中心とする日本の企業の意思決定過程では、電子メールはごく補助的な役割しか果たし得ない」⁴⁴⁾ことになる危険性を帯びている。

稟議を電子メール化することを可能ならしめるためには、様々な組織環境の変革と整備が必要なのである。先に挙げた二つの企業の事例は、意思決定システムとしての稟議制度の改革のためには、組織構造の変革（＝機構の改革、諸制度の合理化、業務の見直し等々）を推進し、権限と責任を明確にし、決裁基準を確立する等の根本的対策を講じなければ、たとえ全社的にネットワーク網を構築し、パソコンを社員一人に一台持たせたとしても、有効に機能することは期待できないことを雄弁に物語っている。

情報化・OA化の波は怒濤の如くに押し寄せているが、それはオフィス環境の変化だけでなく日本的経営における意思決定としての稟議に対していかなる変容をせまるのか、今後の重要な課題となる。

7. おわりに

日本的経営における稟議について、幾つかの考察を試みたが、今後の課題として、

稟議をレコード・マネジメントの観点から、オフィス環境の変化とともに意思決定を支援

する要素の一つとしてとらえ考察を加えること

情報化、OA化の波は、日本的経営における意思決定としての稟議に対して変容をせまる
のか、電子メールの導入を巡ってのシステムの考察を加えること

が重要であることが明らかになった。

電子メールによる稟議制度を完備するための環境整備の一つの条件として、組織構造の在り方を見直すことの必要性を指摘するが、他方、このことがフラットな組織への転換を意味するものかどうかという議論の提起ともなる。

さらに、

これらの問題を解決する一つの糸口として、現在の稟議制度の在り方の改善を図るためには、やはり近代的経営としてのマネジメントからの視点での考察を加えること

が必要となる。

マネジメント的な考え方からすれば、計画（P）⇒実行（D）⇒検討（C）というマネジメント・サイクルにしたがい、意思決定をすることが適切であり、その過程では、さまざまな選択肢の中からの選択をし意思決定をすることを可能ならしめる。

しかし、わが国の稟議制度における意思決定は、「起案と回議によって下から、また全体の合議のプロセスの経過をまず前提とし、その手続きの決着を決裁するか、あるいは決裁しないか、である。そこには選択やチョイスや判断の余地はきわめてすくない。長は、稟議手続きのプロセスのなかですでに根まわしに関係しているし、決裁しうる稟議しか稟議しないというような仕組みと手続きになっているといえよう。つまりは、決裁しうるように稟議を組みたてていくのであり、決裁されないであろうような稟議手続きは審査をえないし、稟議書も決裁の段階にまで達しないままのものとなる」⁴⁵⁾のであり、今後マネジメントの考え方を強く導入し考察していくことが必要であろう⁴⁶⁾。

また、従来からの指摘ではあるが

職務権限と責任の明確化とともに、稟議の決裁参加者の人数の削減などを含めた、経営組織上からの視点での考察を加えること

の必要性である。

【注】

- 1) 小野豊明『日本的経営と稟議制度』ダイヤモンド社 1960 p.46。ただし、この図は、基本計画、予算、人事などは除かれている。
- 2) 杉田あけみ『ビジネス文書の書き方・作り方』〔第2版〕中央経済社 1994 p.102。しかし、「稟」の字の使用は定着しているといっても差し支えないであろう。もっとも、稟議制度に対する呼称は、さまざまである。たとえば稟議、稟議事項、稟議書、稟申事項、稟申書、伺出、伺出事項、伺出書、承認伺出、社長承認事項、回議事項、決裁用紙などがある（注1)と同じ p.28)。
- 3) 花岡正夫『日本労務管理 二改版』白桃書房1987 p.268
- 4) 静岡県総務部文書課編『文書事務の手引』1994 p.52
- 5) 山城章『日本的経営論』丸善1981年 p.186- 18。なお、稟議制度は、わが国の経営に固有のものと考えられているが、アメリカの企業でも類似のコミュニケーション・システムがとられていることが指摘されている。すなわち、「計画や提案がトップの最終の決定のた

めに上申される前に、一定の様式にしたがってそれを稟議書として作成し、それを関係部門に回議して、関係部門の必要な見解を意思決定に反映する手続をアメリカでは『稟議システム』(referral and clearance system)と呼んでいる。それは、目的と手続の両方において、日本の稟議制度にひとしいものである」(占部都美『改訂経営学総論』白桃書房 1987 p.224)。

- 6), 7) 注5)に同じ p.187
- 8) 田中篤子『新版第2版秘書の理論と実際』法律文化社 1995 p.31
- 9), 10) 注1)に同じ p.4
- 11) 注3)に同じ p.269
- 12) 大澤豊他編『現代経営学入門』有斐閣 1986 p.98
- 13) 高宮晋『現代経営学と組織論』ダイヤモンド社 1987 p.150- 151
- 14) 注12)に同じ p.98
- 15) もちろん、日本の企業では、何から何まで社長が決めているのではない。常務会、取締役会、その他経営会議において、「全体の意見を聞いた上で社長が決定」「多数決が建前だが最終決定権は社長が留保する」という意思決定のやり方が、日本の大企業 814社中、70～80%であるといわれ、また、特に多角化投資、合併、重要な人事・組織の変更、撤退など戦略的要件な意思決定は社長に委ねられ、生産・販売計画、価格決定、合理化決定などのオペレーショナルな決定は、担当役員クラスで決定されている(西田耕三他編『組織の行動科学』有斐閣 1981 p.278- 279)。
- 16) 山田雄一『稟議と根回し』講談社 1985 p.117
- 17), 18) 朝日新聞1996年5月11日
- 19) 注12)に同じ p.31
- 20) 注13)に同じ p.104
- 21) 注13)に同じ p.152
- 22) 福永弘之編著『オフィス・ペーパーワーク』創成社 1990 p.2
- 23) 中佐古勇他『事務・文書管理』教育出版センター 1984 p.179
- 24) 山口尚夫他『情報化時代の文書管理』嵯峨野書院 1993 p.44
- 25) 杉浦允『実践ビジネス文書入門』マネジメント社 1981 p.3
- 26) 中佐古勇他『事務・文書管理』教育出版センター 1984 p.180- 182
- 27) 注22)に同じ p.9
- 28) 田中良太『ワープロが社会を変える』中公新書 1991 p.71
- 29) 注16)に同じ p.102
- 30) 注28)に同じ p.70
- 31), 32) 注16)に同じ p.102
- 33) 山口幹雄他編著『文書管理』中央経済社 1995 p.193
- 34) 熊谷誠治『電子メールの実際』日本経済新聞社 1995 p.135
- 35) 杉本静志「インターネットに関する教育的考察」『富士フエニックス論叢』1996 p.107
- 36) 宮本紘太郎『電子メール社内革命』中経出版 1996 p.138
- 37) 注36)に同じ p.140
- 38) 注36)に同じ p.141

- 38) 注3)に同じ p.268
- 40) 注17)に同じ
- 41) 平田周 『電子メール教習所』ダイヤモンド社 1996 p.41- 42
- 42) 注35)に同じ p.107
- 43) 注36)に同じ p.140
- 44) 野口悠紀雄 『パソコン“超”仕事法』講談社 1996 p.156
- 45) 注5)に同じ p.192
- 46) 山城章氏は、「理念的にみれば、マネジメントの機能主義からみて、稟議の機能、職能は意思決定に関する制度である。この意思決定の決定責任者はマネジメントでは経営者であり、管理職である。マネジメントの理念ではプロフェッショナルと呼ばれうる能力者を考える。この有能な経営者の意思決定は、かれ自らによりトップでおこなわれて下に執行せしめる組織をもつ。しかし稟議は逆にボトム・アップ式な意思決定をおこなう制度であり、マネジメントとは逆である。マネジメント的にみれば、稟議のような逆形式・逆制度は否定し、また改善すべきことになる」(注5)に同じ p.216) と、マネジメント経営学の見地からみて、稟議制度は原則的には否定されるべきものであると指摘している。このことは検討すべき重要な課題であろう。

[1996年10月30日受理]

