

360 度評価における同僚評価の研究

武 脇 誠

1. はじめに

360 度評価とは文字どおり、上司、同僚、および部下のような被評価者を取り巻く複数の関係者による評価を意味するⁱ⁾。この問題に関しては、個々の評価者の適切性とそれらを組合せた場合の妥当性という 2 つの側面から論じる必要がある。すなわち、伝統的な評価者である上司に複数の異なる関係者を組合せた評価が、従来のやり方より優れたものであるかについての検討だけでは不十分である。それは、仮に 360 度評価の妥当性が否定されたとしても、複数による評価に問題があるのか、複数を構成するいずれかの評価者に欠点があるかの区別がつかないからである。それゆえに、個々の評価者の妥当性についての深い検討が不可欠である。そこで順次これらを取り上げる必要があるが、本論文では、このうち特に同僚による評価について検討を行う。この評価は古くから論じられてきたが、近年、チーム労働の採用が増加し、成果主義に注目が集まるとともに、再び注目を集めつつあり、いくつかの興味深い論文が発表されている。そこで、これらを基に論じることとする。

2. 同僚による評価の特徴

同僚による評価は、他の評価者の評価とどの程度異なっているであろうか。このテーマに関して、Conway & Huffcutt (2007) はそれまでの 177 の研究サンプルを基にメタ分析を実施した。その結果、各評価者間の相関係数は、同僚評価と上司評価…0.34, 同僚と部下…0.22, 同僚と自己…0.19 であった。

また Atkins & Wood (2002) は、オーストラリアのある企業の 63 人の参加者を対象とした調査により、他の観点から評価者間の評価の相違を測定した。それは、各評価者とは独立した評価センター、すなわち評価の業務を行う組織（訓練を受けたフルタイムで勤務を行う専門家から成る）を設定し、この総合的な評価と各評価者の評価の相関関係を比較したものである。その結果、上司と評価センターの評価は有意な正の関連があるのに対して、自己と評価センターの評価は負に関連しており、同僚や部下と評価センターの評価の関連性は有意なものではないことが示された。

なおこの研究では、自己評価を除いた上司、同僚、および部下の評価の平均は、評価セン

ターによる評価と最も強い関連性があることも示されていた。これは、360度評価の有効性を支持する根拠となりうるものであると Atkins & Wood (2002) は述べている。

以上、2つの研究結果を見てきたが、前者のメタ分析ではいずれの評価者との相関性も低いものであることが示されていた。また後者に関しても、有意な相関関係は示されなかった。これは同僚評価の信頼性の欠如、あるいは不正確さを示すものではなく、同僚による評価がユニークなものであることが明示されたものである。それゆえに上司の評価に加えて、同僚評価をあえて実施する意義が示されたものと解釈できる。

同僚評価は、360度評価が注目されるかなり以前から多数で論じられており、その特徴は広く知られている。そのため、このテーマに関してはここでは詳述せず、その本質を要約すると次のようになるⁱⁱ⁾。

他の評価者に比べた同僚評価の特徴は、親密性、すなわち身近な職場で業務を行い、日常的に被評価者と接していること、および被評価者と対等な立場にあることにある。それゆえにその評価の長所は、他の評価者に比べて被評価者の業績の正確で有効な測定が可能であるという点にある。その反面、欠点として、同僚という身近な存在からマイナスの評価が下されると感情的に大きな反感が生じ、協働者間の結束を乱すこととなり、グループ凝集性を損なう恐れがあることである。

同僚評価の有効性に関して多数の実験や調査が実施された。しかし、賛否両論の結果が出ており結論はでていないⁱⁱⁱ⁾。それは、他の多くの制度と同様に、同僚評価自体に原因があるのではなく、その実施環境や実施方法に問題があるからであろう。たとえば同僚評価の是非を論じる場合に、評価が匿名で行われるか、非匿名によるかによりその有効性が大きく異なる可能性がある。そこで次にこれについて検討する。

3. 同僚評価の際の匿名性

360度評価を実施する際には、匿名によることが自明であるかのように論じられことが多い。それは、被評価者との間に従属関係や親密な関係がある場合に、匿名であることにより自由な評価が可能であり、より真実に近い評価となることが期待できるからである。しかしその反面、評価者が不明なため、よりバイアスのかかった評価が行われることもある。また責任が不明確なため、真剣な評価が実施されないこともある。

そこでこの是非に関していくつかの調査が実施されている。たとえば、Mero & Motowidlo (1995) は247人の学生を対象とした実験を行い、その結果、非匿名グループの評価者の方が匿名グループの者よりも、注意深く評価を行い、先入観に左右されない、より正確な評価結果を達成したことを明らかにした。またこの点に関して、Beckner et al. (1998) は

米企業 123 人の従業員を対象とした実験を行い、研究目的で評価が実施された非匿名式の方がグループが評価にかかる時間が長いという調査結果を公表した。代表的なものをごく簡単に要約したが、このように、必ずしも匿名が優れていることが広く認識されているわけではない。

ただし、これらの研究は一般的な匿名性の是非を論じたものであり、同僚を対象としたものではない。それゆえに、他の評価者との違いを考慮しつつ、同僚による評価についての検討を行う必要がある。「部下あるいは上司のケースで非匿名式による評価の場合、良好な職場関係維持のため、および報復を恐れて評価の寛大化が生じやすい」(Antonioni, 1994 を要約)とされる。それに対して「同僚評価の場合、被評価者との間にライバル関係があり、特に昇進をめぐってはゼロサムゲームの性格が強く反映する。そのため他者の評価を低めに設定する(厳格化)ことが自身にとって有利となる。また同様の理由で、他者も自身に対して厳格な評価を下してくることを予想して、自己防衛からも厳格化が強く現れることがある」(Bamberger, 2007 を要約)とされる。そしてこれらは匿名による場合に顕著に表れやすい。

さらに同僚評価は、上司や部下のような上下関係のない者による評価という特徴があり、その点で自由度が高い。そのため、非匿名の際に不利な評価を下したことにより受ける報復も、部下の場合ほど深刻な影響を被ることにはならないであろう。この点からも厳格化が生じやすいものと考えられる。

Bamberger et al. (2005) は上記の一般的な理由により次の仮説を設定する。

仮説 1 同僚の等級は平均すると、匿名で評価が実施されたメンバーよりも、被匿名により実施されたメンバーの方が高い。

また、同僚評価は仮に能力開発目的で実施されることが示されていても、最終的に、昇進や報酬決定のような管理目的に影響するのではないかとの疑念を捨て切れなため、評価者は他者の評価を低くするのが自身にとって有利であると判断する。そしてこれは、評価が匿名による場合に生じやすくなる。この評価を受けた被評価者は同僚に対する不信感が生じ、それによりチームワークの阻害、モチベーションの低下が起こる。そして、最終的に生産性の減少へとつながる。これに対して非匿名では評価者が特定され、責任ある評価が求められ、また報復の恐れもあるため、このような低い評価が示される誘因は抑制される。それゆえに業績に対するマイナスも生じにくい。そこで次の仮説を設定する。

仮説 2 グループ・プロセス(グループ・タスクに対するモチベーション、イニシアチブ、チームワーク、メンターリングにより測定)や有効性(生産性に関連した行動、全体的な業績により測定)への貢献は、非匿名により同僚評価が実施されたメンバーの方が、匿名で実

施されたメンバーよりも高い。なお、このグループ・プロセスや有効性に対する貢献の評価は、同僚評価が実施された後に上司により実施される。

匿名あるいは非匿名状況下での評価の与える正負の効果は、時間の経過により現れるのが普通である。たとえば情報交換や協力が企業業績のような成果として結実するには時間が必要である。また同僚からの低い評価により不満が生じ、報復的評価の実行や企業に対するマイナス行動がとられるまでも時間がかかる。それゆえに

仮説3 仮説2における非匿名と匿名メンバーによる差は、時の経過とともに拡大する。

これらの仮説をイスラエルの製造業の141人の従業員を対象として、18か月間を3期に分けた調査を実施することにより検証した。その結果、仮説1に関しては、最初に実施された評価（1期）では両者の等級に有意な差は生じなかった。しかしその後の評価（2期および3期）では、非匿名による場合の方が有意に高い点が示されており、仮説は証明される結果となっていた。仮説2と仮説3に関しては、1期の時点では、グループ・プロセスおよび有効性に関するいずれの基準についても両者に有意な差はなかった。しかし、2期でグループ・プロセスに関する3つの基準（イニシアチブ、モチベーション、チームワーク）で非匿名メンバーが有意に上回っていたが、3期ではさらにメンターリングを含むすべての基準で有意な差が示された。また有効性に関する基準では2期で生産性に関してのみ非匿名メンバーが有意に上回ったが、3期において業績も含めたいずれの基準でも有意な差が示された。それゆえに、いずれの仮説も妥当なものであることが検証された。

以上、Bamberger et al. (2005)の研究を見てきたが、このように長期にわたる大がかりな調査により、匿名式よりも非匿名式の方が、組織にとって有効な結果をもたらされること、およびその差が時間の経過とともに拡大していくことを明確に示した点において非常に貴重な研究と位置づけることができる。

ここで注目すべき点は、いずれのケースでもその効果は時間とともに現れるという点である。これは、仮説2のような効果が表れるまでに時間がかかると思われる状況では十分納得のいく結果であった。しかし仮説1のような単純に等級づけをする状況でさえ、当初は有意な差は示されなかった。この理由についての解説はされていないので推測すると、評価の際の学習効果の大きさを表すものではないかと考えられる。すなわち、評価の際の感情に基づく行動は、最初から現れるものではなく、日々の経験から徐々に形成される意識に基づく部分が多いという点に原因があるものと思われる。

また、同僚評価の場合は上下関係がないため、ここで生じる厳格化は、部下による評価の際の寛大化に比べて弱いことも理由として挙げることができるのではないか。そのため最初

は評価実施の際に影響するほどの意識はなかったものの、評価を重ねるうちに厳格化の意識が徐々に強まってきたものと考えられる。もちろん、これらは単なる推測にすぎないため、これらの結論を得るには、今後の具体的事例に基づく調査の蓄積が必要であろう。

この問題に関しては、上記研究と論点は異なるが次の研究が参考となるであろう。それは各評価者の評価の厳しさに注目したものである。

Atkins & Wood (2002) はオーストラリアのサービス業の 63 人を対象に、11 のマネジャー業務について、自己、同僚、上司および部下による 5 点法による評価を実施した。その結果、自己による評価が最も高く、部下と同僚が続き、上司が最も低い点数を付与していた。そして上司の点数は他のすべての評価者に比べて有意に低いことが示された。また自己と部下の差異も有意なものであった。

また Hooft et al. (2006) は、オランダの公的組織の 195 人を対象に、重要な 14 項目のマネジャー業務について自己、上司および同僚による 5 点法による評価を実施した。その結果、上司はいずれの項目についても同僚や自己よりも低い点数を付与しており、有意に低い点数が示されていた。それに対して自己と同僚の評価に有意な差は示されなかった。

このようにいずれの研究においても、同僚の評価は部下による評価、あるいは自己評価と同様であり、厳格化による影響は見られなかった。それゆえに、これらの研究からも同僚評価における厳格化は短期的に表れることは少ないことが示唆されたものと解釈できる。

4. 同僚評価に対する受容性

評価の有効性は、評価を行う目的によっても異なってくる。たとえば、これを管理目的、すなわち報酬や昇進決定の基準として使用するなら、評価結果が評価者の利害に直接的に影響するため、公正な評価が実施されるか疑念が生じるので受容性が低下する。それによりモチベーションが下がり、最終的に業績も落ちることが予想される。それに対して、能力開発目的に使用する場合には、被評価者の能力向上をもたらし、全社的な業績向上につながるため受容性も高い。さらに評価者のサポートによる充実感、満足感の増加にも関連するため、より正直な査定が実施されやすい^{iv)}。

これを同僚評価について考えると、被評価者が直接的なライバルの場合、公正な評価への疑念がより大きくなる反面、被評価者の長所、短所を適切に判断できるため、能力開発に、より有用である。それゆえに他の評価者に比べて、両目的における特徴が強く現れるものと予想できる。

また、これは部下による評価についても同様であるが、本来上司の責務である業績評価を実施することは大きな負担である。そのためこれを実施するには、当事者にとって十分納得

のいく説明が必要であるとともに、実施の際の問題点に目を向けることが重要である。

これらの問題点に関して Fedor et al. (1999) は、同僚評価システムの受容感（システムに対する肯定的な感覚）に焦点をあて、次の仮説を設定した。

仮説1 同僚評価システムが能力開発目的で運用されると感じられるほど、これに対する受容感も高まる。

仮説2 このシステムがもたらす情報の価値が高いと感じるほど、受容感も高まる…これは同僚評価により、自身にとって価値ある情報が得られるかを問うものである。

仮説3 このシステムの手続きが公正と感じられるほど、同僚評価に対する受容感も高まる…広く知られている“手続き的公正性”，すなわち、評価の結果が不利であったとしても、評価のプロセスが公正なものと判断されるならそのシステムに対して納得が得られる、とする理論に関するものである。ここで評価プロセスの公正さとは、評価に関して意見を言う機会の確保を意味している。

仮説4 評価の際の困難が増すほど、このシステムに対する受容感は低くなる…この困難とは、実施上の困難のみではなく、同僚関係の悪化のような実施した結果により生じる困難も意味している。

仮説5 就業期間が長くなるにつれて、システムの受容感は低くなる…仕事の経験を積むにつれて問題解決能力が高まるため、フィードバック情報に対するニーズは低くなる。また年齢が上がるにつれて、年下の評価者からの評価を受けることに抵抗感が強くなることによる。

仮説6 評価者としての経験は受容感を低くさせる…評価者は多くの時間とコストを負担することとなるにもかかわらず、それが完全に認められることは少ないことによる。

この仮説を、アメリカの病院のナース81人を対象とした調査により検証した。その結果、仮説2と5以外はすべてサポートされた。

このうち仮説1に関しては、予想通りの結果が示された。これは、従来からの360度評価における主張に沿ったものである。また実施の困難性（仮説3）、手続き的公正性（仮説4）および評価者の負担（仮説6）に関しても妥当であることが検証された。このうち仮説3については、手続き的公正性は配分公正性と同等の強い効果があるとする、公正性に関する主張に適合したものとなっていた。仮説4に関しては、どのような制度の有効性を論じる場合にも、その制度自体の可否よりも、その実施により発生する様々な事象が重視されるからであるという一般的な傾向に沿った結果が示されたものである。仮説6については、実際に同僚評価により得られる便益が、それにより費やされる負担に比べて非常に少なかったことを反映したものであろう。

これらはいずれも同僚評価の議論に限定されるものではなく、他のすべての評価においても該当する問題である。それゆえに、この研究結果により他の評価者の評価との違いは明確とはならない。しかし同僚評価におけるこの制度の受容性について、実際の調査により上記の点を明確にしたことに、大きな意義があるものと位置づけることができる。

むしろこの研究に基づいて、前述の同僚評価の特徴のために、いずれの仮説においても他の評価者より強い結果が示されることを、今後の研究で実証していくことが我々の務めであろう。

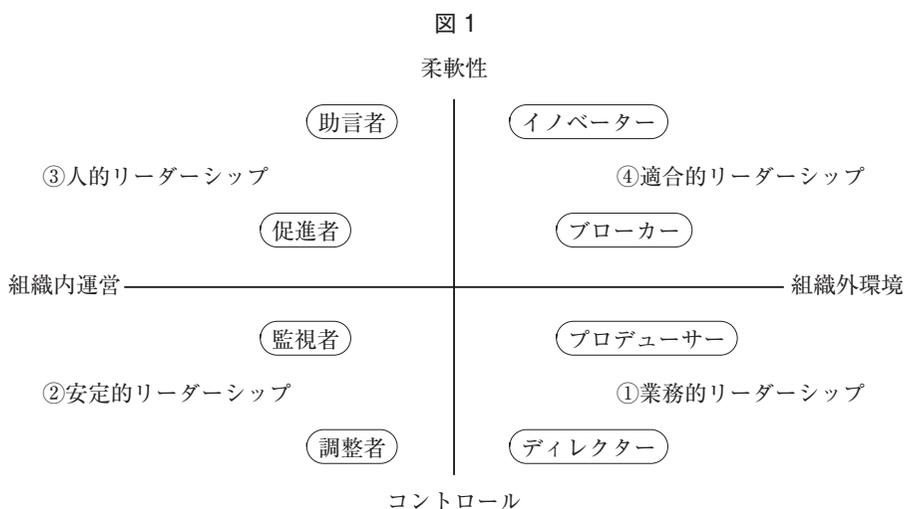
またその他の実施方法による受容性の違いについて、「同僚評価を定期的実施するなら、評価の実施に伴うコストも大となり、また評価結果による悪影響、特に厳格化やそれに伴う報復等も生じやすい。」(Bamberger, 2007 を要約) とされる。これは評価を実施する目的にも関連しており、能力開発目的で実施するなら定期的でなくとも可能であるが、管理目的で実施するなら定期的に行う必要がある。それゆえに管理目的で実施する際には、手続きの公正を確保し、実施の困難性や評価者の負担をできるだけ取り除くことが必要である。

5. 被評価者の役割の違い

同じ評価対象であっても、評価者により異なって評価されるケースがある。その原因はいくつかあるであろうが、各評価者の特性により被評価者のどの部分に焦点をあてて評価しているかに違いがあるものと考えられる。この点に関して、次の研究が参考となるであろう。

Hooijberg & Choi (2000) は評価者である部下、同僚、上司および自身がマネジャーの評価に際して、どの役割を重要と考えるかを検討した。そこで、Quinn (1988) のフレームワーク (Competing Values Framework) を基にリーダーシップの役割を、柔軟性対コントロールと内部指向と外部指向の2つの次元に基づき4つの象限に分け、図1のように8つの役割に分類する。そして、それぞれ次のような特徴をもつものとして位置付ける。①業務的リーダーシップ…コントロールと組織外の環境を指向するもので、目標の設定と達成を重視する。そのためプロデューサーやディレクターの役割が含まれる。②安定的リーダーシップ…コントロールと組織内の運営を指向するもので、業務の調整と監視を重視する。そのため調整者と監視者の役割が含まれる。③人的リーダーシップ…柔軟性と組織内運営を指向するもので、部下への助言とグループ・プロセスの促進を重視する。そのため助言者と促進者の役割が含まれる。④適格的リーダーシップ…柔軟性と組織外環境を指向するもので、イノベーションの展開と資源の獲得を重視する。そのためイノベーターとブローカー (組織を代表して外部と交渉) の役割が含まれる。

そして各評価者はマネジャーの評価に際して、次の役割が重要であると想定した。すなわ



部下は内部指向を重視するため主に安定的と人的役割を、同僚はコントロール指向を重視するため主に業務的と安定的を、そして上司は外部指向を重視するため主に業務的と適合的が重要であるとした。

これをアメリカの公企業に勤務する 252 人のマネジャーを対象とした調査により検証した。ただし Hooijberg & Choi (2000) では、プロデューサー、ディレクターおよび調整者に関しては目標達成者としてまとめて検討されている。

その結果、部下にとっては監視者以外が重要とされ、特に目標達成者としての役割が重視されていた。同僚においては、目標達成者や監視者のようなコントロール指向が重視されるのではなく、むしろ促進者やイノベーターとしての役割が重要とされていた。また上司にとっては、ブローカー以外が重視されており、調整者を加えた目標達成者の役割が重要と見なされていた。

このように必ずしも仮説通りの結果は示されていなかったが、評価者に応じて重要と考えられるマネジャーの特性が異なることが明確に示される結果となっていた。特に部下のみではなく上司において、目標達成者としての役割が重視されていたことは外部指向よりもコントロール指向が重視されている反映であり重要な発見であった。また同僚にとっては、上司とは反対にコントロールや目標達成指向よりも、柔軟性を基にしたリーダーシップの役割が期待されていることが示される結果となっていた。

Hassan & Rohrbaugh (2009) も Quinn (1988) のフレームワークに基づいて、マネジャーの役割に応じて異なる評価が生じることについての検討を行った。ただし、Hassan & Rohrbaugh (2009) の主たる関心は、マネジャー自身と他者の評価の違いがもたらす効果に

あるため、本論文に関連ある部分のみに焦点をあてて検討を行うこととする。

Hooijberg & Choi (2000) の 4 つの象限を発展させて、それぞれ、業務的を合理的目標、安定的を内部プロセス、人的を人間関係、そして適合的をオープンシステムと名付ける。そしてそれぞれについて、各評価者の重視の度合いが異なるものと想定してアメリカの公的組織の 110 人のマネジャーとその上司、同僚および部下を対象として調査を実施した。その結果、評価者間で有意な差が示されたのは、上司が同僚あるいは部下よりも合理的目標を重視している点のみであり、同僚と部下の間ではいずれの役割に関しても有意な差は示されなかった。なお上司に関しては、合理的目標が人間関係や内部プロセスに比べて有意に重視されていることも示された。

このようにこの研究結果も、同僚はマネジャーの役割に対して、上司ほどコントロールや合理性を重視していないことを示すものであり、Hooijberg & Choi (2000) の場合と同様のものではあった。

以上、2 つの研究結果を見てきたが、これらはいずれも仮説と異なる結果が示されており、また公的組織という特殊な状況によるものであるため一般化することは慎むべきである。それゆえに、現在の段階ではそのまま参考とすべき部分はそれほど多くはないが、360 度評価を実施する際に、各評価者によるこの特徴を認識して、バランスよく評価を行うことが重要であろう。

6. 結 論

近年、成果主義が注目されるようになり、それに伴い 360 度評価に対する関心が増してきた。また、グループあるいはチーム労働の採用増加に伴い、相互依存的な仕事に対する各従業員の貢献や、従業員間の相互補助関係を正確に測定することが困難となってきた。同時に、階層的な組織構造の変化が生じ、監督者のコントロール範囲が拡大するにつれて、従来のような上司のみによる評価が不適當となってきた。それらの要因により、新たな方法として同僚評価の重要性が高まってきた。そこで本論文では、360 度評価を有効に実施する際に重要な意味を持つ同僚評価に焦点をあてて検討を行った。しかし、本来、従業員の評価は上司の仕事であり同僚の仕事ではない。それゆえにあえて同僚評価を実施するには、その評価結果が他の評価と異なるユニークさを持つものでなくてはならない。そこで他の評価者による評価との相関関係を検討することにより、他のいずれの評価者との関連性も低いことを確認した。

次に、同僚評価の特徴を明らかにするとともに、この有効性をいくつかの実態調査を基に検討した。しかしその結果、賛否は分かれていたため、その原因の一つはこの実施方法によるものであると推測した。そして、それに関する文献を基に検討した。その結果、評価目的

を管理ではなく、能力開発とすること、および評価者の負担軽減や手続き的公正性等を実施の際に確保することの重要性を明らかにした。ただしこれらは360度評価全般に適用されるものであり、ごく常識的なものである。それゆえにこれらの問題に関して、同僚評価では他の評価に比べて、どの程度強い影響が表れるかという点が重要であるが、それについての結論は今後の課題である。

そのテーマよりも、本論文の焦点は同僚評価の際の匿名性の問題にある。そこで、従来360度評価の実施の際には当然と考えられていた「匿名」による評価は必ずしも適切ではなく「非匿名」による評価の方が有効な結果をもたらすことをいくつかの事例により明らかにした。特に同僚評価のケースでは、被評価者とのライバル関係から寛大化よりも、むしろ厳格化による弊害が生じやすく、そのマイナスを非匿名により回避できることを示した。これはモチベーションに直結するため、企業にとって非常に重要な発見である。それゆえに、これに関して、本文で論じることのできなかつた次の点を提起することで、本論文の結びとしたい。

360度評価とは別に、従来から「低い評価は、それ自体が真実の結果であったとしてもマイナス行動が生じやすい」(Kluger & DeNisi, 1996を要約)ことが主張されている。それゆえに、匿名の際の厳格化により予想以上の低い評価を受けた場合、より大きなマイナス行動が起こる可能性が高い。

また、寛大化により実際以上に有利な評価が下されることが欠点として認識されているが、これはマイナス面ばかりではないであろう。すなわち、被評価者は高い評価を示されることにより、同僚に対して好感情を持ちやすくなるとともに、協力レベルが高まりグループ目的に向けた意欲が強まることが予想される。このように被評価者の精神面を考えると一概に欠点とするべきではないであろう。それゆえにモチベーション面においては、寛大化よりも厳格化を抑制することの方が重要である。

もちろん、他の目的、すなわち管理目的や能力開発目的には正確な業績評価が必要である。しかし、360度評価は複数の評価者によって実施されるため、それぞれが相対的に高い、あるいは低い評価を実施したとしても、各評価を総合することにより個々の被評価者に対する有効な評価を示すことは可能である。

本文で示したように、非匿名式では匿名式に比べて、寛大化は強く、厳格化は弱く示される傾向がある。それゆえに、真剣な評価が実施されることに加えて、モチベーション面での非匿名式の有効性が高いため、同僚評価においては匿名式が有効との認識を見直すべきである。

注 —————

i) 360度フィードバック (360-degree feedback) と複数フィードバック (multi-source feedback)

- は同義として使用されることが多いが、これらは厳密には異なっている (Foster & Law, 2006)。それは、後者はたとえば自己評価と同僚評価というように複数により評価が実施されるのを意味しており、必ずしも被評価者を取り巻く評価者を必要としないからである。
- ii) 同僚評価の特徴については、古くは Kane & Lawler (1978) により詳細な解説が行われており、その後の代表的な研究としては Fedor et al. (1999), Bamberger et al (2005), Bamberger (2007) がある。なお、以下の要約はこれらを参考としたものである。
 - iii) それぞれ一例ずつ挙げると、正の結果が示されたものとして Druskat & Wolff (1999), 負の結果が示されたものとして Drexler et al. (2001) がある。そしてフィードバック情報の内容が正の場合は正の結果が、負の場合は負の結果が示されるというように、状況により異なる結果が示されたものとして DeNisi et al. (1983) がある。
 - iv) 「360 度評価の際には管理目的ではなく能力開発目的で実施すべきである」という主張はすでに広く認識されており、また本論文の主要テーマではないため、その理由についてはこれ以上の言及は行わない。
 - v) 公正性に関する詳細な解説は武脇 (2011) を参照されたい。

参 考 文 献

- Atkins, P.W.B. & R.E. Wood. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs, *Personnel psychology*, 55, 871-904.
- Bamberger, P.A., I. Erev, M. Kimmel, & T. Oref-Chen. (2005). Peer assessment, individual performance, and contribution to group processes, *Group & Organization Management*, 30.4, 344-377.
- Bamberger, P.A. (2007). Competitive appraising: A social dilemma perspective on the conditions in which multi-round peer evaluation may result in counter-productive team dynamics, *Human Resource Management Review*, 17, 1-18.
- Beckner, D., S. Highhouse, & J.T. Hazer. (1998). Effects of upward accountability and rating purpose on peer-rater inflation and delay: A field experiment, *Journal of organizational Behavior*, 19, 209-214.
- Conway, J.M., & A.I. Huffcut. (1997). Psychometric properties of Multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings, *Human Performance*, 10, 4, 331-360.
- DeNisi, A.S., W.A. Randolph, & A.G. Blencoe. (1983). Potential problems with peer ratings, *Academy of Management Journal*, 26, 3, 457-464.
- Drexler, Jr. J.A., T.A. Beehr, & T.A. Stetz. (2001). Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group tasks, *Human Resource Management*, 40, 4, 333-345.
- Druskat, V.U., & S.B. Wolff. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups, *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 58-74.
- Fedor, D.B., K. Bettenhausen, & W. Davis. (1999). Peer reviews: Employees' dual roles as raters and recipients, *Group Organization management*, 24, 1, 92-120.

- Fleenor, J.W., J.W. Smither, L.E. Atwater, P.W. Braddy, & R.E. Sturm. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review, *The Leadership Quarterly*, 21, 1005-1034.
- Foster, C.A., & M.R.F. Law. (2006). How many perspectives provide a compass? Differentiating 360-degree and multi-source feedback, *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 3, 288-291.
- Hassan, S., & J. Rohrbaugh. (2009). Incongruity in 360-degree feedback ratings and competing managerial values: Evidence from a public agency setting, *International Public Management Journal*, 12, 4, 421-449.
- Hooft, E.A., H. Flier, & M.R. Minne. (2006). Construct validity of multi-source performance ratings: An examination of the relationship of self-, supervisor, and peer-ratings with cognitive and personality measures, *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 1, 67-81.
- Hooijberg, R., & J Choi. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 11, 3, 341-364.
- Kane, J., & E. Lawler. (1978). Methods of peer assessment, *Psychological Bulletin*, 85, 555-586.
- Kluger, A.N., & A. DeNici. (1996). The effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory, *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Mero, N.P., & S.J. Motowidlo. (1995). Effects of rater accountability on the accuracy and the favorability of performance ratings, *Journal of Applied Psychology* 80, 4, 517-524.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass.
- 武脇 誠 (2011) 「業績評価と手続き的公正の研究」東京経大会誌, 272 号

—2016 年 8 月 30 日受領—