

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026 年 4 月号

“无恶意的人”会实施职场霸凌的理由 ～从“理所当然”的认知错位看 无意识职场霸凌的形成机制～



1. 从行为类型角度理解职场霸凌的局限性

关于职场霸凌，《劳动施策综合推进法》将其定义为“**①**以优越地位关系为背景的言行，且**②**超出业务上必要且合理范围，从而**③**损害劳动者工作环境的行为”。而在《职场霸凌防止指南》中，作为典型案例列举了**①**身体攻击、**②**精神攻击、**③**孤立排挤、**④**过高要求、**⑤**过低要求及**⑥**人格侵害这6种类型。

这些类型作为判断“何种言行构成职场霸凌”的重要框架，具有重要意义。但另一方面，即便从这种“行为类型”的角度进行分析，也很难得出有效的预防对策。也就是说，无论记住多少“禁止行为清单”，仅凭这些并不能减少职场霸凌。因为从这一角度出发，很难触及“根源”的分析。职场霸凌发生的背后，潜藏着这些清单中未体现的、更为深层的结构性问题。

因此，本文将暂时跳出人们通常关注的“行为类型”视角，转而关注职场霸凌的“根源”。理解职场霸凌为何发生及其背后的结构，相比死记硬背“哪些行为属于职场霸凌”，无疑能带来更具实效的预防效果。

2. 梳理职场霸凌成因的框架

在梳理职场霸凌成因时，笔者常采用“个人性还是组织性”以及“有意识还是无意识”这两个维度。将其制成矩阵，如下所示。

	有意识	无意识
个人性	“欺凌”型 蓄意的攻击或排挤	“理所当然”型 ← 本文重点
组织性	“推波助澜”型 受组织压力助长	“再生产”型 受组织文化影响的结构化

【图表】职场霸凌成因全景图

提到职场霸凌，许多人首先想到的应该是“个人性×有意识”这一象限，即“欺凌”。这是指故意攻击或排挤特定个人的情况。这种类型容易理解，事后处理也相对容易。

然而，大家真正感到棘手的，恐怕是“个人性×无意识”这一类型吧。这指的是行为者并无恶意，甚至出于善意或热忱，却仍伤害了对方的情况。而且，此类职场霸凌在数量上远多于“欺凌”型，且由于行为人缺乏自觉意识，因此具有难以预防的特点。

此外，“组织性×有意识”和“组织性×无意识”这两个象限各自包含重要论点，我将在其他场合中再作探讨。本文将聚焦于“个人性×无意识”领域，探讨为何“无恶意的人”会实施职场霸凌。

3. 为何“无恶意的人”会实施职场霸凌

简而言之，原因在于每个人心中“理所当然”的认知存在偏差。

我们通过成长环境、世代背景、亲友关系、兴趣爱好、职业生涯以及成功经验等，后天习得了无数的“理所当然”。例如，笔者出身于名古屋，所以，提到味噌，我首先想到的是红味噌，即使是混合味噌，在我看来也是白色的。不仅是这类话题，比如“工作先口头汇报，邮件再跟进”这种工作方式也是如此，还有“如果被告知期限是‘今天内’，就必须在准时下班前完成”这种感觉也是如此。单看每一项都微不足道。然而，这些“理所当然”经过长时间的积累，构成了每个人独有的“思维框架”。既然每个人的经历各不相同，仔细想想，这种思维框架的内容因人而异也是理所当然的。

然而，真正重要的是接下来的问题。所谓“理所当然”的不同，不仅仅意味着个人知识、习惯或工作风格的差异。它意味着对什么感到“正确”、对什么感到“奇怪”——也就是如何赋予眼前事件意义、如何进行判断的“看待事物的视角本身”会产生差异。面对同一位下属的行为，有的上司会评价为“有主见”，有的上司却会愤怒地指责“擅自行动”。这种差异并非源于个别知识等的差距，而是源于各自“理所当然”的价值理念所产生的“判断框架”¹本身的不同。

而且，人们平时几乎意识不到自己“理所当然”的存在。从这个意义上说，它与空气或健康等事物颇为相似。正因为是这种存在，人们往往会不自觉地将自己的“理所当然”强加于人。

让我们来看两个具体例子。

【例①】当“指导”的理所当然发生偏差时

某位部长在年轻时曾被上司严格磨练，正是通过这种严厉的指导才得以成长。他深切体会到“自己能身居今日之位，全赖那段严厉的指导”，这已成为他的“理所当然”。事实上，那些曾严厉培养他的

¹ 本文所阐述的“理所当然”这一观念，与认知心理学中的“图式”以及组织学习理论中的“心理模型”等观点有着共同的基本问题意识，即人的判断和行为会受到后天形成的思维框架的无意识引导。

前辈们，也都如法炮制地晋升并大展身手。正因如此，当部下的工作表现未达预期时，他便会出于“善意”给予较为严厉的反馈，并表示：“正因为对你有期待，我才会这么说。”

然而，作为接收方的下属却有着截然不同的“理所当然”。例如，对于那些认为“反馈应当在冷静的一对一场合进行”的下属来说，在会议上被直率地指出问题，或是收到语气不经意间变得强硬的反馈，都会带来巨大的压力。上司的善意，并未能传达给下属。下属感受到的，是“自己的工作被否定了”、“在这人面前无论说什么都是徒劳”这种无助的心情。变得畏缩的下属，最终会开始回避向上司咨询或汇报。

这里需要注意的是，这位部长绝非“坏人”。相反，他发自内心地希望部下能够成长。当然，他自己也认为：“即使我受到同样的对待，也不会觉得是职场霸凌。”然而，换个角度看，这其实是将自己的“理所当然”视为绝对，却无意识地忽视了对方也有不同的“理所当然”。正因如此，才会将自己的“理所当然”强加于人，从而“结果”上伤害了对方。既然身处同一职场，理应共享相同的“理所当然”——正是这种根本性的误解，让一个怀有善意的人变成了职场霸凌的施暴者。

【例②】商业价值观出现偏差时

在一个团队中，经理认为：“资料完成度达到七成时就尽快分享，通过反馈进行完善，这样更高效。”另一方面，其中一名成员则坚信：“既然要提交资料，就该提交成品，这才算专业。粗糙的资料只会浪费大家的时间。”

关于哪种想法正确，这里暂且不作讨论。问题在于，如果双方在工作中都没有意识到各自的“理所当然”，会发生什么。

随着截止日期临近，经理因连粗略的草稿都未见踪影而感到焦躁，质问道：“为什么这么慢？”而成员们明明正竭尽全力试图完成高质量的资料，却感觉自己的努力遭到了否定。同样的“想做好工作”这一初衷，却因“理所当然”的认知差异，转化为截然不同的情绪——焦躁与屈辱。

在此情境中，双方“想认真做好工作”的严肃态度其实是一致的。正因如此，问题才更棘手。由于在“重视什么”这一商业价值观上的偏差，双方在无意识中忽略彼此的“理所当然”，从而引发了焦躁与不信任等情感摩擦。当事人完全没有意识到自己在实施职场霸凌，反而认为自己只是在做“正确的事”。正因如此，仅凭行为类型的分析方法，很难捕捉到此类问题。

两个案例的共同结构

上述两个例子的共同点为以下机制。两者都完全没有“想要伤害对方”的意图。

- ① 基于自己的“理所当然”，以“这是理所当然的”为前提采取行动
- ② 没有意识到对方也有自己另一套“理所当然”
- ③ 结果，“无意间”说出或做出伤害对方的言行

无意识职场霸凌的核心，在于对“自己理所当然的观念与对方理所当然的观念之间存在不一致”这一事实的无知。也就是说，即使不是“坏人”，只要将自己的“理所当然”视为绝对，任何人都可能成为职场霸凌的施暴者。而且，之所以难以察觉这种结构，是因为自己的“理所当然”就像空气一样存在，平时不会浮现在意识表面。正因如此，光是死记硬背“禁止事项清单”终究有其局限，因此需要采取另一种维度的方法——即自觉地认识到自己的“理所当然”。

4. 职场霸凌所引发的思考——超越人事劳动管理的范畴

一直以来，职场霸凌主要是在人事劳动管理的语境下被讨论的。例如，劳动法上的问题、就业规则中的惩戒事由、安全照顾义务的问题，当然这些都很重要。然而，如今职场霸凌向企业提出的问题，其范围已经大大扩展了。

首先，我们已进入将职场霸凌视为“人权问题”来审视的时代。近期大型企业发生的职场霸凌案件中，接连出现不仅被视为单纯的内部劳务管理问题，更因企业人权意识薄弱而受到社会谴责的情况。放任职场霸凌的企业，将面临作为“轻视人权的企業”而失去利益相关方（Stakeholders）信任的风险。随着关于商业与人权的国际讨论不断深入，职场霸凌对策正逐渐成为企业人权方针的核心议题。

此外，职场霸凌也直接关系到“人力资本经营”的问题。在“理所当然”的观念不断发生冲突的职场中，“无论说什么都是徒劳”、“这个组织不会改变”的消极情绪会蔓延，员工敬业度随之下降。一旦敬业度下降，优秀人才将率先离开组织，而留下来的人之间也难以产生挑战精神与协作意愿。这种恶性循环，无异于对人力资本的破坏。

由此可见，防范职场霸凌并非仅仅是“为防止丑闻而支出的成本”，而是支撑组织可持续发展的“投资”。

5. 总结

本文探讨了“个人性×无意识”型职场霸凌的成因，即源于对“理所当然”观念的无意识冲突。即使并非“坏人”，只要将自己的“理所当然”视为绝对真理，任何人都可能成为职场霸凌的施暴者。

要预防此类职场霸凌，关键在于养成“暂时质疑自身理所当然”的习惯。具体而言，即意识到“自己有这样的理所当然”，并设想“对方可能也有与自己不同的理所当然”。虽然难以时刻保持这种意识，但可以通过在1对1（单独沟通）等特定场合有意识地实践，逐步将其内化为习惯。

此外，虽然本文聚焦于“个人”原因，但实际上“组织”原因同样重要。关于组织文化及人事评价制度如何形成“再生产”或“助长”职场霸凌的结构，我希望今后再详细探讨。职场霸凌既是“个人问题”，也是“组织问题”。从这两个方面着手，才是真正有效应对职场霸凌的关键。

若您对如何具体应对这些课题感兴趣，欢迎向本业务团队咨询。

作者



律师 矶部慎吾 (A&S 福岡律师事务所* 合伙人、福岡县律师协会)

Email: shingo.isobe@aplav.jp

2004年被任命为检察官。在担任检察官期间，负责调查和审理企业犯罪、员工犯罪等众多刑事案件，同时曾借调至法务省民事局参与行政和立法工作，还曾借调至独立行政法人从事人力资源工作。2020年注册成为律师后，除负责企业违规及职场骚扰的调查、制定及实施预防再发措施外，还曾借调至大型企业参与内部举报应对并推动制度改进，处理了大量合规领域的案件。近期，正致力于针对职场骚扰成因开展培训及研讨会。入选《The Best Lawyers Governance and Compliance》(2026)。

翻译：外国法事务所律师（中华人民共和国法） 陈 凤琴（高级合伙人、第二东京律师协会）

Email: fengqin.chen@aplav.jp

如对本简报有任何一般性咨询，请联系以下地址。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 违规调查与风险管理业务组

Email: crmpg@aplav.jp

若您希望订阅本事务所简报，请通过《[简报订阅申请表](#)》进行申请。

此外，您亦可通过[此处](#)查阅往期简报。

* A&S福岡律师事务所律师法人（主要律师事务所名称：A&S福岡律师事务所）虽与渥美坂井律师事务所律师法人存在合作关系，但属于独立法人，并非渥美坂井法律事務所律师法人的附属事务所。

本通讯并非对现行或预期法规的全面解读，仅概述了作者认为重要的部分。本通讯中所述观点仅代表作者个人意见，并不代表渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（“渥美坂井”）的立场。尽管作者已尽合理努力避免明显错误，但作者及渥美坂井均不保证本通讯的准确性。作者及渥美坂井均不对读者因依赖本通讯而产生的任何损失承担赔偿责任。如需进行交易，请勿依赖本通讯，而应咨询渥美坂井的律师。

东京办公室

邮编 100-0011

东京都千代田区内幸町 2-2-2

富国生命大厦 16 层



大阪合作办公室

邮编 530-0005

大阪府大阪市北区中之岛 2-3-18

中之岛 Festival Tower 16 层

福岡合作办公室

邮编 810-0001

福岡市中央区天神 2-12-1

天神大厦 10 层



纽约合作办公室

1120 Avenue of the Americas,
4th Floor

New York, New York 10036



伦敦办公室

85 Gresham Street,
London EC2V 7NQ,
United Kingdom



法兰克福合作办公室

Barckhausstraße 1 (8th Floor),
60325 Frankfurt am Main,
Germany



布鲁塞尔办公室

CBR Building, Chaussée de la
Hulpe 185, 1170,
Brussels, Belgium



胡志明市办公室

10F, The NEXUS building, 3A-
3B Ton Duc Thang Street,
Sai Gon Ward,
Ho Chi Minh City, Vietnam

