

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026年4月号

## 「悪気のない人」がパワハラを してしまう理由

～「アタリマエ」のズレから紐解く、  
無自覚なパワハラの構造～



### 1. 行為類型で捕らえることの限界

パワハラについては、いわゆる労働施策総合推進法が「①優越的な関係を背景とした言動であつて、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるもの」と定義しており、いわゆるパワハラ防止指針では、典型例として、①身体的な攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切り離し、④過大な要求、⑤過小な要求及び⑥個の侵害という6類型が示されています。

これらは「どのような言動がパワハラに当たるのか」を示すものとして重要な枠組みですが、他方で、こうした「行為の類型」という観点で分析してみても、効果的な予防策はなかなか導き出せません。つまり「やってはいけないリスト」をいくら覚えても、それだけではパワハラは減らないのです。なぜなら、この観点では、なかなか「原因」の分析には行き着かないからです。パワハラが発生する背景には、こうしたリストには現れない、もっと根深い構造が潜んでいます。

そこで本稿では、一般的によく見られる「行為の類型」から少し離れて、パワハラの原因に目を向けてみたいと思います。なぜパワハラが起きるのか、その構造を理解することは、「何がパワハラか」を覚えるよりも、はるかに実践的な予防につながるはずです。

### 2. パワハラの原因を整理する枠組み

パワハラの原因を整理する際に、筆者がよく用いているのが「個人的か組織的か」と「意識的か無意識的か」という2つの軸です。これをマトリクスにすると、次のようになります。

	意識的	無意識的
個人的	<b>「いじめ」型</b> 意図的な攻撃・排除	<b>「アタリマエ」型</b> ← 本稿の焦点
組織的	<b>「後押し」型</b> 組織的圧力による助長	<b>「再生産」型</b> 組織風土による構造化

【図表】ハラスメントの原因の全体像

パワハラと聞いて多くの方が真っ先に思い浮かべるのは、「個人的×意識的」の象限、すなわち「いじめ」でしょう。特定の人物を意図的に攻撃したり排除したりするケースです。これは分かりやすく、事後的な対応も比較的取りやすいと言えます。

しかし、皆様が厄介に思われているのは「個人的×無意識的」というタイプではないでしょうか。行為者に悪意がない、それどころか善意や熱意に基づいているにもかかわらず、相手を傷つけているケースです。そして、この種のパワハラは、数の上でも「いじめ」型よりはるかに多く、また行為者に自覚がないがゆえに予防が難しいという特徴があります。

なお、「組織的×意識的」や「組織的×無意識的」の象限については、それぞれ重要な論点を含んでおり、別の機会に改めてお話しします。本稿では、「個人的×無意識的」の領域に焦点を当て、なぜ「悪気のない人」がパワハラをしてしまうのかを探ってみましょう。

### 3. なぜ「悪気のない人」がパワハラをしてしまうのか

結論から言えば、その原因は、人がそれぞれ持っている「アタリマエ」のズレにあります。

私たちは、生まれ育った環境、世代、家族・友人関係、興味・関心、キャリア、成功体験などを通じて、無数の「アタリマエ」を後天的に身につけていきます。たとえば、筆者は名古屋出身なので、味噌といえば赤味噌であり、合わせ味噌でも白だと感じます。こういう話だけでなく、たとえば「報告はまず口頭で、メールは後追い」という仕事の進め方もそうですし、「期限が『今日中』と言われたら定時までには仕上げる」という感覚もそうです。一つ一つは些細なものです。しかし、こうした「アタリマエ」は長い時間をかけて積み重なり、その人固有の「セット」を形作っています。人によって経験が異なる以上、こうしたセットの中身が、人それぞれに違うことは、考えてみれば当然のことでしょう。

しかし、本当に重要なのは、その先です。「アタリマエ」のセットが違うということは、単に個別の知識や習慣やスタイルなどが違うというだけではありません。何を「正しい」と感じ、何を「おかしい」と感じるか——つまり、目の前の出来事をどう意味づけ、どう判断するかという「モノの見方そのもの」が違ってくるといことなのです。同じ部下の行動を見ても、ある上司は「主体性がある」と評価し、別の上司は「勝手に動いた」と憤る。この違いは、個別の知識などの差ではなく、それぞれの「アタリマエ」のセットが生み出す「判断の枠組み」<sup>1</sup>そのものの違いから来ています。

そして、人は普段、自分の「アタリマエ」の存在にほとんど気づいていません。その意味では空気や健康などにも似ています。こういう存在だからこそ、人は、自分の「アタリマエ」を無意識に相手に押しつけてしまいがちなのです。

具体例を2つ、見てみましょう。

### 【例①】 「指導」のアタリマエがズレるとき

ある部長は、若手時代に上司から叩き上げられ、厳しい指導を受けて成長した経験を持っています。「自分が今のポジションにいるのは、あの厳しい指導のおかげだ」という実感があり、それが彼の「アタリマエ」になっています。実際、彼を厳しく育てた先輩たちも、同じように昇進して活躍している。だからこそ、部下の仕事が期待に満たないとき、彼は「善意」から厳しめのフィードバックをします。「期待しているからこそ言うんだ」と。

ところが、受け手の部下には、全く別の「アタリマエ」があります。たとえば、「フィードバックは冷静に、一对一の場で行われるべきものだ」という「アタリマエ」を持つ部下にとって、会議の場で率直に問題点を指摘されたり、つい語気が強くなったフィードバックを受けたりする経験は、強いストレスになります。上司の善意は、部下には伝わりません。部下が感じているのは、「自分の仕事を否定された」「この人の前では何を言っても無駄だ」というやるせない気持ちです。萎縮した部下は、やがて上司に相談・報告すること自体を避けるようになっていきます。

ここで注意すべきは、この部長は決して「悪い人」ではないということです。むしろ、部下の成長を心から願っています。もちろん「同じことをされても、私はハラスメントとは感じない。」と思っています。しかし、これは見方を変えると、自分の「アタリマエ」を絶対視し、相手にも別の「アタリマエ」があることに無自覚な状態です。そして、そうであるがゆえに自分の「アタリマエ」を押し

---

<sup>1</sup> 本稿で述べた「アタリマエ」の考え方は、認知心理学における「スキーマ」や、組織学習論における「メンタルモデル」など、人が後天的に形成した思考の枠組みによって無意識に判断・行動が方向づけられるという知見と、基本的な問題意識を共有しています。

付けてしまい、「結果として」相手を傷つけてしまうのです。同じ職場にいるのだから、当然同じ「アタリマエ」を共有しているはずだ——この根本的な誤解が、善意の人をパワハラ行為者にしてしまいます。

## 【例②】 ビジネス上の価値観がズレるとき

あるチームで、マネジャーは「資料は7割の完成度で早く共有し、フィードバックをもらってブラッシュアップするのが効率的だ」と考えています。一方、メンバーの一人は「資料を出すなら完成品を出すのがプロだ。粗い資料は全員の時間を奪う」という信念を持っています。

どちらの考え方が正しいか、という議論はここではいったん脇に置きます。問題は、両者がそれぞれ自分の「アタリマエ」を自覚しないまま仕事をしていると、何が起こるかです。

マネジャーは、納期が近付いているのに粗いドラフトも出てこないことに苛立ち、「なぜこんなに遅いのか」と問い詰めます。メンバーは、自分なりに質の高い資料を仕上げようと懸命に取り組んでいるのに、その努力を否定されたように感じます。同じ「よい仕事をしたい」という思いが、「アタリマエ」の違いを介して、全く異なる感情——苛立ちと屈辱——に変換されてしまうのです。

ここでも、双方とも「仕事をきちんとやりたい」という真剣な姿勢は共通しています。だからこそ厄介なのです。「何を大切にするか」というビジネス上の価値観のズレが、お互いの「アタリマエ」の存在に無自覚なまま、苛立ちや不信感といった感情的な摩擦を生んでしまいます。本人はパワハラをしているつもりは全くなく、ただ「正しいこと」をしているだけだという自己認識を持っています。だからこそ、行為類型によるアプローチでは、この種の問題を捕捉することが困難なのです。

## 2つの例に共通する構造

上記の2つの例に共通するのは、次のメカニズムです。いずれも、「相手を傷つけよう」という意図はどこにもありません。

- ① 自分の「アタリマエ」に基づき、「これは当然のことだ」という前提で行動する
- ② 相手にも別の「アタリマエ」があることに気づかない
- ③ その結果、「結果として」相手を傷つける言動になってしまう

無自覚なパワハラの核心にあるのは、「自分のアタリマエと相手のアタリマエの不一致」への無自覚です。つまり、「悪い人」でなくても、自分の「アタリマエ」を絶対視してしまえば、誰もがパワハラの行為者になり得ます。そして、この構造に気づきにくいのは、自分の「アタリマエ」は空気の

ような存在で、普段は意識の表面に上ってこないからです。だからこそ、「やってはいけないリスト」をいくら覚えても限界が生じることから、自分自身の「アタリマエ」を自覚するという別次元のアプローチが必要になるのです。

#### 4. パワハラが問いかけるもの——人事労務を超えて

これまでパワハラは、主に人事労務の文脈で語られてきました。労働法上の問題、就業規則上の懲戒事由、安全配慮義務の問題——もちろんこれらは重要です。しかし、今やパワハラが企業に問いかけるものの射程は、はるかに広がっています。

まず、ハラスメントは「人権問題」として問われる時代になっています。近時の大手企業におけるハラスメント事案では、単なる社内の労務管理の問題としてではなく、企業としての人権意識の低さとして社会的に問われるケースが相次いでいます。ハラスメントを放置する企業は、「人権を軽視する企業」として、ステークホルダーからの信頼を失うリスクを抱えています。ビジネスと人権に関する国際的な議論が進む中で、ハラスメント対策は企業の人権方針の根幹に位置付けられるべきテーマになりつつあります。

また、パワハラは「人的資本経営」の問題にも直結します。「アタリマエ」の衝突が繰り返される職場では、「何を言っても無駄だ」「この組織は変わらない」という諦めが広がり、エンゲージメントが低下していきます。エンゲージメントが下がれば、優秀な人材から順に組織を去り、残った人々の間でも挑戦や協力が生まれにくくなる。こうした悪循環は、まさに人的資本の毀損に他なりません。

このように考えると、パワハラ対策は、単なる「不祥事を防ぐためのコスト」ではなく、組織の持続的な成長を支える「投資」であると言えます。前々号で三浦弁護士が論じた「コンプライアンス×ブランディング」の議論とも通底する、重要な視点です。

#### 5. まとめ

本稿では、「個人的×無意識的」なパワハラの原因として、「アタリマエ」の無自覚な衝突という構造をお示ししました。「悪い人」ではなくても、自分の「アタリマエ」を絶対視すれば、誰もがパワハラの行為者になり得ます。

この種のパワハラを予防するために必要なのは、「自分のアタリマエをいったん疑ってみる」という習慣です。具体的には、「自分にはこういうアタリマエがあるな」と気づくこと、そして「相手にも自分とは違うアタリマエがあるかもしれない」と想像してみること。常時これを意識し続けるのは難しいですが、たとえば1 on 1の場面など、場면을区切って意識的に実践することで、少しずつ習慣化していくことが可能です。

なお、本稿では「個人的」な原因に焦点を絞りましたが、実は「組織的」な原因も同様に重要です。組織の風土や人事評価制度が、パワハラを「再生産」したり「後押し」したりする構造について、改めて別の機会に詳しくお話ししたいと思います。パワハラは「個人の問題」であると同時に「組織の問題」でもあります。その両面から取り組むことが、真に効果的なパワハラ対策の鍵となるでしょう。

こうした課題への具体的な取り組み方にご関心をお持ちの方は、末尾でご案内するセミナーや、当プラクティスグループへのご相談もご活用ください。

## 最新情報 \*2026/4/2時点

### コンプライアンス無料相談会のご案内

内部通報対応には多種多様の論点が含まれておりますところ、これを実務担当者が対応しなければならないため、日頃から実務担当者の皆様のスキル向上・研鑽が重要となる上、それでも対応できないケースが生じた場合の対応策を、会社としては平時から検討しておくことが肝要です。

内部通報制度の実務において課題を感じている方々向けに、専門家による無料相談会を開催しています。

個別の具体的な状況に応じた対応策を提供しますので、ぜひご活用ください。

- 日時：毎週金曜日 15:00～17:00（要予約）
- 申込フォーム：[こちら](#)

### セミナー開催予定

- **【オンライン（配信）】改正公益通報者保護法の下における内部通報対応の実務上の留意点**  
主催：株式会社プロネクサス 配信期間：2026年4月1日(水)～同年5月29日(金)  
講師：中野真弁護士（パートナー、東京弁護士会）  
<https://ps.pronexus.co.jp/seminar/10689.html>
- **【会場およびオンライン】新任コンプライアンス担当者・育成ガイド 2026  
～ガバナンス・サイクルで解き明かす、マインドセット・スキルセットの全体像～**  
主催：株式会社金融財務研究会 開催日：2026年4月27日(月) 10:00～12:00  
講師：三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）  
[https://www.kinyu.co.jp/seminar\\_detail?sc=k261163](https://www.kinyu.co.jp/seminar_detail?sc=k261163)
- **【会場およびオンライン】「ゼロから作るワークショップ型コンプライアンス研修」ナ・デックスが挑んだ「コンプライアンスの自分事化」の軌跡**  
主催：株式会社プロネクサス 開催日：2026年4月27日(月) 14:00～15:00  
講師：三浦悠佑弁護士、源川佳世氏（株式会社ナ・デックス）  
<https://relate.pronexus.co.jp/public/seminar/view/30234>
- **【オンライン】ブランド戦略としてのコンプライアンス 一近年の企業不祥事を踏まえ、ブランド戦略の視点から企業価値を棄損しないためのコンプライアンスの重要性を解説一**  
主催：一般社団法人企業研究会 開催日：2026年5月11日(月) 14:00～17:00  
講師：三浦悠佑弁護士  
<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/86814>
- **【オンライン】発生原因から捉え直す、脱ルールベースの「グレーゾーン・ハラスメント攻略法」**  
主催：一般社団法人企業研究会 開催日：2026年5月19日(火) 14:00-17:00  
講師：磯部慎吾弁護士（パートナー、福岡県弁護士会）  
<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/86815>
- **【オンライン】3回集中講義 なぜ優秀な人材ほど辞め、不祥事は繰り返されるのか ～「うちは大丈夫」が最大のリスクである～**  
主催：株式会社金融財務研究会 開催日：2026年6月9日(火) 14:00-16:00  
講師：磯部慎吾弁護士、水戸貴之氏（株式会社リグリットパートナーズ）、吉水文哲氏（アデコ株式会社）  
[https://www.kinyu.co.jp/seminar\\_detail?sc=k261595](https://www.kinyu.co.jp/seminar_detail?sc=k261595)

## 執筆者・お問い合わせ先



弁護士 磯部 慎吾 (A&S 福岡法律事務所\* パートナー、福岡県弁護士会)

E-mail: [shingo.isobe@aplav.jp](mailto:shingo.isobe@aplav.jp)

2004年検事任官。検察官として企業犯罪・従業員犯罪など多くの刑事事件の捜査・公判を担当する一方で、法務省民事局に出向して行政・立法に携わったほか、独立行政法人に出向して人事業務に携わる。2020年の弁護士登録後は、企業不正・ハラスメントの調査や再発防止策の策定・運用のほか、大手企業に出向して内部通報対応に携わりつつ運用改善を行うなど、コンプライアンス領域の案件を多数担当。近時は、ハラスメントの発生原因に着目した研修・セミナーにも注力している。The Best Lawyers Governance and Compliance (2026)。

\*\*\*

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 不正調査・リスクマネジメントプラクティスグループ

Email: [crmpg@aplav.jp](mailto:crmpg@aplav.jp)

当事務所のニュースレターをご希望の方は[ニュースレター配信申込フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。また、バックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

\*A&S福岡法律事務所弁護士法人（主たる法律事務所の名称：A&S福岡法律事務所）は、渥美坂井法律事務所弁護士法人と提携関係にありますが別法人であり、渥美坂井法律事務所弁護士法人の従たる事務所ではありません。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したものではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに渥美坂井の弁護士にご相談ください。

<p>東京オフィス Tokyo Head Office 〒100-0011 東京都千代田区 内幸町 2-2-2 富国生命ビル（総合受付：16F） <a href="#">in</a></p>	<p>大阪提携オフィス Osaka Affiliate Office (A&amp;S 大阪法律事務所) 〒530-0005 大阪府大阪市北区 中之島 2-3-18 中之島フェスティバルタワー16階 <a href="#">in</a></p>	<p>福岡提携オフィス Fukuoka Affiliate Office (A&amp;S 福岡法律事務所) 〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神 2丁目 12-1 天神ビル 10階 <a href="#">in</a></p>
<p>ニューヨーク提携オフィス New York Affiliate Office 1120 Avenue of the Americas, 4th Floor New York, New York 10036 <a href="#">in</a></p>	<p>ロンドンオフィス London Office 85 Gresham Street, London EC2V 7NQ, United Kingdom <a href="#">in</a></p>	<p>フランクフルト提携オフィス Frankfurt Affiliate Office Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325 Frankfurt am Main, Germany <a href="#">in</a></p>
<p>ブリュッセルオフィス Brussels Office CBR Building, Chaussée de la Hulpe 185, 1170, Brussels, Belgium <a href="#">in</a></p>	<p>ホーチミンオフィス Ho Chi Minh Office 10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam <a href="#">in</a></p>	