

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026 年 1 月号

内部举报应对的实践指南

～为解决实务负责人所面临课题的具体方法～

内部举报制度已成为企业风险管理体系中不可或缺的重要组成部分。然而，若要真正实现有效的内部举报应对，往往需要高度专业的判断能力与丰富的实务经验支持。在具体操作过程中，也经常会遇到仅凭制度手册或操作流程难以妥善解决的复杂问题。

本文将结合实践中常见的难点，对相应的解决思路进行梳理与解析，期望为各位在日常工作中的判断与应对提供有益参考。

1. 举报应对的意义与重要性

内部举报制度的核心目标，在于尽早识别企业潜在风险，实施事前防范与纠正措施。当前，企业内部设立的举报窗口，已被广泛运用于员工在发现企业违规时的咨询与报告渠道。

例如，根据消费者厅发布的《实态调查（2023年度）》显示，在已建立内部举报制度的企业中，“内部举报”成为违规行为发现线索的比例高达76.8%，明显高于位居第二的“内部审计”（52.0%）¹。这一数据充分表明，内部举报制度已成为企业发现违规行为的最主要途径之一。

然而，要真正发挥内部举报制度的功能价值，更关键的是在实际应对过程中，准确理解举报人的心理状态、所处立场及其顾虑，并据此采取恰当、审慎的应对措施。为实现这一点，对内部举报负责人而言，不仅需要扎实的法律与合规知识，还需要丰富的实务经验和高度的专业判断能力。

¹ 参见消费者厅《民间企业内部举报应对——实态调查结果概要——》（2024 年 4 月）。

2. 内部举报处理的标准流程

内部举报处理的标准流程如下所示²。

- (1) 受理举报（电子邮件、电话、投诉信举报等）
- (2) 确认举报人意向、收集补充信息
- (3) 确定调查方针（包括是否启动调查的判断）
- (4) 实施调查
- (5) 研讨调查结果等（根据研讨结果可能进行追加调查）
- (6) 整改措施
- (7) 向举报人反馈（可能同时进行举报人后续跟进与沟通）

处理内部举报不仅需要实施调查，还需同步保持与举报人的持续沟通，直至向举报人反馈结果（根据案件情况可能延续至后续跟进结束）。

3. 案例研究：内部举报的具体应对方法

以下将结合实务中较为常见的典型场景，介绍内部举报应对中的具体思路。

(1) 员工家属举报的应对

多数企业通常仅预设员工本人进行举报，鲜少考虑员工家属举报的情形。

家属举报的特点在于：举报人通常未直接经历问题事件，多基于员工口头转述的信息进行举报。加之出于保护员工的本能，家属往往倾向于在陈述中夹带对员工有利的推测，这可能导致信息失真。因此，相较于员工本人举报，此类情况对处理人员的专业能力要求往往更高。

关于应对方向，从原则上而言，应当鼓励员工家属促请员工本人直接举报。然而，在实际工作中，我们常遇到员工因精神压力过大等合理原因无法直接举报的情况。此时若一味坚持“必须由员工本人举报”的原则，反而可能不恰当。

因此，在处理家属举报时，不宜直接要求员工本人举报，而应谨慎确认“为何员工本人未主动举报”，并根据其说明具体评估是否需要采取应对措施。

(2) 举报人要求行为人道歉时的应对

在涉及骚扰案件或员工纠纷等特定类型的举报中，举报人有时会要求行为人道歉。但实际中往往得不到行为人的道歉，此时举报人常将不满情绪转向内部举报负责人。

公司虽可采取敦促行为人道歉等措施，但难以通过处分或命令强制行为人道歉。

因此，内部举报负责人在处理要求行为人道歉的案件（含隐含道歉要求的情形）时，需基于公司可采取措施存在局限性的前提，在保持与举报人耐心沟通的同时，通过细致说明企业仅能在可实施的纠正措施（警告、指导、惩戒处分）范围内进行处理等方式，努力争取举报人的理解。

(3) 应对举报人攻击性言行的策略

² 不少企业根据自身规模和特点，采取了与标准流程不同的操作方式。

部分举报人在与内部举报负责人沟通时，会超越常规言行范畴采取攻击性言辞。

此类行为背后往往源于举报人坚信自身立场正确的强烈正义感。若否定其观点或流露质疑态度，举报人极易将其解读为“否定正义”，从而将内部举报负责人视为对立面，并进一步强化攻击性行为。

因此，在理解此类举报人客观存在且数量不在少数的前提下，鉴于其言行特征，应当避免作出轻率的情绪化回应或否定举报人观点，反而应采取理解其立场的态度³。

此外，应对具有攻击性言行的举报人会给内部举报负责人带来巨大压力。因此，为减轻其负担并提供关怀，企业有时需要采取措施保障实务负责人的权益，例如营造便于咨询专家的环境、建立易于接受心理辅导的机制等。

(4) 当举报人处于精神危机时

在举报过程中，举报人向内部举报负责人流出自杀倾向等精神崩溃迹象的情况时有发生。

此类情况下，除需迅速开展调查以保护举报人生命和人身安全外，还应主动实施以下措施：通过关怀性沟通关注举报人身心状态、协同人事部门（必要时需请求人事部实施紧急应对）、引导专业支援等。因此事前准备至关重要。

(5) 应对举报人对调查结果不满

举报人对调查结果表示不满的情况屡见不鲜。

此时内部举报负责人需通过详细说明调查流程，努力争取举报人理解。若在此过程中，举报人主张合理⁴，则需通过咨询专家或开展补充调查等方式，对举报主张进行审慎回应。

³ 但由于举报人的观点在不少情况下存在误解或偏颇，若对此予以“肯定”，事后可能引发纠纷。因此，在保持对举报人观点的理解的同时，避免全盘认同，这种平衡处理方式往往是关键应对策略。

⁴ 例如可能出现以下指控：未核查关键资料、未听取重要相关方陈述等，即未执行常规应开展的调查工作。

最新信息 *截至2026年1月13日

合规免费咨询会的通知

综上所述，内部举报应对工作涉及多种多样的法律与实务问题，而这些问题往往需要由一线实务负责人直接处理。因此，企业在日常运营中，应高度重视内部举报实务负责人的能力提升与持续培训。即便如此，仍可能出现仅凭内部力量难以妥善应对的复杂个案，对此，企业亦有必要在平时即提前研究并完善相应的应对机制与支援方案。

针对在内部举报制度实务中感到存在困难或课题的相关人员，我们将举办由专业人士参与的免费咨询会。该咨询会将结合个别、具体的实际情况，提供针对性的应对建议，诚邀各位积极加以利用。

- 时间：每周周五 15:00～17:00（需预约）
- 报名表：[点击此处](#)

网络刊载文章介绍

- 本事务所参与项目支持的大和资产管理株式会在合规方面的实践举措，已获 Business Lawyers 杂志专题介绍。
<https://www.businesslawyers.jp/articles/1510>

研讨会预告

- 【线上】合规作为品牌战略——基于近年企业丑闻案例，从品牌战略视角解析合规对维护企业价值的重要性
主办：企业研究会 举办日期：2026 年 2 月 3 日（周二）
<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/84174>
- 【线上】企业当下必知的"人力资本经营与诚信"——为持续提升企业价值
主办：金融财务研究会 举办日期：2026 年 2 月 12 日（周四）～（共 3 次）
https://www.kinyu.co.jp/seminar_detail/?sc=k260427

已举办研讨会

- 中野真律师（合伙人，东京律师协会）于 2025 年 12 月 17 日在 Business Lawyers 就“以内部举报为契机的调查应对”主题举办线上研讨会（共 845 人报名参加）。
<https://www.businesslawyers.jp/seminars/520>
- 中野真律师（同上）于 2025 年 11 月 28 日在全球契约网络日本分会的反腐败分科会上，就内部举报制度进行了专题演讲。

撰稿人、咨询窗口



律师 **福田政人**（合伙人，第二东京律师协会）

Email: masahito.fukuda@aplaw.jp

2014 年起担任检察官期间参与多起调查及公审工作。2020 年注册律师。凭借检察官职业经历及在上市公司合规风险部门的外派经验，负责大量舞弊调查、丑闻应对及内部举报案件。处理过上市公司、集团公司、中小企业等各类企业的内部举报案件，累计提供数千件内部举报相关咨询建议。同时正在网络连载关于内部举报应对实务 FAQ 的文章。

翻译：外国法事务所律师（中国法） **陈 凤琴**（合伙人，第二东京律师协会）

Email: fengqin.chen@aplaw.jp

有关本简报的常规咨询，请联系以下地址：

渥美坂井律师事务所・外国法共同事业 违规调查与风险管理业务团队

Email: crmpg@aplaw.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。

本简报并非对现行或预期中的法律法规进行全面解说，仅限于就作者认为重要的部分，进行了概要介绍。本简报所载意见仅为作者个人观点，并不代表渥美坂井律师事务所外国法共同事业（以下简称“渥美坂井律所”）的见解。虽然作者已尽合理努力避免明显错误，但作者及渥美坂井律所均不对本简报的准确性作出任何保证。作者及渥美坂井律所均不对读者因依赖本简报而产生的任何损害承担赔偿责任。如涉及交易事项，请勿依赖本简报内容，务必另行咨询渥美坂井律所的律师。

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
OpernTurm (13th Floor)
Bockenheimer Landstraße 2-4,
60306 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

