

組織の多様性がレジリエンスを高める効果の検討

上原 礼央奈

〈要約〉

本研究は、集団における価値観の多様性が、集団のレジリエンス能力に影響を及ぼす可能性について検討したものである。レジリエンスとは、危機的な状況や問題のある状況でのみ存在するものと一般には考えられているが、平時から備わっている力である。すなわち、多様な条件下で機能でき、好機に対しても適切な対応ができる力として考えられている。その上で、本研究では、数ある多様性属性の中でも、価値観の多様性に着目し、レジリエンスとの関係を検討した。調査は、NTT コムリサーチの登録モニター会員である就業者 831 名(20~59 歳)を対象とし、Schwartz による価値観尺度と右翼権威主義尺度、R-R Scale を含めた調査に回答させ、それを分析した。その結果、思考の自律性を重視している人の方がレジリエントであることがわかった。また、規則の準拠や個人間の準拠を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントでないことがわかった。ただし、本研究で調査した価値観のレジリエンスへの効果は、十分な説明力を持たなかったため、今後改めて検討が必要である。

〈キーワード〉

レジリエンス、 多様性、 価値観、 右翼権威主義尺度、 R-R Scale

本研究は、集団における価値観の多様性が、集団のレジリエンス能力に影響を及ぼす可能性を検討したものである。まず、レジリエンスと多様性について解説し、次いで本研究で行った調査について述べる。

1. レジリエンスとは

レジリエンスとは、逆境から回復する力として説明されることが一般的である。レジリエンスは、もともとは弾力性、復元力、しなやかさという意味の英単語であり、研究分野によってその定義には多少の差異が生じている。American Psychological Association(2018, 2020)によると、レジリエンスとは特に精神的、感情的、行動的な柔軟性と外的・内的な要求への適応を通じて、困難な経験や挑戦的な人生経験にうまく適応するプロセスとその結果を意味するものである。すなわち、逆境や悲劇、強いストレスなどにうまく適応するプロセスがレジリエンスであると考えられ

ている。また、その中には、困難な経験からの立ち直りや、個人の深い成長も含まれることがあると説明している。

個人の集合である組織のレジリエンスについては、「組織あるいはシステムが外乱に対してなるべく早期に対応し影響から回復することによって、ダイナミックな安定性に最小の影響しかもたらさないようにする能力と言い換えることができる。」と定義された(Hollnagel, 2006, 翻訳は芳賀(2020)より引用)。すなわち、外的な問題からの回復や環境の変化への適応に焦点が当てられていた。

しかし、この初期の定義は現在では変化しており、現在のレジリエンス研究では議論の中心にないものである。最近では、「レジリエンスは、人々が単独または共同して、条件に応じてパフォーマンスを調整することによって大小さまざまな日常の状況変化をどのように扱うかについての表現(expression)である。組織のパフォーマンスが、予期されたもしくは予期されていない条件下(変化/妨害/好機)で同じように機能できれば、その組織はレジリエントである。」と説明されている(Hollnagel, 2018, p.23)。

このように、初期の定義では危機的な状況でどうするかということがレジリエンスの課題と考えられていた。つまり、この意味でのレジリエンスは逆境や危険な状況に直面した時に必要とされる能力である。たとえば、2024年1月2日に起きた能登半島地震に際して、被災地への救援物資を運ぼうとしていた海上保安庁の航空機と民間の航空機が衝突するという事故が発生した。この事故で、海上保安庁側の乗員に犠牲者が出たものの、民間の乗員は全員が脱出に成功しており、訓練の成果だけでなく柔軟な対応がその場で行われていた結果であるといわれている。上述したのは災害時の例であるが、このような危機的な状況において、被害を抑え柔軟な対応をする能力がレジリエンスだと受け取られたのがその1つの例である。

一方で、最近の定義では、このようにレジリエンスを狭くとらえてはいない。レジリエンスとは単に脅威やストレスから回復する力なのではなく、多様な条件下で機能でき、好機に対しても適切な対応ができる力としてとらえている。すなわち、レジリエンスは危機的な状況でのみ働くものではない。このことから、レジリエンスは従来の防御的な性格をもつ力から、より生産性を強調したものへと意味が変化していることがわかる。

また、Woods(2015)もレジリエンスが大きく4つの異なる使い方で議論されていることを指摘している。その4つの使い方とは、トラウマからの回復と平衡状態への回帰としてのレジリエンス、ロバストネスとの同義語としてのレジリエンス、優美な拡張性(graceful extensibility)、将来の不測の事態への適応能力を維持できるネットワーク構造である。

芳賀(2020)は、上記の4つの使い方に関して、次のように解説している(p.114,115)。

1 つは外傷から立ち直って平衡状態を取り戻すこと。これは、レジリエンスエンジニアリングが初期のころから中心テーマとしてきた復元力としてのレジリエンスである。

2 つめは「ロバストネス」と同義語のレジリエンス。ロバストネスは「強靭さ」なので、「柔軟性」のニュアンスを持つレジリエンスとは違うように思えるが、初期のレジリエンス研究では、

「ロバストネス・レジリエンス」というようにセットにして使われることがあった。システムが変動をレジリエントに吸収して壊れない＝強いということなのだが、ウッズはこのような言葉の使い方が議論を混乱させていると批判している。

3 つめは「グレイスフル・エクステンシビリティ(優美な拡張性)」。これこそ、現在ウッズとその弟子たちのレジリエンスエンジニアリング研究の中心となっている概念である。システムは、予め想定された境界内でその機能を発揮するよう設計されているが、境界の外側の状況にさらされても、ある程度の機能が維持できるような拡張性を持っていることが望ましい。この潜在的能力がグレイスフル・エクステンシビリティである。

(中略)

4 つめは長期にわたって持続可能な適応性である。そのためには、未来に状況が変化しても適応できるようにネットワークを構築しなければならない。

最後のネットワーク構造に関して、分かりにくい概念であるために補足で説明を加える。この 4 つめの使い方は、持続的な適応性を持つネットワークの特性に焦点を当てたものである。すなわち、状況が進化し続ける中で、将来の不測の事態に適応する能力を生み出す層的ネットワークの構造的な特性は何かという問題に関するものである。

レジリエンスとは危機的な状況や問題のある状況でのみ存在が認められるものではないという点に注意する必要がある。Woods(2015)も、最初の 2 つのレジリエンス概念から得られるものは少ないと論じており、このことから従来の定義のものをレジリエンスと考えているだけでは不十分であるといえる。前述したように、レジリエンスは望ましくない状況に適応し、立ち直る力として定義されることが多いために、そのような状況が前提にあるものとして誤解されやすい。しかし、実際には危機的な状況でのみ発揮されるものではなく、平時から備わっている力である。予期されなかった出来事というのは一時的なものであり、許容できない大きな問題が起きていないときにこそ、レジリエンスが重要となってくるのである。レジリエントであるから、平時に問題が表面化していないという認識の方が正しい。

実際に、芳賀(2024)はシステムのレジリエンスは、機能を維持する力、機能の低下を最小限に抑える力、低下した機能を素早く回復する力の 3 つの能力であると説明している。常時変動する社会において、組織は大きな変動にのみ対応すればいいわけではない。レジリエントであるということは、日常的な変動に対応し、そのパフォーマンスを維持することを意味するものである。

2. 多様性

次に本研究で用いる多様性の定義を明らかにする。多様性とは、他者が自分とは違うという認識につながる可能性のある、あらゆる属性における個人間の差異をさす(Williams & O'Reilly 1998)。すなわち、年齢や国籍、宗教、対人スキル、政治的選好などの差異をもって、多様性があるとされる。一般的に、これらの多様性は表層的な多様性と深層的な多様性の 2 種類に分けられる(Harrison, Price, & Bell 1998)。外からみて判別できると思われるものが表層的な多様性、外

見からは判別しにくいものが深層的な多様性である。たとえば、性差や年齢差は表層的なものとされる。他方、価値観や態度は深層的なものに分類される。

しかし、組織に関する研究では、多様性は異なる形で分類がされている。すなわち、職務に関連するかどうかで分類されることが主である。そのような分類によると、多様性は社会的カテゴリーの多様性と情動的・機能的多様性とに分けられる。前者は、職務との関連性が低く、ジェンダーや人種などの、外から見て区別が容易にできる人口統計学的な多様性を意味する。また、後者は、学歴や職歴といった職務との関連性が高い、見えにくい属性の多様性を指す(e.g., van Knippenberg, De Dreu, & Homan 2004; Jehn, Northcraft, & Neale 1999)。

これらの多様性は、組織の多様性研究における2つの観点と密接に関係している。その2つの観点とは、社会的カテゴリー化の観点と情報・意思決定の観点である。社会的カテゴリー化によれば、多様性はネガティブな効果をもたらすと考えられる。これは、多様性があることによって、集団内でグループ分けがされるという考え方による。一方で、情報・意思決定によれば、多様性はポジティブな効果をもたらすと考えられる。これは、多様性があることによって、多様な視点や情報が集団にもたらされるという考えによる。

社会的カテゴリー化の観点では、類似性と差異が、自己と他者を集団にカテゴリー化するための基礎として用いられると考えられる。つまり、自分と他人の似ている点と異なっている点、集団内でグループ分けをする際に利用される。その結果、自分の所属する内集団と、それ以外の外集団を区別するカテゴリー化が行われる。内集団とは、個人が自身とその集団を同一視し、所属意識を抱いている集団のことをさす。それに対して、外集団とは、ある集団の外部の人すべて、通常は内集団のメンバーによって識別された集団のことをいう。つまり内集団が存在するときには、外集団も存在することになる。このようなグループ分けを社会的カテゴリー化プロセスとよぶ。その結果として、作業集団がより同質なものであるほど、すなわち多様性が少ないほど、集団全体のパフォーマンスは高まる。具体的には、作業集団がより同質なものであればあるほど、メンバーのコミットメント(Riordan & Shore, 1997)や集団の凝集性(O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989)が高まり、関係葛藤が少なくなる(Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)ことがわかっている。

この観点には、社会的カテゴリーの多様性が結び付けられて考えられている。その根拠となるのは、Fiske(1998)によるレビューである。ここで Fiske(1998)は、性別や人種のように、カテゴリーの特徴が外からみてわかりやすいものの場合、カテゴリー化が起こる可能性が高いと述べている。また、性別や人種といった、個人がこれまでの人生で利用してきたカテゴリー化が特に利用される可能性が高くなることもわかっている(van Knippenberg & Dijksterhuis, 2000)。そのため、社会的カテゴリー化は、職歴や学歴といった、外見などからはわかりにくい情動的な多様性よりも、性別や人種といったわかりやすい社会的カテゴリーの多様性によって生じやすいと考えられる。

社会的カテゴリー化の観点に対して、情報・意思決定の観点からは、多様な集団は同質な集団よりも優れていると考えられる。その理由としては、多様な集団の方が、同質な集団よりも、別個かつ重複のない(distinct and nonredundant)、タスクに関連した知識やスキル、能力を持ち、タスクに関して異なる意見や視点を持っている可能性が高いからである(van Knippenberg et al, 2004)。多

様な集団には、そのメンバーの多様性によって、視点や知識などの資源を多くもっているという点の他にも、安易な決定を防ぐという利点がある。なぜならば、意思決定をする際には、多様性のある集団では、その多様な視点を吟味して決定をする必要があるからである。そのため、タスクに関連する情報の処理が徹底される可能性があり、安易な決定を防ぎ、よりよい意思決定がなされる可能性がある。実際に、集団での意思決定課題において、多様性のある集団の方がパフォーマンスが優れることを示した研究がある(上原, 2024)。

情報・意思決定の観点からは、多様性のポジティブな効果は、情報的な多様性によって生じると考えられている。多様性のポジティブな効果は、情報や専門知識、視点の違いによっておこる。たしかに、年齢や性別、民族といった社会的カテゴリーの差異も、情報的な差異と関連するが(e.g., Cox et al., 1991)、職歴のような、より職務に関連している多様性の方が、より情報的な差異と関連している可能性が高い (Pelled et al., 1999)。すなわち、情報的な多様性は、社会的カテゴリーの多様性と比べて、職務に関連している多様性であるといえる。そのため、情報的な多様性の方が、社会的カテゴリーの多様性よりも、多様性のポジティブな効果と関連すると考えられる。

本研究では、深層的・情報的な多様性である価値観の多様性に焦点を当てており、価値観の多様性とレジリエンスの関係について検討したものである。組織における多様性研究において、従来の研究では主に人口統計学的な属性や、機能的・教育的な属性に焦点があてられていた(van Knippenberg & Schippers, 2007)。すなわち、人種や性別といったわかりやすい属性が研究に用いられてきた。また、民族的な多様性やジェンダーの多様性に焦点を当てた研究は増えているが、文化的な多様性や認知的多様性など、その他の多様性の要素に関しては、国際的な関与や協力の文脈で議論されることや、統合的なツールで検証されることがほとんどないことが指摘されている(Linkov, Trump, & Kiker, 2022)。そのような状況で、価値観という深層的な多様性を研究することは意義があるものである。

筆者は集団における多様性が集団パフォーマンスに与える影響を検討してきたが、それを媒介するものとしてレジリエンス能力があるのではないかと考えた。レジリエンスがあるということは、逆境や好機にもうまく対応できるだけでなく、そのパフォーマンスを維持する力があることを意味する。そのため、レジリエンスが集団のパフォーマンスを媒介する変数として用いることができるのではないかと考えた。本研究では、第1段階として価値観の多様性とレジリエンスの関係について検討する。

3. 方法と結果

3-1. 方法

調査はNTTコムリサーチに委託して、登録モニター会員の20~59歳を対象として、2023年8月29日から30日に実施した。調査対象者は国内の就業者831名であった。参加者の内訳は男性418名、女性413名であった。平均年齢は40.3歳であった。

今回の調査項目には、個人の価値観を測る設問として、真鍋(2018)によるSchwartzの価値観尺度の日本語版を参照して36項目を採り入れた。この尺度はSchwartz et al.(2012)による価値観研究

をもとにしたもので、「環状連続体(a circular continuum)」構造が特徴のモデルである(真鍋, 2018)。また、基本的な価値観尺度とは別に、「集団内・間における態度・行動の個人差を説明する尺度」(高野・高・野村 2021)として、高野ら(2021)が作成した右翼権威主義尺度を参照した 22 項目を採用した。レジリエンスを測る尺度としては、芳賀(2018)による「R-R Scale」を採用した。

本研究で利用した Schwartz の価値観尺度の質問項目は、思考や行動の自律性(Autonomy of thought/Autonomy of action), 刺激(Stimulation), 達成(Achievement), 他者の支配(Dominance over people), 体裁(Face), 個人の安全(Security (Personal)), 慣習(Tradition), 規則の準拠(Conformity (Rules)), 個人間の準拠(Conformity (Interpersonal)), 謙虚(Humility), 寛容さ(Tolerance)といった価値観を測るものである。これらの項目は、6 件法(1:まったく似ていない~6:とても似ている)で測定した。

高野ら(2021)が作成した右翼権威主義尺度は、もともとは権威主義パーソナリティを測定するために作られた F 尺度(Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson, & Sanford, 1950)に由来するものであり、態度や行動の個人差を説明するものとして使用される。この尺度は 9 件法(-4:まったく同意しない~+4:とても強く同意する)で測定し、評定値に 5 を足し、最小値 1, 最大値 9 となるよう得点化するものである。

また、「R-R Scale」であるが、この尺度はレジリエントな安全マネジメントに対する態度を測定するために芳賀(2018)が作成したものであり、7 段階の両極尺度である。

3-2. 結果

結果は SPSS29 を用いて分析した。

最初に、R-R Scale の 16 項目に関して、因子分析(主因子法, Varimax 回転)を行い、その結果 2 因子を抽出した。回転後の因子負荷量 .50 以上の項目を採用し、いずれの因子にも低い値を示した項目は除外された。この 2 因子により、全分散の 53.1%を説明できる。第 1 因子は「規則ややり方について」「他人の評価について」「自分が周りの人と違った行動をとっていると感じた時にどうするか」といった項目に高い因子負荷量を示しており、指示やルールに対してどのように考えているかを問う項目であるため、「指示やルールを越えたレジリエンス」因子と命名した。

第 2 因子は「上長の指示に対して」「人と意見が異なったとき」「どうしていいかわからないような状況に遭遇したとき」にどうするかという項目に高い因子負荷量を示しており、これらは自律的な判断に基づいてどのように行動するかという項目であるため、「自律的な判断に基づく行動レジリエンス」と命名した。各因子の α 係数を算出したところ、指示やルールを越えたレジリエンス($\alpha=.73$), 自律的な判断に基づく行動レジリエンス($\alpha=.74$)ともに、十分な信頼性があった。

レジリエンス能力に影響する価値観がどのようなものであるかを探るため、指示やルールを越えたレジリエンスと自律的な判断に基づく行動レジリエンスの 2 つを従属変数とする重回帰分析をおこなった。

指示やルールを越えたレジリエンスに関して(表 1), R^2 は .28 で 0.1%水準で有意であり、思考の自律性を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった($\beta = .37, p < .001$)。同様に、刺激を重視している人の方がレジリエントであることがわかった($\beta = .21, p$

<.001)。また、因習的な人の方がレジリエントであることがわかった($\beta=.10, p<.05$)。一方で、体裁を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントでないことがわかった($\beta=-.13, p<.01$)。また、準拠を重視する人の方がレジリエントでないことがわかった(規則： $\beta=-.17, p<.001$, 個人間： $\beta=-.18, p<.001$)。謙虚さを重視する人はよりレジリエントでないことがわかった($\beta=-.18, p<.001$)。最後に、権威主義的な人はそうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった($\beta=-.20, p<.001$)。

また、自律的な判断に基づく行動レジリエンスに関して(表 2)は、 R^2 は.21 で 0.1%水準で有意であり、思考の自律性を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった($\beta=.29, p<.001$)。同様に他者の支配を重視している人の方がレジリエントであった($\beta=.22, p<.001$)。また、慣習を大事にしている人の方が、そうでない人よりもレジリエントであった($\beta=.13, p<.05$)。一方で、個人の安全を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった($\beta=-.31, p<.001$)。また、準拠を重視する人もレジリエントでないことがわかった(規則： $\beta=-.14, p<.01$, 個人間： $\beta=-.13, p<.01$)。寛容さを重視する人も、レジリエントでないことがわかった($\beta=-.13, p<.05$)。因習主義的な人に関しても、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった($\beta=-.16, p<.001$)。

表 1 指示やルールを越えたレジリエンスを従属変数とした重回帰分析の結果

従属変数：指示やルールを越えたレジリエンス 独立変数	標準偏回帰係数 β
思考の自律性	.37***
行動の自律性	.02
刺激	.21***
達成	-.03
他者の支配(勢力)	.04
体裁	-.13**
個人の安全(安全)	.06
慣習	-.07
準拠(規則)	-.17***
準拠(個人間)	-.18***
謙虚	-.18***
寛容さ	.09
権威主義	-.20***
因習主義	.10*
R^2	.28***

N= 831

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

表2 自律的な判断に基づく行動レジリエンスを従属変数とした重回帰分析の結果

従属変数：自律的な判断に基づく行動レジリエンス 独立変数	標準偏回帰係数 β
思考の自律性	.29***
行動の自律性	.08
刺激	.05
達成	.05
他者の支配(勢力)	.22***
体裁	-.04
個人の安全(安全)	-.31***
慣習	.13*
準拠(規則)	-.14***
準拠(個人間)	-.13***
謙虚	.01
寛容さ	-.13*
権威主義	-.01
因習主義	-.16***
R^2	.21***
$N = 831$	* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4. 考察

本研究の結果から、指示やルールを越えたレジリエンスに関して、思考の自律性や刺激を重視している人の方がレジリエントであることがわかった。また、因習的な人の方がレジリエントであることがわかった。一方で、体裁や準拠(規則・個人間)、謙虚さを重視する人の方がレジリエントでないことがわかった。また、権威主義的な人はそうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。同様に、自律的な判断に基づく行動レジリエンスに関して、思考の自律性や他者の支配、慣習を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった。一方で、個人の安全や準拠(規則・個人間)、寛容さを重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。因習主義的な人に関しても、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。

これらの価値観の中で、思考の自律性を重視している参加者は、重視していない参加者に比べて、指示やルールを越えたレジリエンス、自律的な判断に基づく行動レジリエンスの数値が高く、思考の自律性がレジリエンスを高める価値観であるといえる。また、準拠(規則・個人間)を重視している人はそうでない人に比べて、両レジリエンスの数値が低くなっており、準拠の価値観はレジリエンスを低下させるものであるといえる。

その他の価値観に関しては、指示やルールを越えたレジリエンスと自律的な判断に基づく行動レジリエンスで、その影響は一貫性がなかった。そのため、レジリエンスとの関係を考慮する際には注意が必要である。どのようなレジリエンス能力に焦点を当てるのかによって、検討すべき価値観に差がある可能性がある。

5. 本研究の限界

本研究の限界としては、全体的な説明力が小さい点と再現性の確認をする必要性があげられる。説明力が小さくなった原因として、今回の調査で焦点を当てたものが価値観のみであることが考えられる。本研究では、データ数の制限上、就労者個人の特性である価値観に着目し、個人レベルでのレジリエンスを測った。しかし、レジリエンス能力は価値観のみが影響するものではなく、その他の要因も影響を与えるものである。そのために、価値観のみの説明力は小さくなってしまったと考えられる。特に、調査対象者の職位や職種、組織の男女比率は個人の意思決定に影響を与えるものであるために、今後の研究ではより調査項目を広範に行う必要があるだろう。

次に検討すべき点が、再現性の問題である。本研究では、さまざまな価値観がレジリエンスに関連することがわかったが、再現性があるかは十分でない。今後の研究で再度同様の調査を行い、その再現性を確認する必要があるだろう。

引用文献

- Adomo, T., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D., & Sanford, N. (1950). *The authoritarian personality*, Harper.
- American Psychology Association (2018) APA Dictionary of Psychology
https://dictionary.apa.org/resilience?_gl=1*163rdod*_gcl_au*MTIwNzY4ODQ4OS4xNzIyMDU3NDY5*_ga*MTQ5MzA3MDY5MC4xNzIyMDU3NDQ3*_ga_SZXLGDJGNB*MTcyMzg5Mjk2OS4yLjAuMTcyMzg5Mjk2OS42MC4wLjA (2024 年 8 月 17 日確認)
- American Psychology Association (2020) Building your resilience, Psychology Topics, February 1, 2020.
<https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience> (2024 年 8 月 17 日確認)
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & Mcleod, P. L. (1991). "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task." *Academy of Management Journal*, **34**(4), 827-847
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed.) (pp.357–411), McGraw-Hill.
- 高野了太・高史明・野村理朗(2021) 「日本語版右翼権威主義尺度の作成」, 『心理学研究』, 91(6), 398-408
- 芳賀繁(2018). 「ゲーミングを使ったジレンマ状況を考える研修と研修効果の測定」 『安全工学シンポジウム 2018 予稿集』
- 芳賀繁(2020). 『失敗ゼロからの脱却 レジリエンスエンジニアリングのすすめ』 株式会社 KADOKAWA
- 芳賀繁(2024). 『セーフティIIとは? 「失敗を減らす」 から 「成功を増やす」 へ』 中央労働災害防止協会
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of Management Journal*, **41**(1), 96-107
- Hollnagel, E. (2006). Resilience - The Challenge of the Unstable. In Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. C.

- (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*(pp.9-17), Ashgate.
- Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in Practice*, Routledge. 北村正晴・小松原明哲（監訳）(2019). 『Safety-IIの
実践』, 海文堂出版
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). “Why differences make a difference: A field study of diversity,
conflict and performance in workgroups.” *Administrative Science Quarterly*, **44**(4), 741-763
- Linkov, I., Trump, B., & Kiker, G. A. (2022). “Diversity and inclusiveness are necessary components of resilient
international teams.” *Humanities & Social Sciences Communications*, **9**(1), 1-5
- 真鍋一史(2018). 「Schwartz の「価値観研究」の方法論的な検討」, 『関西学院大学社会学部紀要』
(129), 75-94
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). “Work group demography, social integration, and turnover.”
Administrative Science Quarterly, **34**(1), 21-37
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). “Exploring the black box: An analysis of work group diversity,
conflict, and performance.” *Administrative Science Quarterly*, **44**(1), 1-28
- Riordan, C., & Shore, L. (1997). “Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of
relational demography within work units.” *Journal of Applied Psychology*, **82**(3), 342-358
- Schwartz, Shalom H. et al. (2012). “Refining the Theory of Basic Individual Values.” *Journal of Personality and Social
Psychology*, **103**(4), 663-688
- van Knippenberg, A., & Dijksterhuis, A. (2000). “Social categorization and stereotyping: A functional perspective.”
European Review of Social Psychology, **11**(1), 105-144
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). “Work group diversity and group performance: An
integrative model and research agenda.” *Journal of Applied Psychology*, **89**(6), 1008-1022
- van Knippenberg, D., Schippers, M. (2007). “Work group diversity.” *Annual Review of Psychology*, **58**(1), 515-541
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). “Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of
research.” *Research in Organizational Behavior*, **20**, 77-140
- Woods, D. D. (2015). “Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering.”
Reliability Engineering and System Safety, **141**, 5-9