

[研究ノート]

マイクロマネジメントとコントロール

本多ハワード素子

Micromanagement and Control

HONDA-HOWARD Motoko

We have two purposes in this article. The first is to explore the definition of micromanagement by reviewing research papers and empirical studies. Micromanagement is a commonly used term, but there is no clear definition for the research. Second, we try to understand the concept of excessive control in micromanagement from the fourth hunger of Transactional Analysis (Meredith, 2000). Since Transactional Analysis is effective to change relationships from the behavioral and cognitive aspects, it will be effective for suggesting strategies for coping with negative side of micromanagement.

Key words: micromanagement (マイクロマネジメント), organization (組織), Transactional Analysis (交流分析), hunger (飢餓), control (コントロール)

マイクロマネジメントは、個人の行動を過剰にコントロールし、常に確認する、もしくは、従業員の自律性を制限する非効果的で否定的なマネジメントとされている (Richardson, 2010)。「マイクロマネジメント」とインターネットで検索すれば、「過剰に細かいマネジメント」「過干渉なマネジメント」という意味の説明や、ビジネス関連の記事に簡単にたどりつくことができる。一方で、その定義は多様で不明確でもある。CiNII, J-STAGE でマイクロマネジメント/micromanagement と検索しても、過剰なコントロールによるマネジメントという定義やそれに基づく実証研究論文は見つからなかった。APA のデータベースでは、micromanagement で検索すると 60 件がみつき、うち約半数は博士論文で論文記事は 30 件であった (2022 年 11 月 1 日検索)。精神科看護師のマイクロマネジメントについて考察した Cleary たちの論文にも、同様に実証研究の少なさが指摘されていた (Cleary, Hungerford, Lopez, & Cutcliffe, 2015)。

その中で、マイクロマネジメントは、コントロールとの関連性が指摘されている。コントロールは、交流分析 (Berne, 1961) においては、ストローク飢餓の一つとして考察されている (Meredith, 2000)。組織生活は、様々な人と人のやり取り、すなわち、ストロークから構成されているため、マイクロマネジメントを破壊的なゲームのひとつとして捉えなおせば、対処法の検討が可能になるかもしれない。現実の職場でマイクロマネジメントに困っている場合に、私たちはどうすればよいのか、その定義や実証研究、対処法について考えていきたい。

White (2010) によるマイクロマネジメントの定義

マイクロマネジメントの定義は、公共政策等の研究者の White (2010) に詳しい。それによれば、マイクロマネジメントとは、企業が行う特定の、あるいはすべての細かい管理で、より高いレベルのポ

リシー上の問題に目を向けなくさせて進歩を阻害する管理の病理 (disease) であり、症状 (symptoms) ・診断 (diagnosis) ・治療法 (cure) があるという。この項では、以下に、White (2010) による説明の概要をまとめる。

最初に、マイクロマネジメントをする上司とその部下、組織についてである (White, 2010)。マイクロマネジメントの実践者がマイクロマネジャーであるが、この上司は、不必要に過剰な管理・精査をして従業員を過度に苛立たせる一方で、部下がする判断すべてにおいて決定を渋る。たとえば、報告書のフォントサイズ等の細部にこだわる、全従業員の電子メールを調べる等、単なる厄介者を越えた困った存在である。このような嫌がらせ行為を受ける従業員は苛立ち、意気消沈するため、組織の生産性に深刻な被害が生じ、長期的には組織の将来が危うくなる。さらに深刻なレベルになると、マイクロマネジャー自身の不安や自己不信に基づく病理学的な強迫行動をとり、自分が他人のコントロールに没頭していることに気づかない。極端な場合は、個人の責任や説明責任の受け入れを拒否し、自分の過ちの責任を負わせるためのスケープゴートを作り、人材を育てずに搾取して、創造性を鼓舞するより結果のコントロールを優先させる。競争を恐れて、才能、経験、ノウハウを備えた人材を採用せず、操縦しやすいドローンのような人物を雇う。ドローン人材は、勤勉で考える人よりも操縦に手がかかり、従業員はさらに忙しくなる。優秀な人々は組織を去り、さらにドローン人材が雇用される。組織は徐々に、スキル、モラル、生産性の下降スパイラルに入り、常に新しい従業員を雇用してトレーニングするため、組織は非効率に陥る (White, 2010, p. 71-p. 72)。

マイクロマネジメントは時に恐怖によって生産性を向上させるが、一時的な利益にとどまる。細かく管理する上司によって絶え間なく批判されることを恐れて、従業員はリスクをとらなくなり、創造性は枯渇する。従業員の欲求不満が顧客に向かえば、顧客サービスも壊れてしまう (White, 2010, p. 72)。

一方、組織にとっての大きな問題への対処や、差し迫る災害を防ぐために、詳細な検討を行うことは、マイクロマネジメントとは区別される。詳細ではあっても良いマネジメントとの区別は、下記8点のマイクロマネジャーの症状 (symptom) により説明される (White, 2010, p. 72-p. 73)。

- ・従業員を過剰かつ緊密に監視し、特定のプロジェクトについて、何をすべきか、どのようにすべきかを監督するために過剰に時間を費やす。業績の悪い従業員だけでなく、優秀な従業員も強制的に監視する。
- ・コントロールフリークで、たぶんタイプ A パーソナリティ、基本的に自信がなく、部下のパフォーマンスを信頼することを恐れる。
- ・部下が上からの信用を得ることを望まないため、上司のオフィスには自分一人で行く。自分に相談なく決定を下すと苛立つ。自分の上司が自分を迂回して、直接部下に接近などすれば爆発する。
- ・無意味な詳細に取りつかれる。たとえば数字を好む一方で、正確さと精度を混同する。コピー機でのコピー数を追跡したり、クリップを数えたり、長距離電話を精査したりする。
- ・誰よりも早く出勤し、遅くまで留まる。部下は最初、罪悪感をもつが、どんなに遅く残っても上司が後にいるので、すぐにあきらめる。休暇中にもオフィスに頻繁に電話をかける。
- ・時間を指示し、締切のための締切をよく設定する。過度に頻繁に、不要な書面による状況報告を要求する。みんな忙しすぎて、よく遅れが発生する。受信トレイは常に満杯である。
- ・手広く手を出し過ぎて、過多に仕事を引き受ける。次から次へと移り、完了しない。忙しくて部下

と会えず、指導もできない。組織の全仕事をこなそうと過剰に忙しく、遅れの理由を理解しない。
・間違いを嫌う。ほめることはほとんどなく、従業員のことを無能だと考え、同僚や従業員を尊敬しない。すぐに人のせいにして、自分の過ちや欠点を認めることはめったにない。

マイクロマネジャーの特徴は、部下への委譲の困難にあり、それはLMX理論 (Graen & Scandura, 1987) から説明される (White, 2010)。LMX理論では、リーダーは部下の能力、態度、パーソナリティから相互作用の初期に信頼できるかを判断し、信頼できれば内集団として交渉範囲を広げるが、その範囲の狭い者は外集団となる (測上, 2002)。上司が部下の能力を低く見積もれば、その部下にとってタスクは重要すぎる、もしくは、複雑なタスクは技術的に困難すぎると考え、部下を信頼せず、部下への委譲に消極的になる。一方で、上司の経験が豊かで、リスクを引き受ける意思があり、仕事量が多い場合には委譲ができる (White, 2010, p. 73)。

委譲に関する研究は多くはないものの、古くから検討されている。たとえば、リーダーの行動が民主的で、メンバーにもパワーがあり、情報をもつ場合には、リーダーは委譲のリーダーシップスタイルをとる (Shapira, 1976)。メンバーが上司の仕事の目的を共有し、上司のために長く働き、自身もスーパーバイザーの役割を持ち、上司と良好な交換関係にある場合にも委譲が起きやすい (Yukl & Fu, 1999; White, 2010)。また、部下の能力が高い場合には、委譲も生じやすくなる (Yukl & Fu, 1999)。

マイクロマネジメントには、組織構造も影響しており、組織の階層が深い場合、上司が判断する機会は少ないため、上司は部下への干渉を多く行うようになる (White, 2010, p. 72-p. 74)。

マイクロマネジメントの防止策として、White (2010) は、まず、組織の意思決定の流れを明確にすること、それが上司だけに偏重していないかを見直す必要性を挙げている。マイクロマネジャーを作らないためには、管理職昇進の際に適性を慎重な見極めること、管理職に人事的に何が期待されているかを明確に理解させることが重要である。部下への委譲を奨励し、失敗を許す、組織の不要な階層を減らして部下に決定機会を与えるとともに上司の仕事負担を減らす、マイクロマネジメントのかわりにリーダーシップを育てて、開かれたコミュニケーションで部下の発言を促すよう、組織の雰囲気作りをする (White, 2010, p. 74-p. 75)。

マイクロマネジメントの実証研究と概念定義

次に、実証研究からマイクロマネジメントがどのように定義されているかを概観する。警察官の研修での質的調査 (Schafer, 2010)、医療営業職の転職に関するオンライン調査 (Skiba, Saini, & Friend, 2016)、フレックスワーカーのマネジメントに関する質的研究 (Richardson, 2010)、CORVID-19 感染禍による働き方の変化に関する質的研究 (Lee, 2022)、知識集約型のハイテク組織のフィールド研究 (Alvesson & Sveningsson, 2003) の5つの研究である。

Schafer (2010) は、研修中の警察官に、「リーダーが示した望ましくない行動は何でしたか。彼らが効果的なリーダーになる能力を妨げたのは、どのような特性や習慣でしたか」「効果的でないリーダーが示せなかった望ましい行動とは何でしょうか。どのようなことの省略が、効果的なリーダーだという認識を低下させましたか」という2つのオープンクエスチョンに対する回答を分析している (Schafer, 2010)。回答した304名の警官のうち15%が、非効果的な管理としてマイクロマネジメントに言及した。マイクロマネジメントとは、「過剰に独裁的で、適切な時にも部下に委ねられない。部下に過剰な許可、承認、およびレビューの確保を要求し、特にルーティンの事項に関してペースを遅らせることで、部

下に、「あなたの判断を信頼していない」というメッセージを伝えている」という信頼に関する内容であった。また、「部下の普段の行動のコントロールに重点を置き、望ましい成果を妨げる。効果的でない管理者は、望む成果を得るために必要な権限を部下に委ねられない。マネジャーが人事管理に不安を感じたり、責任を恐れていたりとすると、個人の傾向として権限の委譲は生じない。もしくは、権限を付与された部下が、マネジャー自身の業績を凌駕するのを恐れて、マイクロマネジメントを行う。後者の場合、効果的でない管理者は自信の欠如をマイクロマネジメントで補っている」とあり、上司が不安や責任を負うことへの恐れ、自信の不足から、部下の行動をコントロールし、権限を委ねない、信頼しない、という指摘であった。

マイクロマネジメントと転職の関係を示した研究では、179名の医療関係の営業職のオンライン調査への回答から、マイクロマネジメントが、営業活動のコスト優先の認識と転職の結びつきを強めるモデレータになることが示されている (Skiba, et al., 2016)。また、マイクロマネジメントは、転職への最も強い影響因でもあった。Skibaら (2016) は、マイクロマネジメントを4つの質問項目で測っている。すなわち、上司が細かく監視して、判断と指示を行い、チームの業績を管理する、部下は細かく報告・連絡・相談 (すなわちホウレンソウ) をする、それでチームの業績を維持しているというマネジャーの行動と認識がマイクロマネジメントと捉えられている (例 “自分のチームのマイクロマネジメントは、結果を出す一番よい方法だ” “セールスチームの仕事の質は、自分が一つ一つ判断を助けられない限り信頼できない” 他、全4項目)。マネジャーによる細かいコントロールとメンバーへの不信である。

Richardson (2010) は、カナダのハイテク組織のマネジャーとチームリーダー27名のインタビューから、フレックスワーカーをマネジメントする上で、マネジャーたちが何に気を遣っていたかについて報告している。フレックスワーカーの管理において多くのマネジャーが最も困難な課題の一つとして挙げたのは、自律性を許しながら業績レベルを確認することであった。マイクロマネジメントは、この自律性と反対の意味で捉えられており、個人の行動を過剰にコントロールして常にチェックし、部下の自律性を制限することとして認識されていた。マネジャーは、「社会でいわれるようなマイクロマネジャーにならないように」気を配り、部下から「そのように見られないように」努力をしていた。一方で部下は、マイクロマネジメントによって、「自身が信頼されていないことが示されている」と認識していた。フレックスワーカーのように、対面での社会的つながりが成立しにくい働き方の場合には、信頼感がさらに重要な意味をもつことも指摘されている (Richardson, 2010)。

Lee (2021) は、COVID-19の感染禍での働き方の変化と、雇用形態の相違 (フルタイム、パートタイム、コントラクト) を取り上げて、公的及び民間の従業員131名のオンライン調査の自由記述の内容を分析している。マイクロマネジメントは、「マイクロマネジメントされて子ども扱いされていると感じる」など、過剰な監視とコントロールの意味で捉えられて不評であった。柔軟性とサポートを経験した従業員の心理的安全性はプラスに転じ、一方のマイクロマネジメントをとおしたコントロールを経験した従業員は、信頼の欠如と雇用契約の葛藤により心理的安全性が低下するというモデルが示されている。

Alvesson & Sveningsson (2003) は、知識集約型のハイテク企業に月に1回、1年を超えて参加したフィールド研究について報告している。マネジャーへのインタビューからは、リーダーシップ、マネジメントの意味が個人内で乖離していることが指摘されている。大企業の複雑な組織においては、成果の評価や組織文化において曖昧さが蔓延しており、それが管理職の身動きをとれなくしている。専

門職者が多く働く先進的な組織であるために、組織のプロセスや、権力の関係も複雑化しているが、その中で、自由と自律をモットーとした“良い”リーダーシップが推奨されている。現場の管理職は“良い”リーダーシップをモデルとし、“悪い”マイクロマネジメントに陥らないように、と考えながら、実際には予算管理や人員補充といった日々の細かい実務の管理にあたっている。この研究では、マイクロマネジメントが、些末なことにこだわり、報告を求める、決定権を奪う“悪い”マネジメントとして、軽蔑的に認識されている。管理職者たちは、ビジョンや価値観に満ちたリーダーシップを目指しながら、現実のマネジメントとのズレを経験する中で、自らのアイデンティティに悩んでいる。その背景に、これまで蓄積されているリーダーシップの学術研究および理論が非現実的で実際的ではないことが影響していることも批判されている (Alvesson & Sveningsson, 2003)。

マイクロマネジメントの特徴

マイクロマネジメントは、過剰なコントロールでメンバーの自律性、主体性や創造性を喪失させ、メンバーによる決定権を奪う。相互の信頼を壊し、長期的には組織の生産性や職務満足度を低下させて転職者を増やす。一方、新人を教育する場面や、新規の仕事の導入、非常に注意を要するタスクをこなす場合など、細かいマネジメントが必要なこともある。これはマイクロマネジメントとはどのように異なるのであろうか。

たとえば、状況対応リーダーシップモデル (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) では、効果的なリーダーシップスタイルがフォロワーのレディネスのレベル (達成する課題への意欲と能力のレベル) との関連で決まることが示されている。フォロワーのレディネスが低い場合に効果的なのは、指示やガイダンスによる教示的リーダーシップであるが、フォロワーやその集団のレディネス、意欲と能力が十分に高く、経験も十分に積んでいれば、リーダーの指示の必要性は下がり、委譲的リーダーシップスタイルが効果的である。優れたリーダーは状況をよく観察し、自分のスタイルを柔軟に調整させる (Hersey, et al., 1996)。たとえば、指示的なリーダーシップが必要な状況では、リーダーが指示的にコントロールしていても、それが集団課題の達成に結び付いていることをメンバーが認識することで、メンバーは見通しを得て自律性は失われず、マイクロマネジメントとは異なる状況が作られる。

このように、マイクロマネジメントは、集団の課題達成や組織の実際の目標とのリンクが不明確な点にも特徴があると考えられる。上司が周囲を過剰にコントロールして、部下の決定・選択の自由を奪う行動に出る場合、その背景に組織の課題や目標とのリンクが見えず、なぜコントロールされるのかをメンバーが理解できない場合に、マイクロマネジメントの状況が生じるのではないだろうか。

中間にいる管理職も、組織からのエンパワメントがなければ、自らの失敗に対して恐怖心を抱くであろう。その失敗が自分でコントロールできる部下やメンバーの行動により生じるリスクがあれば、自身への評価の低下を恐れて、自分以外を信頼せず、自分以外に判断を委ねられなくなるであろう。自分以外の判断を尊重する余裕もなく、自らの正当性とコントロールに固執すれば、視野は狭まり、さらに周囲の意見を取り入れることもなくなり、益々、周囲からの信頼低下を招くであろう。

すなわち、組織目標や課題とのつながりが不明瞭な、過剰な上司のコントロールは、部下に、自分は信頼されていない、と感じさせて、上司への信頼も壊れていく。相互の信頼が崩れる中で、細かいタスクとそのコントロールだけが残る、といった悪循環である。

コントロール (Meredith, 2000) と交流分析

Meredith (2000) は、交流分析における4つめの飢餓として、コントロールを説明している。交流分析は対人関係の分析に焦点化した集団心理療法一派で、精神科医の Berne により1950年代後半に米国で体系化された(国谷, 1994)。精神分析の影響も受けているが、本質的には行動科学的であり、「私も OK, あなたも OK」という原理は、社会的実存主義のブーバーの対話的原理に通じており、その基本哲学には人間との出会いを尊重するヒューマニズムがある(国谷, 1994)。

人間の精神的身体的健康のためには、人と人とのやりとり、すなわちストロークが必要である。幼い時には身体的ストローク、成長するに従い、象徴的な言語的ストロークが有効になる。ストロークの影響力は、肯定的/否定的、条件つき/無条件の組み合わせにより異なり、また、それが行動に対するストロークなのか、存在に対するストロークなのかによっても異なる。ストロークの貯蓄は人や経験により異なり、欠乏すると飢餓状態に陥る。Berne は3つの飢餓として刺激、感覚、承認を挙げたが、コントロールは4つめの飢餓として説明されている(Meredith, 2000, p. 285)。

肯定的なコントロールは、エンパワメント (empowerment 権限委譲)、安定 (stability)、つながり (connection) の3つである。心理的コントロールの欠如により、無力感 (helplessness)、混乱 (confusion)、孤立 (isolation) に陥り、神経症的なコントロール方略により防衛が生じる(Meredith, 2000, p. 289)。

最初にエンパワメントである。子どもはケアされて育つ中で健康な承認を得ていれば、エンパワメントを経験するが、否定的なストロークのみで育てば、無力感を経験する。たとえば、過剰な期待を押し付ける親に、常に嘘をついて対処するようにするなど、無力感の防衛のために、何らかの神経症的コントロール方略を用いる。次に、安定とは、自身・他者・世界についてのメンタルイメージが柔軟で現状に合うように調整できていれば安定が経験されるが、現実と異なるイメージを持続すれば混乱を経験する。混乱を避けて安定を求めるために、たとえば、通勤では必ず同じ車両の同じ席に座るが、その位置に座れなければずっと不快な気持ちを我慢する。現状とはかけ離れた若さを保つために整形を繰り返す、などの神経症的コントロールで混乱を防衛する。3つめのつながりとは、自分自身・他者・外界とのつながりであり、論理的な思考 (brain) とは少し異なる、心 (heart) によって得られる。孤立しないためには情動や行動の表出をする必要があり、信頼感、安全、安心感の不足で心が閉ざされればつながりを失って孤立に陥る。孤立を避ける神経症的なコントロールのひとつが感情の放出である。強い感情の表出で周囲をコントロールしようとするれば、それによりエンパワメント、安定、つながりといった基本の多くも失うことになる。すねる、過剰に同調する、薬物利用、身体的虐待、などの受動的な行動にも移っていく(Meredith, 2000, p. 286-p. 288)。

組織生活のやりとりとコントロール

マイクロマネジメントをするマネジャーは「肯定的なコントロールを得られず、コントロール飢餓状態にあり、その対処方略として過剰なコントロールをしている状態にある」と考えることもできる。組織生活の中では、数多くの対人的なやりとりが繰り返されて、多くの時間が費やされている。マイクロマネジメントをコントロール飢餓状態への対処方略の一つと考えれば、組織生活の中のゲームを見つけることもできる。White (2010) による病理や個人特性に注目しなくても、行動レベル、対人のやり取りと関係性の中でみれば(宇田川, 2019)、上司、部下、組織、全体の対処方法が見つかる可

能性がある。

たとえば、細かくコントロールするマイクロマネージャーが、部下の動きについて逐一細かい報告・連絡・相談（すなわちホウレンソウ）を求める場合を考えてみる。上司は部下の報告がないことに対して、強い感情表出でコントロールをしようとする。「何やってるんだ、何で報告に来ないんだ」。上司はコントロール感を得ることに集中し、部下の話を聞き入れる余裕がない。部下は近づきづらくなり、ますます上司から遠ざかる。上司は報告がないことにさらに苛立つ。ある日、部下が小さなミスをしてしまった。「やはり報告しておかなければダメだろう」と、恐る恐る上司に相談に行くと、「さあ、つかまえたぞ」というゲームがはじまる。「前からきちんと報告しておけば、こんなことにならなかったのに。なぜこんなになったのか順番に説明してみなさい」。部下はうなだれて、「申し訳ありません。おっしゃるとおりです」と謝罪する。謝罪を繰り返しても効果はなく、何か話せば、その都度、上司のダメ出しと説教が続く。部下は胃が痛くなり、今にも窒息しそうである。部下の顔は徐々に白く、苦しい表情になり、元気がなくなる。一方の上司はだんだん生き生きとしてくる。やっと終わって帰途につきながら、部下は、「なんでいつも同じやり取りに巻き込まれてしまうのかなあ」と自分の愚かさで悲しくなり、ため息をつく。

翌朝、「あの感じがすごく嫌だから、これからは違う方法をとって見たらどうだろう。もう少し、連絡や報告をまめにしたらどうだろう。相談はまだちょっと難しいけれど、とりあえず礼儀正しく愛想よく挨拶からはじめれば、そのうち、話を聞いてくれるようになるかもなあ。上司もいろいろ余裕がないだろうし、自分たちのような立場には見えない苦勞もあるだろう。面倒くさいけれど、まあ、こちらが大人になって、許すことにしよう。」

日本の組織とマイクロマネジメント、今後の課題

日本の組織はメンバーシップ雇用制度において特徴的である（濱口，2011）。等質なメンバーが集まり、全人格的に囲い込み、組織特殊の資産としての同化が重視されてきた。そのため、細部までコントロールされ、失敗やリスクをとることなく、ローカルな視点とローカルルールに則った働き方に従事しても、それは必ずしも非合理的ではない。従って、マイクロマネジメントへの評価や抵抗感もやや異なる可能性もある。一方で、「組織・仕事のコミュニティでのアイデンティティが何よりも大切な人（たち）」のマイクロマネジメントのもとに働く場合、組織・仕事だけではないメンバーは、苦痛の大きい組織生活を送るであろう。そして、このようなマイクロマネージャーたちは、案外、身近に数多く存在しているであろう。

問題は組織外環境の変化への適応性が問われるときに発生すると考えられる。人材不足、多様な人材の活用必要性、仕事内容の複雑化、新しい働き方の模索、といった社会変化の中で、マイクロマネジメントのような全コントロール方法は、マネージャーにとっても負担が大きい。その際に、いかにメンバーに「委ねるか」、メンバーと「信頼を構築することができるか」が特に重要な課題になる。長期的には、マネージャー育成とリーダーの継承とも関連があるであろう。マイクロマネジメントは、ある種の完璧主義的な手法でもあるため、その汎用性や継承性においては、変化への適応力は低いと考えられる。

今後、信頼構築のための対話のあり方も重要課題になるであろう。たとえば、メンバーに多様性があれば、その中で「同じ意見」「同じ価値観」に集約させることは困難になり、むしろ違いがあること、

対立があることを前提にした対話と、調整スキルの価値が増すであろう。

これらの点も含めて、まずは日本におけるマイクロマネジメントの定義を明確化させて現状を把握するための、実証研究に取り組んでいきたい。すなわち、マイクロマネジメントの現状とそれを生み出す組織の制度、マイクロマネジメントが創り出す組織風土・組織文化を理解した上での対処方法の検討である。さらに、個人および集団の行き過ぎたマイクロマネジメントが生み出すハラスメントの問題についても検討する必要がある。

引用文献

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24, 961-988.
- Berne, E. (1961). *Transactional Analysis in psychotherapy: a systematic individual and social psychiatry*. New York, NY: Grove Press, Inc.
- Cleary, M., Hungerford, C., Lopez, V., & Cutcliffe, J.R. (2015). Towards effective management in psychiatric-mental health nursing: the dangers and consequences of micromanagement. *Issues in Mental Health Nursing*, 36, 424-429.
- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 京都：ナカニシヤ出版
- Graen, G.B. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- 濱口桂一郎 (2011). 日本の雇用と労働法 東京：日本経済出版社
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.H. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Seventh ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc. A Pearson Education Company. 山本成二・山本あづさ (訳) (2000). 行動科学の展開 新版 東京：生産性出版
- 国谷誠朗 (1994). サラリーマン イヤな奴とつきあう法 東京：朝日出版社
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organization support. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8, 97-128.
- Meredith, K. (2000). Control: the fourth psychological hunger. *Transactional Analysis Journal*, 30, 285-291.
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29, 137-147.
- Schafer, J.A. (2010). The ineffective police leader: acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, 38, 737-746.
- Shapira, Z. (1976). A facet analysis of leadership styles. *Journal of Applied Psychology*, 61, 136-139.
- Skiba, J., Saini, A., & Friend, S.B. (2016). The effect of managerial cost prioritization on sales force turnover. *Journal of Business Research*, 69, 5917-5924.
- 宇田川元一 (2019). 他者と働く 「わかりあえなさ」から始める組織論 東京：株式会社ニューズピックス
- Yukl, G. & Fu, P.P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.
- White, R.D. (2010). The micromanagement disease: symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39, 71-76.

(ほんだはわーど もとこ 心理学科)