



RIETI Discussion Paper Series 26-J-027

ダークな性格特性と昇進・賃金 —パワーハラスメント解明のための考察

久米 功一
東洋大学

鶴 光太郎
経済産業研究所

佐野 晋平
神戸大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<https://www.rieti.go.jp/jp/>

ダークな性格特性と昇進・賃金－パワーハラスメント解明のための考察*

久米功一（東洋大学）

鶴光太郎（経済産業研究所／大妻女子大学）

佐野晋平（神戸大学）

要 旨

本稿は、日本企業におけるパワーハラスメントの要因として、管理職の「ダークトライアド」（マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム）に着目し、その昇進や賃金との関係を分析した。RIETI 全世代調査（2019年）を用いた実証分析の結果、特にマキャベリアニズム傾向の強い人ほど課長級以上に昇進しやすく、賃金も高い傾向が確認された。一方で、課長級以上に昇進した後は、これら性格特性とさらなる昇進や高賃金との明確な関連はみられなかった。また、マキャベリアニズムの高い管理職は、人手不足や競争的雰囲気の高い職場に多く、説得力や働きかけ力を発揮しつつ、職務命令を是とする傾向があった。これらの特性と職場環境が結びつくことで、パワハラが生じやすい構造が形成されることから、パワハラ対策として、ハラスメント研修だけでなく、ハラスメントにかかわる性格特性の把握に努めて対応することの重要性が示唆された。

キーワード：パワハラ、ダークトライアド、マキャベリアニズム、昇進、賃金

JEL classification：J31, M51, D91

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「日本の人的資本改革」の成果の一部である。本稿の原案は、経済産業研究所（RIETI）のディスカッション・ペーパー検討会で発表を行ったものである。経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の参加者、深尾京司理事長、井上誠一郎理事、富浦英一所長、中田大悟上席研究員からの有益なコメントに感謝したい。

1. はじめに

日本企業における従業員の職場環境は、2016年からの働き方改革の推進や近年ではそれを包含する人的資本経営への取り組みによって、その改善が進んできている。その一方で、残された問題の一つとして職場のハラスメントがある。職場のハラスメントは、パワーハラスメント（パワハラ）、セクシュアルハラスメント（セクハラ）、顧客等からの著しい迷惑行為（カスタマーハラスメント、カスハラ）、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント（マタニティハラスメント、マタハラ）、介護休業等ハラスメント、就活等セクハラなどがある。このうち、相談件数で、太宗を占めるのは、パワハラ（64.2%）である¹。その次に位置するセクハラ（39.5%）は相談件数が減少する職場の割合も増えているが、パワハラについてはそのような傾向がみられず、職場における根深い問題となっている。

こうした職場のハラスメント問題への対応として、2022年4月には、「パワハラ防止法」（労働施策総合推進法）の完全施行により、中小事業主を含む全ての事業主がパワハラ防止措置義務の対象となった²。厚生労働省は、総合的ハラスメント防止対策事業等を通じた周知・広報等を行い、ハラスメント防止に向けた企業・労働者に対するより一層の取組を呼びかけている。

しかし、その実効性については、慎重に検討する必要がある。なぜなら、効果的な政策を行うためには、なぜパワハラが起こるのか、その原因を的確に特定して、その問題を解消するための取り組みを順序立てて考えることが望まれるにもかかわらず、パワハラの原因について明らかにした調査は必ずしも多くないからである。例えば、2017年の厚生労働省の委託調査によると³、パワハラに関する相談が3年前と比べ増加している（または変わらない）理由の中で職務や業務に関するものには、「職務上のストレスが増加している」（41.1%）、「業務の負担が増加している（忙しい、残業が多い）」（38.5%）がある⁴。また、2024年の調査によると⁵、パワハラを受けた人の職場の特徴としては、「上司との関係（上司と部下のコミュニケーションが少ない／ない）」（30.6%）、「人手が常に不足している」（45.4%）、「失敗が許されない」（21.2%）、「ハラスメント防止規定が制定されていない」（20.9%）などが挙げられている。これらの調査は、パワハラの実態や特徴を明らかにしているといえるが、その原因や対策までは踏み込んではいない。

¹ PwCコンサルティング合同会社（2024）『令和5年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」』<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001541298.pdf>

² 2019年5月施行。

³ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社（2017）『平成28年度 厚生労働省委託事業 職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書』<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000165752.pdf>

⁴ その後に、「パワーハラスメントに対する関心が高まった」と回答した企業の比率が42.5%と最も高く、「パワーハラスメントについて相談しやすくなった」（40.9%）が続く。「就労意識の変化や価値観が多様化している」（32.5%）、「職場のコミュニケーションが少ない／減っている」（32.5%）、「管理職のパワーハラスメントに対する、認識・理解が低い／進んでいない」（20.8%）が続いている。

⁵ 令和5年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査報告書」図表197 職場の特徴（パワハラ経験有無別）

また、パワハラ予防については、職場内における意識・認識・理解不足や部下とのコミュニケーション不足といった要因を重視し、その対応として、職場でパワハラに関する講演会や研修で従業員の理解や認識を深めていくという施策が講じられることが多い。しかし、上記のアンケート調査をみる限り、それが必ずしも大きな原因とはいえず、仕事や職場の特性・環境に起因した忙しきや精神的プレッシャーによるストレスがパワハラ要因となつて、パワハラを受ける側のダメージを大きくしている可能性があるといふと推察される。したがって、先入観を持たず、パワハラの原因を様々な角度から検討し、それを企業の施策や国の政策対応に活かしていくことが重要といえる。

そこで、本稿は、パワハラが起る原因として、これまでの政策当局の前提や上記のアンケート調査とは異なつた仮説を提供し検証したい。その仮説とは、そもそも上司になるような人は、パワハラを起こしやすいという性格特性を持っているというものである。具体的には、ダークトライアドと呼ばれる性格特性である (Paulhus and Williams 2002, 小塩 2024)。ダークトライアドとは、対人関係に問題を抱えやすい性格特性であり、マキャベリアニズム (他者操作的な特性)、サイコパシー (共感性や良心の呵責の欠如)、ナルシシズム (優越感、虚栄、自己顕示、搾取性) からなる。こうしたダークな性格特性が、職業人生におけるアウトカム、例えば、賃金や昇進にむしろプラスの影響を与えることが海外の研究では明らかとなっている。ナルシシズムの特性を持つ者はリーダーに選ばれやすく、賃金が高い (Neveicka 2021, Spurk et al. 2016, Jonason et. al 2018)、マキャベリアニズムの特性を持つ者はリーダーのポジションにつきやすい (Spurk et al. 2016)、サイコパシーの特性を持つ者は賃金が高い (Jonason et. al 2018) などである。

こうしたダークな性格特性を持つ者が出世しやすく、上司になりやすいとすれば、パワハラは単なる偶然ではなく、蓋然的に起こりうるとの推測が可能となる。実際、海外では、ダークトライアドの性格特性を持つ者がパワハラを行いやすいことを示す研究がいくつか存在する。例えば、上司のマキャベリアニズムとチームにおける虐待的な監督の関係 (Wisse et. al., 2016) やマキャベリアニズムとサイコパシーと職場のいじめの関係 (Dåderman et. al., 2019) を明らかにした分析などである⁶。

日本におけるダークトライアドの分析は、心理学 (小塩 2024)、産業衛生学 (津野 2013, 2015, 2023)、経営学 (鈴木 2023) でみられる。例えば、小塩 (2024) はダークトライアドとリーダーシップ、仕事、職場、人間関係との関係を論じている。津野 (2023) は、パワハラ行為者の性格特性としてダークトライアドを論じて、その対策を提案している。しかし、経済学的な見地から労働市場のアウトカムとの関係をみた研究は行われていないのが現状である。こうした中、本研究でも使用する RIETI 全世代調査 (詳細は後述する) における第一次的な接近では、マキャベリアニズム、ナルシシズムといった性格特性が強い者ほど賃金が高いことが明らかになっている (鶴他 2019)。これを踏まえて、本稿では、他の性格特性、個人属性などもコントロールした上で、ダークトライアドの性格特性が賃

⁶ 管理職、ハラスメントとダークトライアドに関連する先行研究については、補論1にまとめた。

金や昇進に正の影響を与えるか否かを確認する。

一方、我々が利用した調査では本人のパワーハラスメント（加害または被害）の有無などは確認できないため、ダークトライアドとパワーハラスメントの直接的な関係を分析したものではないことに留意する必要がある⁷。このため、ダークトライアドの性格特性を持つ人の職場環境などから、パワハラに結び付きやすい環境とはいかなるものかを検討する。その上で、パワハラ防止法（労働施策総合推進法）で義務化された企業におけるパワハラ防止措置への含意を論じることとする。パワハラが、昇進確率をも高めるダークトライアドという性格特性に依存するならば、その性格特性を調べることでパワーハラスメントの発生を予測することがある程度可能になるであろう。つまり、性格特性を活用したパワハラ予測・防止策に取り組むことでパワハラ未然防止の道が開かれることが期待できる。

2. データと分析方法

2.1 データ

独立行政法人経済産業研究所が2019年に実施した「全世代的な教育・訓練と認知・非認知能力に関するインターネット調査（以下、RIETI 全世代調査）」の個票データを用いる。この調査は、教育・訓練と能力・スキルの関係の解明を目的として、調査会社が保有するモニターを対象として行われたもので、日本国内に在住の全国25歳～59歳の男女に対して、平成29年就業構造基本調査（総務省統計局）を元に、性別（男女、2区分）、年齢（5歳刻み、7区分）、地域（8区分）、学歴（大卒以上、大卒未満の2区分）、就業状態（有業、無業の2区分）の448セルで割り付けて、有効回答数6000人を回収したタイミングで調査が打ち切られた。調査期間は、2019年3月5日から3月7日であった。このうち、本稿では、ダークトライアドと昇進、職場の雰囲気との関係を問うことから分析対象を雇用者4517人に限定している。雇用形態別にみた内訳は、正社員3110人、限定正社員74人、契約社員・嘱託社員280人、派遣労働者183人、アルバイト・パート870人である。

2.2 ダークトライアド

ダークトライアドとは、Paulhus and Williams (2002)により示された対人関係に問題を抱えやすい性格特性であり、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズムの3つの要素からなる。マキャベリアニズムは他者操作的な特性であり、サイコパシーは共感性や良心の呵責の欠如などを特徴とする性質であり、ナルシシズムは優越感、自己満足、権力、虚栄、自己顕示、特権意識、搾取性を特徴とする性質である。本稿では、Jonason and Webster (2010)が作成し、田村他(2015)で日本語版が開発されたDark Triad Dirty Dozenを用いる。マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズムの尺度は、補論2に示す通り、それぞれ1～5点の3項目の平均をとったものである。

⁷ 日本のパワーハラスメントに関する有益な実証研究として、ハラスメントの被害経験（山岡他2022）やハラスメントの見聞き（小前2022）を扱うものがあるが、加害側の要因を考慮した研究は少ない。

表1にダークトライアドを含む、本稿で用いる変数の記述統計量を示す。女性割合 45.5%、平均年齢 42.381 歳、平均教育年数 14.17 年、課長級以上 14.7%、時間当たり賃金の平均は 2001.4 円である。ダークトライアドの平均値は、マキャベリアニズムは 2.402、サイコパシー 2.596、ナルシシズム 2.637 である。

表 1 記述統計量

変数	N	mean	sd	min	max
女性ダミー	4517	0.455	0.498	0	1
年齢 (歳)	4517	42.381	9.443	25	59
教育年数 (年)	4517	14.170	1.959	9	21
課長級以上ダミー	4517	0.147	0.354	0	1
時間当たり賃金	3955	2001.4	1316.5	137.4	8333.3
マキャベリアニズム	4517	2.402	0.822	1	5
サイコパシー	4517	2.596	0.716	1	5
ナルシシズム	4517	2.637	0.840	1	5
外向性	4517	3.862	1.286	1	7
協調性	4517	4.641	1.025	1	7
勤勉性	4517	3.924	1.109	1	7
情緒安定性	4517	3.857	1.086	1	7
開放性	4517	3.952	1.063	1	7
人手不足	4517	0.548	0.498	0	1
競争する雰囲気	4517	0.070	0.256	0	1
職務命令を受け入れる	4517	3.500	0.925	1	5
不正を見つけたら報告する	4517	3.445	0.942	1	5
慣習にとらわれない	4517	3.224	0.856	1	5
原則やルールに基づき決定する	4517	3.578	0.852	1	5
働きかけ力	4517	0.528	0.499	0	1
課題発見力	4517	0.646	0.478	0	1
創造力	4517	0.668	0.471	0	1
説得力	4517	0.559	0.497	0	1

ダークトライアドの尺度の分布は、図1の通りである。マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズムのいずれも3が最頻値であり、3を超える人は全体の約2割を占める。ただし、マキャベリアニズムは、サイコパシーやナルシシズムに比べて、1～2の値を占める人がやや多い。

図 1. ダークトライアド

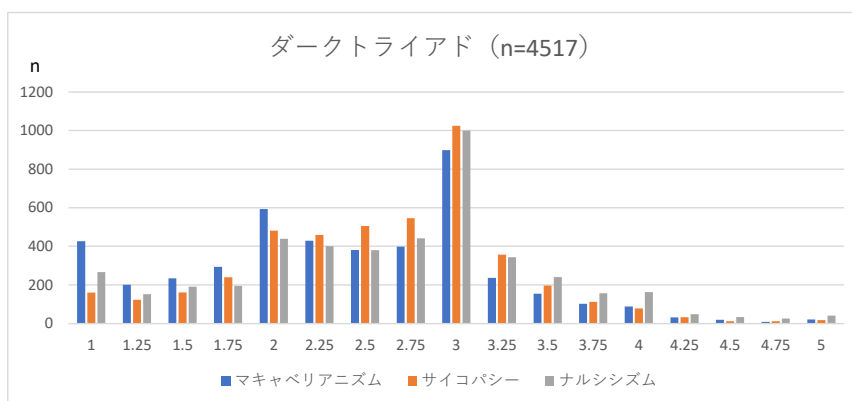


表2に本稿で用いるデータの役職の分布を示す。男性のうち、課長級以上は24.4%、役職についていない人は53.5%である。女性は、それぞれ3.2%、88.3%である。係長・役職なしで集計すると、これらが男性の75.7%、女性の96.8%を占める。本稿では、「管理職」を、「課長クラスの管理職」または「課長クラスと同待遇の専門職」以上の人とし、係長や役職なしを非管理職と定義するが、サンプル全体では、管理職の大多数が男性を占めており、本稿の管理職664人のうち、女性は66人であり、管理職に占める女性管理職比率は9.9%となっている⁸。

表2. 役職の分布

	代表取締役・役員・顧問	部長クラスの管理職	部長クラスと同待遇の専門職	課長クラスの管理職	課長クラスと同待遇の専門職	係長・主任クラスの管理職	係長・主任クラスと同待遇の専門職	役職についていない	合計
男性	105	125	53	222	93	314	234	1,316	2,462
	4.3	5.1	2.2	9.0	3.8	12.8	9.5	53.5	100.0
女性	14	9	11	24	8	81	93	1,815	2,055
	0.7	0.4	0.5	1.2	0.4	3.9	4.5	88.3	100.0
合計	119	134	64	246	101	395	327	3,131	4,517
	2.6	3.0	1.4	5.5	2.2	8.7	7.2	69.3	100.0

	役員以上	部長級	課長級	係長・役職なし	合計
男性	105	178	315	1,864	2,462
	4.3	7.2	12.8	75.7	100.0
女性	14	20	32	1,989	2,055
	0.7	1.0	1.6	96.8	100.0
合計	119	198	347	3,853	4,517
	2.6	4.4	7.7	85.3	100.0

続いて、ダークトライアドのそれぞれの尺度と属性の関係をみておきたい。図2-1は、性別のダークトライアドの平均値を示している。いずれも男性の方が女性に比べてダークトライアドのスコアが有意に高い。年齢別にみると（図2-2）、それぞれのスコアは年齢とともに低減している。教育年数とダークトライアドの間には明確な関係がみられない（図2-3）。図2-4の年収とダークトライアドの関係をみると、マキャベリアニズムとナルシシズムで、それらの性格特性のスコアの増加につれて年収も緩やかに高くなっていることがわかる。一方、いずれの尺度もスコアが4を超えると、平均年収は下がり、ばらつきも大きくなっている。これは、性格特性の発揮のばらつきを表すとともに、サンプルサイズが小さいことが影響している点に留意する必要がある。課長職以上の昇進確率についても（図2-5）、年収と同様の傾向がみられる。最後に、職位とダークトライアドの関係（図2-6）では、職位が上がるにつれて、マキャベリアニズムとナルシシズムのスコアが上がるが、代

⁸ なお、厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」によると、管理職等に占める女性の割合は、課長相当職以上（役員含む）で12.7%である。役職別では、部長相当職では7.9%、課長相当職では12.0%、係長相当職では19.5%である。

表・役員級では、性格特性の平均スコアが低下する。ダークな性格特性の人は、組織の最上級のリーダーにはなりにくいかもしれない。

図 2-1. 性別とダークトライアド

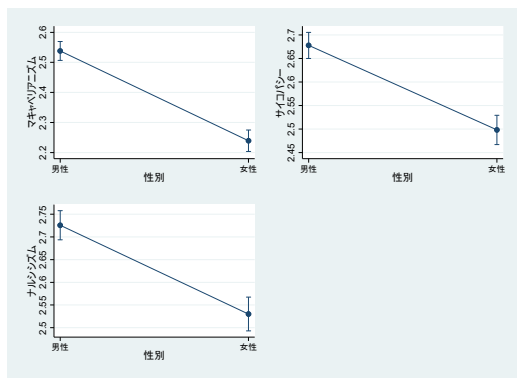


図 2-2. 年齢とダークトライアド

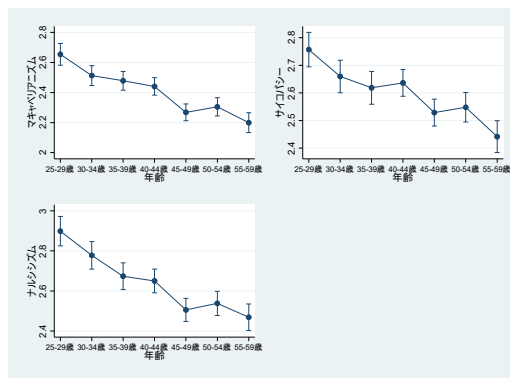


図 2-3. 教育年数とダークトライアド

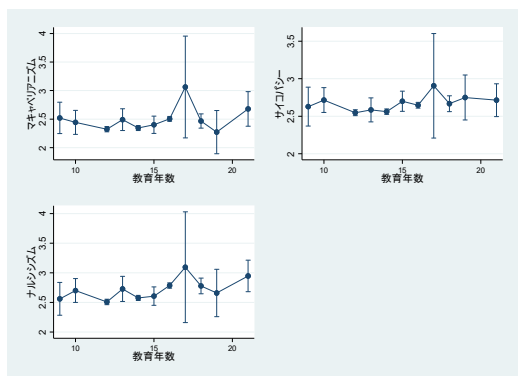


図 2-4. 年収とダークトライアド

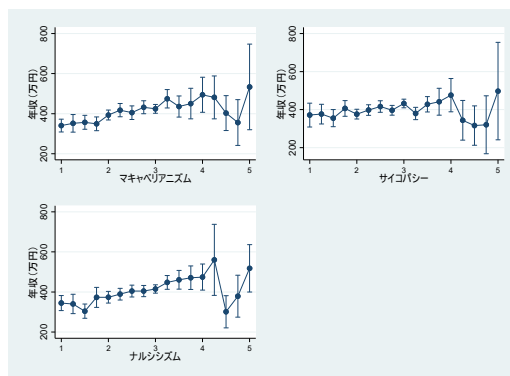


図 2-5. 課長以上割合とダークトライアド

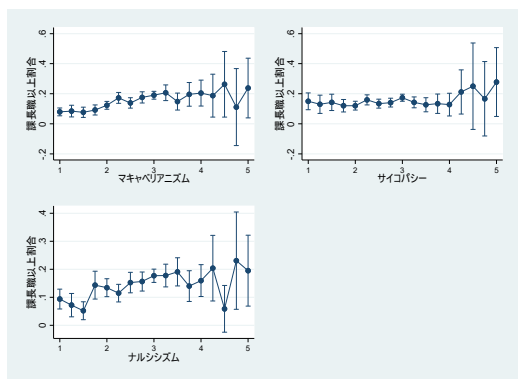
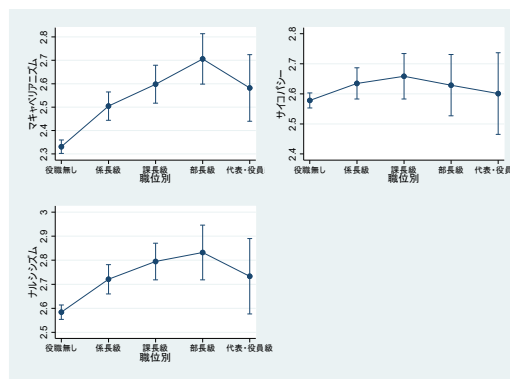


図 2-6. 職位とダークトライアド



3. 分析

ここまでの考察を踏まえて、この節では、ダークトライアドと昇進、時間当たり賃金との関係を回帰分析で明らかにする。

3.1. 昇進

昇進とダークな性格特性とはどのような関係にあるのか⁹。雇用者を対象に、課長職級以上（社長・役員、部長、部長級専門職、課長、課長級専門職）を 1、それ以外（係長級以下、役職なし）を 0 とする課長級以上ダミー変数を被説明変数とし、ダークトライアドを説明変数とするプロビットモデルを推定する（推定 1）。コントロール変数は、性別、年齢、教育年数をベースとし、先行研究（Spurk et al. 2016 など）にならってビッグファイブ¹⁰を追加した。推定の基本モデルは（1）の通りであり、被説明変数である管理職をより上級職に限定する形で、部長以上ダミー変数（モデル 2）、役員ダミー変数（モデル 3）も推定する。なお、結果の解釈においては、もともとダークトライアドの高い人が昇進するのか、昇進後にダークトライアドの傾向が強まるのかは識別できないことに留意する必要がある。

(1) 雇用者対象：Probit モデル

$$\text{課長以上ダミー} = \text{ダークトライアド (マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム)} + u$$

(2) 雇用者対象：Probit モデル

$$\text{部長以上ダミー} = \text{ダークトライアド (マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム)} + u$$

(3) 雇用者対象：Probit モデル

$$\text{役員ダミー} = \text{ダークトライアド (マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム)} + u$$

さらに管理職と非管理職を比較するのではなく、サンプルを管理職に限定して、管理職の中でより上級職につく管理職とダークな性格特性との関係を分析した。課長以上の管理職の中で、部長以上の役職に就いている人（モデル 4）、役員以上の役職に就いている人（モデル 5）と、そうでない管理職とを比較した。

(4) 雇用者かつ課長以上対象：Probit モデル

⁹ 本稿では、ダークな性格特性と昇進・賃金の相互関係に着目しているが、現在の地位や職場環境が管理職をパワハラに向かわせたという逆の因果関係やもともと強い性格の人が競争的な職場を選ぶというセレクションの影響は否定できない。ダークな性格特性の変化要因やその影響についてはさらなる分析が必要である。

¹⁰ ビッグファイブとは、人間のパーソナリティ（性格特性）を 5 つの因子（開放性・誠実性・外向性・協調性・神経症的傾向）で説明する学説である。

部長以上ダミー = ダークトライアド（マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム） + u

(5) 雇用者かつ課長以上対象：Probit モデル

役員以上ダミー = ダークトライアド（マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム） + u

推定結果（推定モデル（1）、表 3.1）によると、課長級以上ダミー変数に対して、マキャベリアニズムが正、サイコパシーは単独では有意ではないが、コントロール変数を追加すると有意に正であった。ナルシシズムは正で有意であった。この結果は先行研究と同じであった。いずれのダークトライアド変数に対しても、男性、年齢が高く、教育年数が長いほど、課長級以上の昇進確率が高かった。

上級職との違いを確かめるために、被説明変数を部長級以上ダミー変数としたところ（推定モデル 2、表 3.2）、マキャベリアニズムとナルシシズムの係数は正、さらに、被説明変数を役員以上ダミー変数とすると（推定モデル 3、表 3.3）、マキャベリアニズムの係数が有意に正であった。これらの結果は、ダークトライアドの中でも、マキャベリアニズムが高い人は、役職なしや初級役職者を含む雇用者の中では、課長級以上、または、より上級の管理職への昇進確率が高いことを示している。

では、ダークトライアド傾向が高い役職者の中で、さらに上級の役職に昇進する場合に、ダークトライアドの傾向はさらに強化されるのだろうか。ここで、分析対象を課長級以上の人限定して、部長級以上を 1、課長級の人を 0 とする、部長級以上ダミー変数を被説明変数として、プロビットモデルを推定した（推定モデル 4）。推定結果（表 3.4）をみると、協調性でコントロールした場合にマキャベリアニズムの係数が正であったが、そのほかのダークトライアド変数の係数は有意ではなかった。さらに、被説明変数を役員以上ダミー変数とした場合（推定モデル 5、表 3.5）、統計的に有意な係数をもつダークトライアド変数はなかった。これらの結果は、ダークトライアド、とくに、マキャベリアニズムは、一般社員に比べて、昇進にプラスに関わってくるが、いったん課長級以上に昇進すると、その先の昇進にはほとんど関係しないといえる¹¹。

¹¹ Baiak and Hare (2006)によると、上級管理職（3.5%）は一般（1%）に比べてサイコパスの割合が高い。ダークな性格特性を発揮するのは、上級管理職の中でもカリスマ的リーダーであろう。小塩（2024）は、この例として、アルバート・ジョン・ダンラップと彼の経営手法（従業員解雇や工場閉鎖、威圧的な部下マネジメント等）を挙げている。また、スティーブ・ジョブズやイーロン・マスクのカリスマ的なリーダーシップ、例えば、「とても実現できないような目標を達成するために、彼自身の魅力やカリスマ性、虚勢や誇張などを使いながら、あたかも最初から実現可能であるかのように部下たちに思い込ませる能力（小塩 2024, 80 頁）」には、ダークな性格特性との親和性を見出だすことができる。

表 3.1 課長以上確率：雇用者限定

変数	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	課長以上	
女性ダミー	-1.1321***	-1.2058***	-1.1380***	-1.1647***	-1.1178***	-1.1326***	-1.1980***	-1.1722***	-1.2440***	-1.1743***	-1.2015***	-1.1555***	-1.1642***	-1.2320***	-1.1547***	-1.2301***	-1.1585***	-1.1862***	-1.1382***	-1.1536***	-1.2167***
	(0.070)	(0.072)	(0.070)	(0.071)	(0.071)	(0.070)	(0.073)	(0.069)	(0.071)	(0.069)	(0.070)	(0.070)	(0.069)	(0.072)	(0.069)	(0.071)	(0.069)	(0.070)	(0.070)	(0.069)	(0.072)
年齢	0.0581***	0.0586***	0.0581***	0.0567***	0.0572***	0.0580***	0.0572***	0.0539***	0.0558***	0.0539***	0.0526***	0.0531***	0.0543***	0.0544***	0.0558***	0.0564***	0.0557***	0.0542***	0.0549***	0.0555***	0.0548***
	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)	(0.003)
教育年数	0.0753***	0.0770***	0.0744***	0.0726***	0.0729***	0.0736***	0.0730***	0.0769***	0.0784***	0.0765***	0.0737***	0.0743***	0.0747***	0.0742***	0.0717***	0.0749***	0.0713***	0.0692***	0.0688***	0.0709***	0.0712***
	(0.013)	(0.014)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.014)	(0.014)	(0.013)	(0.014)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.014)	(0.013)	(0.014)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.013)	(0.014)
Machiavellianism	0.2614***	0.2165***	0.2827***	0.2647***	0.2676***	0.2442***	0.2390***														
	(0.034)	(0.036)	(0.035)	(0.035)	(0.034)	(0.034)	(0.037)														
Psychopathy								0.0474	0.0876**	0.0623	0.0770*	0.0723*	0.0671*	0.1272***							
								(0.039)	(0.040)	(0.041)	(0.040)	(0.039)	(0.039)	(0.043)							
Narcissism														0.1767***	0.1248***	0.1812***	0.1735***	0.1928***	0.1448***	0.1315***	
														(0.033)	(0.034)	(0.033)	(0.034)	(0.034)	(0.034)	(0.034)	(0.035)
外向性	0.1692***					0.1236***		0.1983***					0.1545***		0.1763***						0.1311***
	(0.023)					(0.025)		(0.023)					(0.025)		(0.023)						(0.025)
協調性		0.0681**				0.0408		0.0292				0.0272			0.0304						0.0039
		(0.028)				(0.030)		(0.028)				(0.031)			(0.027)						(0.029)
勤勉性			0.1447***			0.0721***		0.1475***				0.0715***			0.1385***						0.0671**
			(0.025)			(0.028)		(0.025)				(0.028)			(0.025)						(0.028)
情緒安定性				0.1305***		0.0598**		0.1290***				0.0596**			0.1360***						0.0709**
				(0.028)		(0.030)		(0.027)				(0.029)			(0.027)						(0.030)
開放性					0.1567***	0.0704**						0.1741***	0.0776***								0.1521***
					(0.027)	(0.030)						(0.026)	(0.030)								(0.027)
定数項	-3.8954***	-4.4072***	-4.2447***	-4.3464***	-4.3772***	-4.4597***	-5.1799***	-3.1471***	-4.0555***	-3.3107***	-3.6793***	-3.6745***	-3.9051***	-4.8493***	-3.5325***	-4.0707***	-3.6696***	-3.9366***	-4.0574***	-4.0447***	-4.6403***
	(0.305)	(0.320)	(0.343)	(0.317)	(0.322)	(0.334)	(0.374)	(0.297)	(0.325)	(0.340)	(0.312)	(0.314)	(0.332)	(0.392)	(0.298)	(0.316)	(0.329)	(0.311)	(0.314)	(0.324)	(0.359)
Observations	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 3.2 部長以上確率：雇用者限定

変数	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	
女性ダミー	-0.8873***	-0.9448***	-0.8948***	-0.9128***	-0.8708***	-0.8900***	-0.9288***	-0.9329***	-0.9855***	-0.9361***	-0.9534***	-0.9142***	-0.9240***	-0.9636***	-0.9117***	-0.9719***	-0.9180***	-0.9360***	-0.8932***	-0.9126***	-0.9512***
	(0.084)	(0.086)	(0.085)	(0.084)	(0.085)	-0.084	(0.087)	(0.083)	(0.085)	(0.083)	(0.084)	(0.084)	(0.083)	(0.087)	(0.082)	(0.084)	(0.083)	(0.083)	(0.083)	(0.082)	(0.086)
年齢	0.0472***	0.0472***	0.0472***	0.0457***	0.0462***	0.0467***	0.0456***	0.0433***	0.0445***	0.0432***	0.0419***	0.0424***	0.0434***	0.0429***	0.0449***	0.0450***	0.0447***	0.0432***	0.0439***	0.0443***	0.0432***
	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)	(0.004)
教育年数	0.0331**	0.0342**	0.0322**	0.0306*	0.0300*	0.0302*	0.0292*	0.0350**	0.0358**	0.0345**	0.0322**	0.0318**	0.0315*	0.0308*	0.0305*	0.0330**	0.0298*	0.0284*	0.0269*	0.0287*	0.0286*
	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)
Machiavellianism	0.2404***	0.2010***	0.2737***	0.2470***	0.2489***	0.2226***	0.2351***														
	(0.041)	(0.043)	(0.041)	(0.042)	(0.042)	(0.042)	(0.043)														
Psychopathy								0.0214	0.0595	0.0477	0.0526	0.0492	0.049	0.1111**							
								(0.047)	(0.048)	(0.048)	(0.047)	(0.047)	(0.047)	(0.050)							
Narcissism															0.1406***	0.0950**	0.1495***	0.1393***	0.1579***	0.1051**	0.1020**
															(0.041)	(0.043)	(0.042)	(0.042)	(0.042)	(0.042)	(0.044)
外向性	0.1495***					0.0907***	0.1751***					0.1211***		0.1586***							0.1022***
	(0.028)					(0.030)	(0.027)					(0.029)		(0.028)							(0.029)
協調性		0.0955***				0.0598*		0.0491				0.0383			0.0528						0.0177
		(0.034)				(0.036)		(0.034)				(0.038)			(0.034)						(0.036)
勤勉性			0.1351***			0.0556*		0.1333***				0.0535			0.1272***						0.0494
			(0.032)			(0.034)		(0.031)				(0.033)			(0.031)						(0.033)
情緒安定性				0.1358***		0.0650*			0.1306***			0.0644*				0.1376***					0.0730**
				(0.036)		(0.038)			(0.034)			(0.036)			(0.034)						(0.037)
開放性					0.1816***	0.1089***					0.1949***	0.1147***								0.1790***	0.1053***
					(0.034)	(0.037)					(0.033)	(0.036)								(0.033)	(0.036)
定数項	-3.5296***	-3.9720***	-4.0378***	-3.9584***	-4.0308***	-4.1683***	-4.9182***	-2.7726***	-3.5718***	-3.0540***	-3.2649***	-3.3073***	-3.6149***	-4.5056***	-3.1306***	-3.6085***	-3.3743***	-3.5052***	-3.6591***	-3.7189***	-4.2906***
	(0.370)	(0.391)	(0.413)	(0.385)	(0.395)	(0.420)	(0.457)	(0.358)	(0.393)	(0.404)	(0.375)	(0.378)	(0.412)	(0.472)	(0.361)	(0.384)	(0.398)	(0.377)	(0.383)	(0.401)	(0.439)
Observations	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 3.3 役員以上確率：雇用者限定

変数	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上
女性ダミー	-0.7481***	-0.7912***	-0.7545***	-0.7699***	-0.7402***	-0.7472***	-0.7893***	-0.7819***	-0.8151***	-0.7856***	-0.7982***	-0.7714***	-0.7714***	-0.8088***	-0.7667***	-0.8123***	-0.7740***	-0.7892***	-0.7571***	-0.7666***	-0.8110***
	(0.112)	(0.113)	(0.113)	(0.113)	(0.112)	(0.112)	(0.117)	(0.110)	(0.111)	(0.111)	(0.111)	(0.111)	(0.110)	(0.115)	(0.110)	(0.111)	(0.111)	(0.111)	(0.110)	(0.110)	(0.115)
年齢	0.0376***	0.0375***	0.0378***	0.0364***	0.0371***	0.0371***	0.0364***	0.0357***	0.0363***	0.0357***	0.0347***	0.0353***	0.0356***	0.0352***	0.0363***	0.0364***	0.0362***	0.0350***	0.0358***	0.0358***	0.0349***
	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)	(0.005)
教育年数	-0.0122	-0.0118	-0.0124	-0.0136	-0.0146	-0.0153	-0.0147	-0.0104	-0.0108	-0.0108	-0.0123	-0.0131	-0.0144	-0.0142	-0.0125	-0.0112	-0.0128	-0.0135	-0.0152	-0.015	-0.0139
	(0.021)	(0.022)	(0.021)	(0.021)	(0.022)	(0.022)	(0.022)	(0.021)	(0.022)	(0.021)	(0.021)	(0.021)	(0.022)	(0.022)	(0.021)	(0.022)	(0.022)	(0.021)	(0.022)	(0.022)	(0.022)
Machiavellianism	0.1286**	0.095	0.1584***	0.1308**	0.1308**	0.1128**	0.1224**														
	(0.056)	(0.058)	(0.055)	(0.057)	(0.056)	(0.056)	(0.057)														
Psychopathy								-0.0066	0.0211	0.0188	0.0229	0.0102	0.0133	0.0686							
								(0.064)	(0.065)	(0.069)	(0.065)	(0.064)	(0.064)	(0.071)							
Narcissism															0.0636	0.0249	0.0745	0.059	0.0733	0.0335	0.028
															(0.058)	(0.059)	(0.057)	(0.058)	(0.058)	(0.058)	(0.058)
外向性	0.1183***						0.0770*	0.1305***					0.0934**		0.1256***						0.0855**
	(0.039)						(0.042)	(0.038)					(0.041)		(0.038)						(0.041)
協調性		0.0827*					0.0577		0.0521				0.0468			0.0568					0.0329
		(0.047)					(0.050)		(0.051)				(0.055)		(0.046)						(0.050)
勤勉性			0.1300***				0.0780*		0.1305***				0.0795*			0.1271***					0.0765*
			(0.044)				(0.046)		(0.043)				(0.045)			(0.043)					(0.045)
情緒安定性				0.0982**			0.0278			0.0963**			0.0287				0.1000**				0.0314
				(0.046)			(0.047)			(0.045)			(0.047)				(0.045)				(0.047)
開放性					0.1321***		0.0647					0.1393***	0.0684							0.1339***	0.065
					(0.046)		(0.050)					(0.045)	(0.049)							(0.045)	(0.049)
定数項	-2.8246***	-3.1601***	-3.2853***	-3.2630***	-3.1822***	-3.2672***	-3.9471***	-2.3832***	-2.9602***	-2.6840***	-2.9009***	-2.7739***	-2.9645***	-3.7885***	-2.5876***	-2.9509***	-2.8662***	-2.9927***	-2.9706***	-3.0015***	-3.5592***
	(0.481)	(0.504)	(0.508)	(0.492)	(0.502)	(0.544)	(0.552)	(0.480)	(0.523)	(0.542)	(0.493)	(0.504)	(0.552)	(0.606)	(0.472)	(0.496)	(0.494)	(0.487)	(0.492)	(0.527)	(0.533)
Observations	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517	4,517

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 3.4 部長以上確率：課長以上限定

変数	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上	部長以上		
女性ダミー	0.0972 (0.164)	0.0674 (0.166)	0.0868 (0.165)	0.0773 (0.165)	0.1133 (0.165)	0.057 (0.164)	0.0616 (0.168)	0.0881 (0.164)	0.0593 (0.166)	0.0842 (0.164)	0.072 (0.165)	0.1048 (0.165)	0.051 (0.164)	0.0574 (0.167)	0.0956 (0.164)	0.0628 (0.166)	0.0888 (0.165)	0.0773 (0.165)	0.1146 (0.165)	0.0521 (0.164)	0.0622 (0.168)	
年齢	0.0108 (0.007)	0.0111* (0.007)	0.0109 (0.007)	0.0103 (0.007)	0.0107 (0.007)	0.0095 (0.007)	0.0097 (0.007)	0.0087 (0.007)	0.0094 (0.007)	0.0087 (0.007)	0.0083 (0.007)	0.0086 (0.007)	0.0078 (0.007)	0.008 (0.007)	0.0094 (0.007)	0.0097 (0.007)	0.0091 (0.007)	0.0088 (0.007)	0.0093 (0.007)	0.0079 (0.007)	0.008 (0.007)	
教育年数	-0.0399 (0.024)	-0.0383 (0.024)	-0.0395 (0.024)	-0.0398 (0.024)	-0.0402 (0.024)	-0.0395 (0.024)	-0.0392 (0.025)	-0.0373 (0.024)	-0.0362 (0.024)	-0.0373 (0.024)	-0.0374 (0.024)	-0.0378 (0.025)	-0.0375 (0.024)	-0.0374 (0.025)	-0.039 (0.024)	-0.037 (0.025)	-0.0387 (0.025)	-0.0388 (0.024)	-0.04 (0.025)	-0.0377 (0.025)	-0.0379 (0.025)	
Machiavellianism	0.0903 (0.065)	0.0826 (0.066)	0.1228* (0.068)	0.0944 (0.066)	0.0982 (0.066)	0.0795 (0.066)	0.108 (0.069)															
Psychopathy								-0.0303 (0.068)	-0.0127 (0.070)	0.0006 (0.074)	-0.0195 (0.069)	-0.0145 (0.069)	-0.0098 (0.069)	0.0278 (0.076)								
Narcissism															0.0243 (0.064)	0.0133 (0.065)	0.0367 (0.065)	0.0235 (0.064)	0.044 (0.066)	0.0006 (0.065)	0.0223 (0.067)	
外向性		0.0528 (0.042)								0.0106 (0.047)		0.0564 (0.042)			0.0182 (0.047)		0.0567 (0.042)				0.0136 (0.046)	
協調性			0.0808 (0.050)							0.0583 (0.052)		0.0542 (0.052)			0.0426 (0.055)		0.0584 (0.049)				0.0369 (0.051)	
勤勉性				0.0544 (0.046)					-0.0048 (0.053)			0.0488 (0.046)			-0.0075 (0.052)			0.0506 (0.046)			-0.009 (0.052)	
情緒安定性					0.0803 (0.049)				0.051 (0.055)			0.0734 (0.049)			0.0513 (0.054)				0.0812 (0.050)		0.0544 (0.055)	
開放性						0.1265*** (0.049)	0.1105** (0.055)						0.1298*** (0.049)	0.1162** (0.055)							0.1305*** (0.049)	0.1142** (0.055)
定数項	-0.3377 (0.565)	-0.539 (0.590)	-0.7951 (0.631)	-0.5308 (0.591)	-0.6981 (0.611)	-0.7422 (0.595)	-1.2758* (0.677)	0.053 (0.557)	-0.2418 (0.602)	-0.2733 (0.635)	-0.1407 (0.588)	-0.3003 (0.607)	-0.4621 (0.598)	-0.9783 (0.715)	-0.1105 (0.554)	-0.3214 (0.577)	-0.4001 (0.602)	-0.2756 (0.575)	-0.5085 (0.608)	-0.4954 (0.577)	-0.9199 (0.653)	
Observations	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 3.5 役員以上確率：課長以上限定

変数	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上	役員以上		
女性ダミー	0.0756 (0.184)	0.0629 (0.186)	0.0721 (0.184)	0.0606 (0.185)	0.0764 (0.185)	0.0584 (0.184)	0.0399 (0.189)	0.0737 (0.183)	0.0648 (0.186)	0.0722 (0.184)	0.0604 (0.184)	0.0745 (0.184)	0.0595 (0.184)	0.0419 (0.189)	0.0701 (0.184)	0.0557 (0.186)	0.0672 (0.184)	0.0542 (0.184)	0.0704 (0.185)	0.0501 (0.185)	0.0275 (0.190)	
年齢	0.0062 (0.008)	0.0063 (0.008)	0.0063 (0.008)	0.0059 (0.008)	0.0062 (0.008)	0.0056 (0.008)	0.0056 (0.008)	0.0066 (0.008)	0.0068 (0.008)	0.0066 (0.008)	0.0064 (0.008)	0.0066 (0.008)	0.0062 (0.008)	0.0061 (0.008)	0.0064 (0.008)	0.0065 (0.008)	0.0063 (0.008)	0.0061 (0.008)	0.0064 (0.008)	0.0058 (0.008)	0.0054 (0.008)	
教育年数	-0.0830*** (0.030)	-0.0825*** (0.030)	-0.0826*** (0.030)	-0.0825*** (0.030)	-0.0830*** (0.030)	-0.0833*** (0.030)	-0.0822*** (0.030)	-0.0829*** (0.029)	-0.0826*** (0.029)	-0.0827*** (0.029)	-0.0826*** (0.029)	-0.0829*** (0.029)	-0.0834*** (0.030)	-0.0826*** (0.030)	-0.0822*** (0.030)	-0.0815*** (0.030)	-0.0818*** (0.030)	-0.0815*** (0.030)	-0.0822*** (0.030)	-0.0823*** (0.030)	-0.0809*** (0.030)	
Machiavellianism	-0.0348 (0.077)	-0.0383 (0.077)	-0.0198 (0.078)	-0.0311 (0.077)	-0.0343 (0.077)	-0.0396 (0.077)	-0.0248 (0.078)															
Psychopathy								-0.0253 (0.081)	-0.0187 (0.083)	-0.0046 (0.091)	-0.0139 (0.083)	-0.0243 (0.083)	-0.0168 (0.082)	0.0085 (0.094)								
Narcissism															-0.0432 (0.079)	-0.0486 (0.079)	-0.0349 (0.079)	-0.045 (0.079)	-0.0428 (0.081)	-0.0534 (0.079)	-0.0542 (0.081)	
外向性		0.0235 (0.051)					0.0058 (0.055)		0.0189 (0.051)				0.006 (0.056)		0.0255 (0.051)						0.0078 (0.055)	
協調性			0.035 (0.058)				0.0299 (0.061)		0.0383 (0.065)				0.0379 (0.068)			0.0348 (0.058)					0.0293 (0.061)	
勤勉性				0.0489 (0.055)			0.0443 (0.060)			0.0485 (0.055)			0.0452 (0.060)				0.0508 (0.055)				0.0481 (0.060)	
情緒安定性					0.0059 (0.057)		-0.0266 (0.059)				0.0049 (0.058)		-0.027 (0.059)					0.002 (0.058)			-0.035 (0.060)	
開放性						0.0487 (0.058)	0.0335 (0.064)					0.0449 (0.059)	0.0319 (0.064)								0.0526 (0.058)	0.0373 (0.064)
定数項	-0.0055 (0.659)	-0.0922 (0.689)	-0.2142 (0.703)	-0.1986 (0.674)	-0.0332 (0.699)	-0.1499 (0.696)	-0.3551 (0.746)	-0.0475 (0.655)	-0.146 (0.709)	-0.2823 (0.748)	-0.2605 (0.675)	-0.0719 (0.704)	-0.2213 (0.705)	-0.498 (0.822)	0.0073 (0.657)	-0.0834 (0.685)	-0.1752 (0.693)	-0.1756 (0.667)	-0.0027 (0.708)	-0.1362 (0.689)	-0.2727 (0.743)	
Observations	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	664	

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

3.2. 時間当たり賃金

ダークな性格特性は高い生産性を発揮しているのか。ダークトライアドが生産性を発揮していれば、正の賃金プレミアムが生じているはずである。そこで、ダークトライアドを説明変数とする賃金関数を推定する。

はじめに、雇用者全体を対象として、時間当たり賃金を被説明変数、ダークトライアドを説明変数とする推定（モデル（1））を行う。次に、分析対象を管理職に限定して、賃金関数を推定する（モデル（2））。最後に、時間当たり賃金の四分位別の推定を行う（モデル（3））。図3でみたように、ダークトライアドと年収の間には不均一な分散がみられる。所得階層によって、ダークトライアドに対するリターンが異なる可能性を示唆している。モデル（3）はこれを踏まえて推定するものである。

- (1) 雇用者対象：最小二乗法
- (2) 課長以上対象：最小二乗法
- (3) 雇用者対象：Quantile 回帰

$$\text{時間当たり賃金（対数値）} = \text{ダークトライアド（マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズム）} + u$$

モデル1の推定結果は、表4.1の通りである。マキャベリアニズムは単独では正で有意、ナルシシズムの係数は単独でもビッグファイブで統制した後でも正で有意だが、サイコパシーは有意ではなかった。ナルシシズムが高い賃金をもたらす点は、先行研究と同じである（Spurk et al. 2016, Jonason et al. 2018）。コントロール変数に着目すると、男性ほど、年齢が高いほど、教育年数が長いほど、時間当たり賃金（対数）に正で有意であった。ビッグファイブについては、外向性、勤勉性、情緒安定性が正で有意であった。

次に、課長級以上の管理職に限定して、賃金関数を推定した（表4.2）。その結果、ダークトライアドの係数は有意ではなく、サイコパシー（単独）は負であった。つまり、管理職以上の人たちの中では、マキャベリアニズムやナルシシズムの高さが、高い生産性の発揮につながっているとはいえないことを示している。なお、ビッグファイブの中では、賃金に対して勤勉性が一貫して正で有意であった。

最後に、四分位回帰を行ったところ（表4.3(1)(2)(3)）、OLSと同様に、マキャベリアニズムとナルシシズムが正で有意であったが、10%タイルの賃金階層では有意ではなかった。係数の大きさに着目すると、マキャベリアニズムでは、75%（0.06）、50%（0.05）、ナルシシズムは75%（0.063）、90%（0.062）、50%（0.05）の順に高かった。時間当たり賃金において最上位よりも中間から上位にかけての管理職層が、ダークトライアドに対する高いリターン（限界的な収益）を得ているといえる。

表 4.1 雇用者限定：時間当たり賃金 全体・男女別

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
VARIABLES	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)
女性ダミー	-0.4626*** (0.022)	-0.4721*** (0.022)	-0.4752*** (0.022)	-0.4761*** (0.022)	-0.4650*** (0.022)	-0.4708*** (0.022)
年齢	0.0130*** (0.001)	0.0120*** (0.001)	0.0124*** (0.001)	0.0118*** (0.001)	0.0130*** (0.001)	0.0122*** (0.001)
教育年数	0.0662*** (0.006)	0.0648*** (0.006)	0.0667*** (0.006)	0.0650*** (0.006)	0.0652*** (0.006)	0.0640*** (0.006)
Machiavellianism	0.0330** (0.013)	0.0144 (0.014)				
Psychopathy			-0.0132 (0.015)	0.0011 (0.016)		
Narcissism					0.0415*** (0.013)	0.0280** (0.013)
外向性		0.0446*** (0.009)		0.0459*** (0.009)		0.0430*** (0.009)
協調性		-0.0084 (0.011)		-0.0106 (0.011)		-0.0092 (0.011)
勤勉性		0.0272*** (0.010)		0.0272*** (0.010)		0.0272*** (0.010)
情緒安定性		0.0373*** (0.011)		0.0376*** (0.011)		0.0394*** (0.011)
開放性		0.0023 (0.011)		0.0031 (0.011)		0.0003 (0.011)
定数項	6.4678*** (0.116)	6.1924*** (0.132)	6.6192*** (0.118)	6.2365*** (0.143)	6.4534*** (0.114)	6.1672*** (0.128)
Observations	3,955	3,955	3,955	3,955	3,955	3,955
R-squared	0.168	0.183	0.166	0.183	0.168	0.184

Standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4.2 管理職限定：時間当たり賃金 全体・男女別

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
変数	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)
女性ダミー	-0.1820** (0.086)	-0.2287*** (0.087)	-0.1947** (0.086)	-0.2304*** (0.087)	-0.1785** (0.086)	-0.2240** (0.087)
年齢	0.0178*** (0.003)	0.0173*** (0.003)	0.0172*** (0.003)	0.0170*** (0.003)	0.0182*** (0.003)	0.0177*** (0.003)
教育年数	0.0552*** (0.012)	0.0565*** (0.012)	0.0562*** (0.012)	0.0569*** (0.012)	0.0546*** (0.012)	0.0559*** (0.012)
Machiavellianism	-0.0107 (0.033)	-0.0038 (0.034)				
Psychopathy			-0.0762** (0.035)	-0.0414 (0.039)		
Narcissism					0.0159 (0.033)	0.0193 (0.034)
外向性		0.0383* (0.023)		0.0332 (0.023)		0.0374 (0.023)
協調性		0.0132 (0.026)		0.0019 (0.028)		0.0159 (0.025)
勤勉性		0.0550** (0.026)		0.0542** (0.026)		0.0541** (0.026)
情緒安定性		0.0353 (0.027)		0.0352 (0.027)		0.0386 (0.028)
開放性		0.0182 (0.027)		0.0179 (0.027)		0.0161 (0.027)
定数項	6.4856*** (0.293)	5.8483*** (0.342)	6.6865*** (0.289)	6.0387*** (0.365)	6.3978*** (0.288)	5.7634*** (0.332)
Observations	591	591	591	591	591	591
R-squared	0.092	0.124	0.100	0.126	0.093	0.125

Standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4.3(1) Quantile 時間当たり賃金 マキャベリアニズム

分位	0.10	0.25	0.50	0.75	0.90
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
対数	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)
女性ダミー	-0.6589*** (0.070)	-0.5934*** (0.028)	-0.4347*** (0.021)	-0.4078*** (0.024)	-0.3207*** (0.027)
年齢	0.0136*** (0.004)	0.0095*** (0.001)	0.0100*** (0.001)	0.0141*** (0.001)	0.0149*** (0.001)
教育年数	0.0639*** (0.018)	0.0668*** (0.007)	0.0696*** (0.005)	0.0636*** (0.006)	0.0564*** (0.007)
Machiavellianism	-0.0076 (0.042)	0.0269 (0.017)	0.0513*** (0.012)	0.0601*** (0.014)	0.0270* (0.016)
定数項	5.9772*** (0.368)	6.4239*** (0.146)	6.5506*** (0.108)	6.7287*** (0.124)	7.0551*** (0.139)
Observations	4,367	4,367	4,367	4,367	4,367

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4.3(2) Quantile 時間当たり賃金 サイコパシー

	0.10	0.25	0.50	0.75	0.90
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
対数	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)
女性ダミー	-0.6994*** -0.068	-0.6048*** -0.027	-0.4381*** -0.021	-0.4358*** -0.024	-0.3430*** -0.025
年齢	0.0126*** -0.004	0.0078*** -0.001	0.0092*** -0.001	0.0135*** -0.001	0.0152*** -0.001
教育年数	0.0605*** -0.017	0.0643*** -0.007	0.0699*** -0.005	0.0668*** -0.006	0.0564*** -0.006
Psychopathy	-0.0815* -0.047	-0.0149 -0.019	0.011 -0.015	0.0028 -0.016	-0.0036 -0.017
定数項	6.3135*** -0.364	6.6408*** -0.146	6.6802*** -0.113	6.8843*** -0.127	7.1528*** -0.134
Observations	4,367	4,367	4,367	4,367	4,367

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4.3(3) Quantile 時間当たり賃金 ナルシシズム

	0.10	0.25	0.50	0.75	0.90
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
変数	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)	時間当たり 賃金 (対数)
女性ダミー	-0.6416*** (0.069)	-0.5952*** (0.029)	-0.4420*** (0.021)	-0.4071*** (0.024)	-0.3123*** (0.023)
年齢	0.0141*** (0.004)	0.0099*** (0.002)	0.0101*** (0.001)	0.0146*** (0.001)	0.0158*** (0.001)
教育年数	0.0587*** (0.017)	0.0644*** (0.007)	0.0663*** (0.005)	0.0649*** (0.006)	0.0540*** (0.006)
Narcissism	0.0198 (0.041)	0.0464*** (0.017)	0.0537*** (0.013)	0.0633*** (0.014)	0.0621*** (0.014)
定数項	5.9233*** (0.357)	6.3884*** (0.151)	6.5896*** (0.110)	6.6750*** (0.124)	6.9358*** (0.122)
Observations	4,367	4,367	4,367	4,367	4,367

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

4. ダークトライアドと職場環境

前節までの分析で、ダークトライアドの中でもマキャベリアニズムが昇進に有意に影響することがわかった。では、マキャベリアニズムが発揮されるような管理職の能力や職場環境はどのようなであろうか。ここで、管理職をマキャベリアニズムが高いグループと低いグループに二分して考察する。具体的には、マキャベリアニズムのスコアが3を超える(664人中、127人 19.1%)グループをマキャベリアニズム高、それ以外をマキャベリアニズム低、と名付けて、仕事能力や職場環境の違いを把握する。

4.1 仕事能力・考え方

本稿が使用している RIETI「全世代調査」では、社会人基礎力に類似した職業能力や働くことについての考え方を質問している。具体的には、「仕事を進めるにあたって、あなたは以下の能力をどの程度持っていると思いますか(全くない=1~とてもある=4の4段階)」「あなたの勤め先との関係および働くことについてのあなたの考えについて、最もあてはまるものをお選びください(全く当てはまらない=1~非常に当てはまる=5)」といった質問である。このうち、マキャベリアニズムの高低の二つのグループで有意な違いがみられた仕事能力では、働きかけ力(目標を達成するために周りの人に呼びかけて、一緒に行動する力)と説得力(自分の考えや意見を相手が納得するように伝える力)であり(図3)、働くことについての考え方では、「職務命令(職種変更や残業など)を受け入れる」であった(図4)。職場で発揮される働きかけ力や説得力、あるいは、命令に従うこと(自分

も上司の命令に従う代わりに部下にも同じ要求をする)を是とする考え方は、マキャベリアニズムとパワハラの両方に関係し、結びつける要素になっているといえる。

図 3. 仕事を進める上での能力

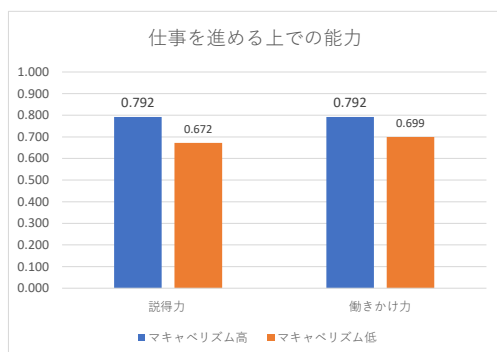
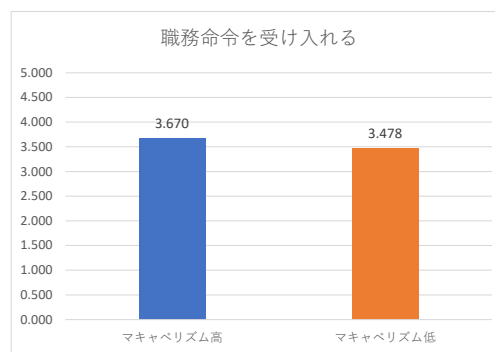


図 4. 働くことについての考え方



4.2 職場の環境

マキャベリアニズムの働きを強化するような職場の環境にはどのようなものがあるであろうか。ここでは、職場での人手不足と競争環境について、着目してみよう。まず、はじめにで紹介した厚労省の 2024 年の委託調査では、パワハラ相談が増加している背景の一つとして職場における人手不足が指摘されている。また、職場での競争環境については、小塩 (2024, 106 頁) が、Jonason Wee and Li (2015) に依拠しながら、ダークトライアドと関係する職場の雰囲気の一つとして競争性 (私の会社の競争は激しいという認識) を挙げ、マキャベリアニズム、サイコパシー、ナルシシズムは、競争性とプラスの関係を持つことを紹介している。

実際、RIETI「全世代調査」における職場の雰囲気に関する設問¹²を用いた分析してみると、マキャベリアニズムの高低 2 つのグループで違いが見出されたのは、「人員がいつも不足している」(図 5)、「職場内で互いに競争する雰囲気がある」(図 6)であった。つまり、マキャベリアニズムの高い管理職のいる職場とは、人手不足であり、競争する雰囲気のある職場であることが確認された。この職場のプレッシャーの強さが、パワハラの起きやすい職場であることは、本稿の冒頭で紹介した各種調査とも符合する。マキャベリアニズムとこれらの環境に関係があるならば、そのような性格特性が環境によってさらに増幅されているとも解釈できる。

¹² 具体的には、「あなたの職場の雰囲気は、以下のどれに当てはまると感じますか」と問い、当てはまる=1、あてはまらない=0の二者択一で複数回答させるものである。

図 5. 職場の環境：人手不足

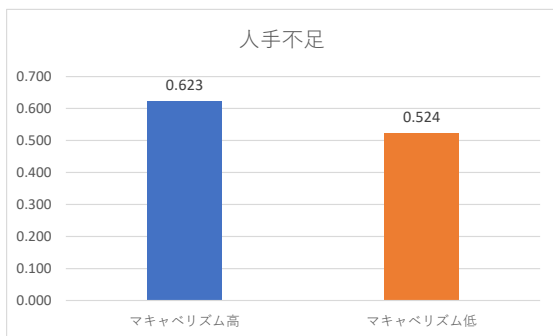
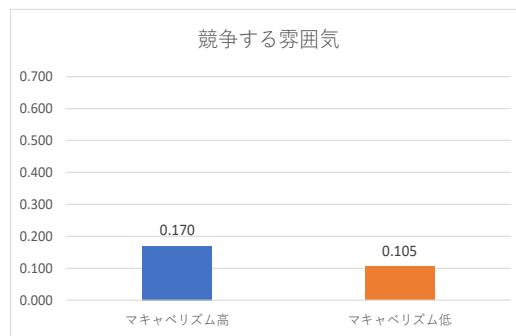


図 6 職場の環境：競争する雰囲気



5. 政策インプリケーションとまとめ

本稿では、管理職のパワハラ要因として、ダークな性格特性とその職場環境との関係に着目した。パワハラ行為者の性格特性を直接検証したわけではないが、パワハラを誘発する職場環境で発揮されるダークな性格特性を示すことで間接的なエビデンスを提示することを試みた。

はじめに、ダークトライアドと昇進との関係をみたところ、マキャベリアニズムの傾向のある人ほど、管理職の昇進確率が高かった。また、職場の雰囲気や働き方に関する考え方については、マキャベリアニズムの強い管理職は、周囲を巻き込み、説得することに加えて、職務命令には従うものだと考えている傾向があることがわかった。このことは、管理職（上司）が自身の性格特性に無自覚で行動に抑制が効かなければ、自身のやり方に無理やりに部下を従わせるパワハラにつながるおそれがあることを示唆している。

また、マキャベリアニズムの強い管理職ほど、慢性的な人手不足に陥っている職場や競争するプレッシャーの高い職場で働いており、こうした職場環境が、上司の性格特性を増幅させている可能性もある。

以上を言い換えれば、マキャベリアニズムの性格特性の強い、パワハラを起こしそうな人が昇進しやすく、また、職場環境によっては、それらが増幅されて、パワハラは起こるべくして起きている現状があるといえる。これは、パワハラ気質をもつ管理職の個人的な問題ではなく、そういう人が昇進しやすい構造とダークな性格特性が発揮されやすい職場環境があれば、必ず起こりうるであるという認識をもつことが必要である。

政策的な対応として、管理職がパワハラ行為を行う可能性を判断するために、本人の性格特性に着目することが考えられる。津野（2023）は、管理職への登用の際、性格特性にパワハラ気質がないか確認することを推奨している。ただし、詳細な性格検査は、会社側の負担になり、質問紙の場合、正確に回答するとは限らないため、同僚や部下のヒアリングを通して、ダークトライアド傾向を示すエピソードがないかを確認することを勧めている。

したがって、性格特性からパワハラ行為者となりうる可能性の高い管理職本人に対しては、個別にパワハラ研修や部下とのコミュニケーションを促したりする必要がある。これらを通して、ダークな性格特性が職場環境によってはパワハラの原因となりうることを、本人も周囲も理解することである。性格特性それ自体は変えられないかもしれないが、マネジメント手法を改善したり、パワハラに該当する行為を抑制したりする効果は期待できる。

また、人手不足や競争する雰囲気職場環境では、性格特性が増幅されてパワハラを引き起こす可能性が示唆された。業績目標を課されている管理職が、人手不足の状況に直面すれば、部下に無理をさせてでも成果を出そうとするだろう。とくにマキャベリアニズムの強いマネジメントでは¹³、部下が過大な負荷をかけられて追い込まれたり、競争主義のプレッシャーに押しつぶされたりしかねない。このような事態を回避するためにも、適切な人員を確保・配置し、過度な競争主義に陥らないような適正に評価する仕組みをつくる必要がある。

最後に、本稿の限界として、本稿はパワハラに加害と被害の直接的なエビデンスを提示したものではない点が挙げられる。当事者に対する倫理的な配慮を行いつつ、パワハラ事案の実態調査をさらに進める必要があるだろう。また、ダークな性格特性をもつ人が、ハラスメントを引き起こすことなく能力発揮できるような環境面での配慮のあり方についてもより具体的に検討する必要がある。これらについては今後の課題としたい。

¹³ 例えば、部下を犠牲にしてでも目的を達成しようとするなど。

補論1 ハラスメントとダークトライアド

パワハラに関する実態調査は、厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」をはじめとして、さまざまな調査・分析がある（津野他 2011、津野他 2022、厚生労働省 2012, 2017, 2021, 2024）、JILPT（2014, 2015, 2019, 2020）。また、パワハラを測定する尺度の開発・応用が進んでいる（NAQ-R: Einarsen et al. 2001, Tsuno et al. 2010, IVAPT-PANDO: Moreno 2013, 認識性と体験の尺度: 仁位他 2018）。では、こうしたハラスメントの発生要因は何だろうか。以下では、津野（2024）ほかを参照しながら、個人要因と職場要因に分けて整理する。

ハラスメントの発生：個人要因としてのダークトライアド

パワハラ行為者になりやすい性格特性として、ダークトライアド（邪悪な 3 つの性格特性）がある（Daderman and Ragnestål-Impola 2019）¹⁴。マキャベリアニズムの高い人は目的のために手段を選ばない傾向にあり、それによって他者を酷使しやすい。サイコパシーの高い人は他者への共感力がなく罪悪感に乏しいため、他者をいじめるという行動に出やすい。ナルシシズムの強い人は人の手柄を横取りしたり、他者を不当に利用したりするためにパワハラ行為者となりやすい傾向にある（津野 2023）。Daderman and Ragnestål-Impola（2019）スウェーデンの研究、マキャベリアニズムとサイコパシー、高い外向性と低い協調性は、職場でのハラスメント行為を予測するが、ナルシシズムは予測しない。正直さ-謙虚さは、マキャベリアニズムとハラスメント行為との関連を緩和する。Wisse and Sleebos（2016）オランダの研究、上司のマキャベリアニズムはチームにおける虐待的な監督（supervision）と正の相関があり、上司が自分の権限が高いと認識する場合に成り立っていた。Zeigler-Hill et al.（2016）イスラエルの研究、ダークトライアドとセクシャルハラスメントには正の相関がある。Amernic and Russell（2010）によれば、ナルシシズムをもつ CEO は、財務会計の尺度を用いて企業と自分自身の物語を構築し、自身のパフォーマンスがステークホルダーにどう認識されるかに配慮するという。Muris et al.（2017）ナルシシズム、マキャベリアニズム、サイコパシーの相互関係、これらの特性における性差、これらの特性が通常のパーソナリティ因子との関連を調べた。その結果、ダークトライアドの 3 要素は相互に関連し、女性よりも男性に多く、ビッグファイブのうち「協調性」と HEXACO の因子である「正直さ-謙虚さ」と負に関係していた。

ハラスメントの発生：職場要因

職場の要因として、仕事の曖昧さや不明確な目標、ストレス過多な環境などがパワハラ
の温床になるという指摘が多くみられる（Einarsen, Raknes and Matthiesen 1994, Hauge, Skogstad and Einarsen 2007 など）。コミュニケーションの取り方や仕事にかかる議論のあり方によっては衝突を生み出し、その衝突がパワーハラスメントに発展するという指摘

¹⁴ このほかに、感情知能の低さ、睡眠不足、破壊的リーダーシップの発揮などがある（津野 2024）。

もある (Ayoko, Callan and Hartel 2003 ; Baillien, Neyens and Witte 2008)。厚生労働省 (2021) は、現在の職場でパワハラを受けた人の職場の特徴として、人手が常に不足している 45.4%、従業員の年代に偏りがある 31.9%、上司と部下のコミュニケーションが少ない/ない 30.6%を挙げている。小前 (2022) によると、日本においては、上司と部下のコミュニケーションが少なく、失敗が許されない環境において被害が発生しやすい傾向にあり、同僚同士のコミュニケーションが適度にある環境では被害が発生しにくい傾向がみられた¹⁵。Yamaoka et al. (2026) は、因子分析で抽出した職場環境変数との関連を調べており、Demanding Duties and Non-Work Dutie がハラスメントと関連することを明らかにしている。

ダークトライアドと部下評価

管理職のダークトライアドは部下にどのような影響を及ぼすのか。Volmer et al. (2016) はドイツの 811 名の従業員を分析して、ナルシシズムは、部下の客観的および主観的なキャリアに成功をもたらし、部下の幸福に悪影響を与えないが、マキャベリアニズムとサイコパシーは、部下のキャリアの成功と幸福度にも負の影響を及ぼしていた。

管理職への昇進に着目すると、Smith et al. (2016) は、米国の 549 名の従業員を対象として、部下のダークトライアドと上司の部下評価との関係を分析している。その結果、ナルシシズムとサイコパシーの高い従業員は、これらの特性が低い従業員よりも職務遂行能力が低いと評価され、サイコパシーの従業員は援助行動が少ないと評価されていた。これらは昇進に対して負の関係を示した。他方、マキャベリアニズムについては、これらの影響は認められなかった。

ハラスメントと管理職

実際に、ハラスメント予防・解決のための取組を進めたことによる、予防・解決以外の効果としては、「職場のコミュニケーションが活性化する/風通しが良くなる」(39.9%) の割合が最も高く、「会社への信頼感が高まる」(35.4%)、「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」(33.2%) が続いた。なお、「特にない」の回答も 24.0%あった。

とくに、1000 人以上の規模の企業に限定すると、管理職の意識の変化によって職場環境が変わる 46.6%、管理職が適切なマネジメントができるようになる 37.4%であった。

また、ハラスメント予防・解決の取組の実施有無別にみると、取組を実施している企業では、ハラスメントの取組を進める上での課題として、「ハラスメントかどうかの判断が難しい」(59.6%) が最も高く、次いで「管理職の意識が低い/理解不足」と「発生状況を把握することが困難」(23.8%) が高い。

¹⁵ 厚生労働省 (2014) 『平成 26 年度 厚生労働白書』によると、パワハラが起きている職場は、上司と部下のコミュニケーションが少ない職場 51.1%、残業が多い/休みが取り難い職場 19.9%、失敗が許されない/失敗への許容度が低い職場 19.9%である。

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/14/dl/1-02-1.pdf>

ただし、過去 3 年間にパワハラを一度以上経験した割合を男女・雇用形態別でみると、「男性 管理職」(24.0%) が最も高く、次に「女性 管理職」(23.6%) が高かったが、男女別と同様に、雇用形態間での大きな違いはなかった(男性正社員 17.7%、女性正社員 18.4%)。ハラスメント行為をしたと感じた/指摘された経験では、男性管理職 6.7%、男性正社員 5.7%、女性管理職 5.2%、男性パートアルバイト 5.1%であった。ハラスメントの解消に向けて、管理職の果たす役割は重要である。管理職は、自身がパワハラ当事者になりえる。

ダークトライアドと所得

Jonason et al. (2018)は、オーストラリアの 533 人の個人データを用いて、ビッグファイブでコントロールした上で、ダークトライアドと年収の関係を分析した。男女計では、ナルシシズム、サイコパシーが年収に正の相関をもち、男女別の分析ではナルシシズムが正に、いずれにおいてもマキャベリアニズムは有意ではなかった。

Spurk et al. (2016)は、ドイツの 25-34 歳の 793 人を対象に分析したところ、ナルシシズムは月給に正、マキャベリアニズムはリーダーポジションとキャリア満足度に正、サイコパシーはすべてのアウトカムに負に関係していた。

ダークトライアドとキャリア、スキル

ダークトライアドと職業上の関心との間にはどのような関係があるのだろうか。Jonason et al. (2014) は、2つの横断研究から、サイコパスは現実的で実践的なキャリアに、ナルシストは芸術的、進取的、社会的なキャリアに、マキャベリアンは他人の世話を伴うキャリアを避けることに関心があることを示した。

嘉瀬他(2019)は、日常生活で生じる問題に対して効果的に対処するために必要な能力であるライフスキル(life skills: LS)に着目している¹⁶。その結果、マキャベリアニズムは、意思決定スキルに正に、サイコパシーは、意思決定スキ、対人関係スキル、情動対処スキルに負に、ナルシシズムはすべてのスキルに正に相関することを示している。

¹⁶ 計画性や論理的思考を用いて問題を効果的に解決する意思決定スキル(decision making: DM)、他者へ共感しその共感を言動で表現する対人関係スキル(interpersonal relationship skill: IR)、考えを積極的かつ効果的に他者へ伝える効果的コミュニケーションスキル(effective communication skill: EC)、情動を効果的に統御する情動対処スキル(coping with emotion: CE)から構成される(嘉瀬・飯村・坂内・大石, 2016)

補論 2. ダークトライアドの尺度

Q68. 以下の文章は、ご自身にどの程度当てはまりますか。

	ら なく い て は ま	全 当 て は ま	ら な い て は ま	う ど ち か と ま い	え ど ち か と ま い	る う ど ち か と ま い	ま る に あ て は	非 常 に あ て は
q68_1	私には他の人をあやつっても 思い通りにするところがある	1	2	3	4	5		
q68_2	私は、あまり自分のあやまちを 認めることがない	1	2	3	4	5		
q68_3	私は、他の人から立派な人物だと 思われたいほうだ	1	2	3	4	5		
q68_4	私には他の人をだましたり嘘をついても 自分の思い通りにするところがある	1	2	3	4	5		
q68_5	私は、自分の行動の善悪には あまり関心がない	1	2	3	4	5		
q68_6	私は、他の人から注目してほしい と思いがちだ	1	2	3	4	5		
q68_7	私には他の人にお世辞を言っても 自分の思い通りにするところがある	1	2	3	4	5		
q68_8	私は、どちらかという と冷淡で人の気持ちを気にしない	1	2	3	4	5		
q68_9	私は、高い身分や名声を 手に入れたいと思いがちだ	1	2	3	4	5		
q68_10	私には自分の目的のために 他の人を利用するところがある	1	2	3	4	5		
q68_11	私は、どちらかという と疑い深くひねくれた人間である	1	2	3	4	5		
q68_12	私は、他の人からの 特別な行為を期待しがちだ	1	2	3	4	5		

$$\text{マキャベリアニズム} = (q68_1 + q68_4 + q68_7 + q68_{10}) / 4$$

$$\text{サイコパシー} = (q68_2 + q68_5 + q68_8 + q68_{11}) / 4$$

$$\text{ナルシシズム} = (q68_3 + q68_6 + q68_9 + q68_{12}) / 4$$

参考文献

実態調査

- 津野香奈美・森田哲也・井上彰臣・安部陽子・川上憲人 (2011) 「労働者における職場のいじめの測定方法の開発とその実態、健康影響に関する調査研究」『産業医学ジャーナル』 34 (3), 79-86.
- 厚生労働省 (2012, 2017, 2021, 2024) 『職場のハラスメントに関する実態調査』平成 24 年度、平成 28 年度、令和 2 年度、令和 5 年度
- JILPT (2014) 「第 2 回 日本人の就業実態に関する総合調査」
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20141125.pdf>
- JILPT (2015) 『職場のいじめ・嫌がらせ、パワーハラスメントの実態—個別労働紛争解決制度における 2011 年度のあっせん事案を対象に一』 JILPT 資料シリーズ No. 154.
- JILPT (2019) 『職場のパワーハラスメントに関するヒアリング調査結果』資料シリーズ No. 216
- JILPT (2020) 『パワーハラスメントに関連する主な裁判例の分析』資料シリーズ No. 224

尺度

- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work. 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, Prague, 16-19 May 2001.
- Tsuno, Kanami., Norito Kawakami, Akiomi Inoue, Kiyoko Abe, Measuring Workplace Bullying: Reliability and Validity of the Japanese Version of the Negative Acts Questionnaire, *Journal of Occupational Health*, 2010, 52 巻, 4 号, p. 216-226
- Manuel Pando Moreno, Carolina Aranda Beltran, Kanami Tsuno, Akiomi Inoue, Norito Kawakami, Assessing Psychological Violence and Harassment at Work: Reliability and Validity of the Japanese Version of the Inventory of Violence and Psychological Harassment (IVAPT) Comparing NAQ-R and LIPT, *Journal of Occupational Health*, 2013, Volume 55, Issue 2, Pages 108-119
- 仁位百雲子・津田彰・鄧科・山廣知美・入江正洋 職場パワーハラスメント尺度の認識性・体験尺度の開発と信頼性・妥当性の検討 (2018) *ストレスマネジメント研究*, 14(2), 78-90.

文献

- 小塩真司 (2024) 『「性格が悪い」とはどういうことか—ダークサイドの心理学』 筑摩書房.
- 小前和智 (2022) 「職場におけるハラスメントに関する実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 748, pp. 99-119.
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2022/11/pdf/099-119.pdf>

- 嘉瀬貴祥・飯村周平・坂内くらら・大石和男(2016)「青年・成人用ライフスキル尺度(LSSAA)の作成」『心理学研究』 87 卷, 5 号, p.546-555.
- 嘉瀬貴祥・上野雄己・下司忠大(2019)「Dark Triad のライフスキルに対する関連一反社会的な性格特性の適応的, 不適応的側面に関する探索的検討」『パーソナリティ研究』 27(3) 266-269.
- 鈴木智之(2023)『絶望と苦悩の職場からのブレイクスルー』中央経済社
- 田村紋女・小塩真司・田中圭介・増井啓太・ジョナソンピーターカール(2015)「日本語版 Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』 24 卷, 1 号, p.26-37.
- 津野香奈美(2013)「職場のいじめ・パワーハラスメントの健康影響と組織への影響」『産業ストレス研究』 20 (3) 207-216.
- 津野香奈美(2015)「いじめ・ハラスメントによる健康影響・組織への影響と防止対策 上司のリーダーシップ形態との関連から」『労働の科学』 70 卷 3 号 16-20.
- 津野香奈美・早原聡子・木村節子・岡田康子(2022)「企業 68 社における職場のハラスメント防止対策の実施状況や組織風土とハラスメントの実態, 対策実施後の従業員や職場の変化」『産業衛生学雑誌』 64(6)、367-379.
- 津野香奈美(2023)『パワハラ上司を科学する』筑摩書房
- 津野香奈美(2024)「パワーハラスメントが起こる個人的要因と組織的要因」『産業精神保健』 32(3): 252-257.
- 鶴光太郎・久米功一・佐野晋平・安井健悟(2019)「学校や職場での教育訓練、スキルの実態に関する研究—RIETI「全世代的な教育・訓練と認知・非認知能力に関するインターネット調査」から」 RIETI Policy Discussion Paper Series 19-P-035.
- 山岡順太郎・勇上和史・藤岡秀英・鈴木純(2022)「職場のハラスメントがメンタルヘルスや組織に与える影響」『労働安全衛生研究』 15 卷, 2 号, p.71-83.
- Amernic, J.H., Craig, R.J. (2010) Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism. *J Bus Ethics* 96, 79-93.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits*. New York: Regan Books. (真喜志順子(訳)(2007) 社内の「知的確信犯」を探し出せ ファーストプレス.
- Baillien E, Neyens I, De Witte H (2008) Organizational, team related and job related risk factors for workplace bullying, violence and sexual harassment in the workplace: A qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour* 13: 122-146.

- Daderman AM, Ragnestål-Impola C. Workplace bullies, not their victims, score high on the Dark Triad and Extraversion, and low on Agreeableness and Honesty-Humility. *Heliyon* 2019; 5: e02609.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381-401.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Jonason, Peter K., Monica A. Koehn, Ceylan Okan, Peter J. O'Connor (2018) The role of personality in individual differences in yearly earnings, *Personality and Individual Differences*, Volume 121, Pages 170-172.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432.
- Jonason, Peter K., Serena Wee, Norman P. Li, (2015) Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction, *Personality and Individual Differences*, Volume 72, 2015, Pages 112-116,
- Jonason, Peter K., Serena Wee, Norman P. Li, Christopher Jackson, (2014) Occupational niches and the Dark Triad traits, *Personality and Individual Differences*, Volume 69, Pages 119-123,
- Muris, Peter., Harald Merckelbach, Henry Otgaar and Ewout Meijer (2017) The Malevolent Side of Human Nature, *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 12, No. 2 (MARCH 2017), pp. 183-204.
- Nevicka, B., & Sedikides, C. (2021). Employee narcissism and promotability prospects. *Journal of Personality*, 89(4), 847-862.
- Paulhus, D. L., and Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Smith, Mickey B., J. Craig Wallace, Patti Jordan '2015) When the dark ones become darker: How promotion focus moderates the effects of the dark triad on supervisor performance ratings, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 37, Issue 2, February 2016, Pages 236-254.
- Spurk, Daniel., Anita C. Keller, and Andreas Hirschi (2016) Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success, *Social Psychological and Personality Science*, 2016, Vol. 7(2) 113-121

- Volmer, Judith., Iris K. Koch, Anja S. Göritz, (2016) The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being, *Personality and Individual Differences*, Volume 101, 2016, Pages 413-418,
- Wisse, Barbara, Ed Sleebos, (2016) When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams, *Personality and Individual Differences*, Volume 99, 2016, Pages 122-126
- Yamaoka, J., Sato, S., Noguchi, R., Yugami, K. (2026) Human resource management practices and workplace harassment: an empirical evidence in Japan. *International Journal of Economic Policy Studies*, 20, 161-179. <https://doi.org/10.1007/s42495-025-00165-3>
- Zeigler-Hill, Virgil., Avi Besser, Judith Morag, W. Keith Campbell, The Dark Triad and sexual harassment proclivity, *Personality and Individual Differences*, Volume 89, 2016, Pages 47-54.