



## イケン先生の『恐縮ですが…一言コラム』

### 第 501 回 組織成長の 5 段階モデル

2012.12.2

量子物理学者のワルター・グライナーの「組織成長の5段階モデル」というものがある。

**第一段階**は、規模も小さく、組織年齢も若い。この段階の組織は、非公式的(個人個人のカで組織運営)組織である。経営のポリシーはもっぱら「どんどん造ってガンガン売る」である。この段階の最終段階に発生する組織的危機は、なんとと言っても「リーダーシップの危機」である。

この危機を脱すると組織は、次の**第二段階**に入る。この段階は、組織も集権的になり職能部制が定着、トップマネジメントは、指導型になる。オペレーションの効率を重視し、指導・監督により成長を遂げるが、そこで発生するのが自律性の欠除と言う第二の危機である。

組織の規模もある程度大きくなり、組織年齢も中間点に入った頃、組織は**第三段階**になる。この段階では分権的な組織になっている。経営トップは、仕事を委譲し多くの幹部は、自主的に仕事をするようになる。この段階の経営目標は、まさに「市場の拡大」。権限を委譲され延び延びと仕事をする組織の先に芽生える危機は、第三段階での「組織コントロールの危機」だ。

組織も中堅になりベテランに入った**第四段階**になる。分権的委譲型組織の危機を乗り越え、組織としては正に完成型に近づいている。組織構造も、ラインスタッフと製品毎のグループ分けが進む。そのような組織をまとめあげる経営トップは、やはり「目付け型経営者」となる。分散化した組織を統合し新たな可能性を求めることが経営の焦点ともなる。調整と統合により組織はますます成長する事になりそして、この第四段階の危機は、「形式主義」に落ち込んだ組織になって行く事だ。

そして最後に**五段階**目の組織。組織も大組織になり、成熟年齢組織である第五段階では、組織は、チーム組織、マトリックス組織へと変貌を始める。社員全員による参加型経営がとられ、風通しの良い組織が生まれる。組織内では常に、問題解決の為の提案とそれを実行する革新が行われる。そして、様々なチームがコラボレーション(協働)で、組織を成長させる。この段階の危機は、「経営環境適応の危機」「内部階層社会の危機」「大企業病の危機」「情報革命の危機」「業態革命の危機」「戦略的選択の危機」。もうすでに多くの大手企業がこの第五段階の危機を迎えている。

組織は成長しなければならない宿命がある。そしてその段階毎に危機は発生する。その危機をどう乗り越えるかそれは、組織の成長過程を理解するところから始まるのだろう。今自分達の組織は、何段階目なのか。組織規模ばかり大きくなっても、組織構造、マネジメント、経営ポリシーがついていけなければ、いつまでも第一段階、第二段階をさまようことになる。