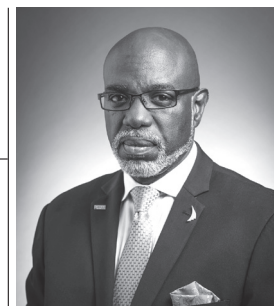


コンプライアンスと安全： レジリエンスと倫理に満ちた企業を構築

*Compliance & Safety :
Building Blocks for a Resilient and Ethical Organization*

2018年度 RIMS 理事長◎ **ロバート カートライト ジュニア**
Robert Cartwright Jr.



RIMSの紹介 /

リスクマネジメントにおけるグローバルリーダーとして

RIMSは、グローバルにリスクマネジメントの教育、ネットワーク作りを行い、リスクマネジメントを提唱するリスク管理専門家（リスクマネジャー）の集まる協会です。現在、世界60以上の国々に約1万名の会員を擁しています。

近年、私達RIMSはリスクマネジメントへの関心を、北米のみならず世界的に向上させるという大きな進展を遂げています。世界中のリスクマネジメント専門家が、私達RIMSの戦略を理解し、RIMSもそのために多くの投資を行ってまいりました。

新しく設立したオーストララシア支部は、ますます拡大しています。

私たちは、ドバイ、中国、インド、シンガポールといった国々の政府関係者や業界リーダーと強い関係を築いています。昨年は、リスクマネジメント活動の啓発を目的にアドバイザーグループを中国、インド、シンガポールに設置し、各国におけるリスクマネジメントの発展をサポートする準備をしています。

ロバート カートライト ジュニア

20年ほど前、私は、それまでの仕事内容から、さらに責任あるポジションへ挑戦してみないかと、当時の上司から言

RIMS INTRO / GLOBAL INITIATIVES

RIMS is global risk management association dedicated to educating, engaging and advocating for this professional community.

The Society has approximately 10,000 members, located in more than 60 countries around the world.

In recent years, RIMS has seen tremendous progress and an increased interest in risk management both in North America and around the world.

Global initiatives are now engrained in the Society's strategy and we've invested considerably into them.

Our Australasia Chapter continues to thrive.

We are building great relationships with governments and key industry leaders in Dubai, China, India and Singapore. And, just last year, we initiated Regional Advisory Groups in China, India and Singapore to explore opportunities for RIMS to further support the country's risk management community.

So, again, thank you for welcoming me here today.

ROBERT CARTWRIGHT, JR

About 20 years ago, I was challenged my manager to take on a bit more responsibility.

われました。私も、職場の安全とリスクマネジメントに一層深く関わりたいと考えていました。それは、私が経験した職種ではありませんでしたが、私は挑戦してみようと思いました。

私の会社では、社員が日々の業務を遂行する際、安全な環境を整えること、危険な状況に陥らないようにすること、そして社員の作業内容をよく理解することに力を注いでいました。作業現場における物理的な必要条件を十分理解しているか？ 作業プロセスにおいて、組織としてそのプロセスを理解し、社員の安全を守るための十分な対応ができていますか？ といった課題に取り組んでいました。

私は、リスクマネジメントの知識をもっと身に付けなければならぬと思っていました。その方法を探していた際、RIMSを見つけたのです。私は、フィラデルフィアのデルウェア ヴァレイ 支部に入会しましたが、RIMSには、私にとって必要な情報や知識が、膨大にあることに驚かされました。RIMSに入会することにより、多くの他企業の専門家と知り合うことができ、私にとって非常に価値があることは明らかでした。

RIMSの会員になることで、私はこれまでに多くの素晴らしい先輩方に出会いました。その方々は、一生懸命働くことはもちろんのこと、「目的を持って働くこと」の重要性を教えてくださいました。RIMSのメンバーとして、自分自身の計画を持つこと、会員であることの目的を常に考えるべきだと教えてくださいました。RIMSに入会した私の最終目標は何でしょう？

RIMSの理事長として、メンバーのみなさまに呼びかけたいと思います。

私達協会の財産は、リスクマネジメントに携わってきた諸先輩方の経験と知識です。そして、このような過去の知識がなければ、未来の目標に到達することは不可能であり、さらに優れた専門家となることも不可能です。

RIMSでは、オンラインによるe-ラーニング、コンファレンスへの参加、新人への指導・教育などで学習できるだけでなく、同志の会員から聞く、学ぶこともできます。私達個人のスキルを強化することにより、RIMS全体を強化することができるのです。

私は、会員のみなさまに、自分の計画を考えていただきたいと思います。なぜ、会員でいるのか？ RIMSでの経験をどのように活かせるのか？ 何を後続に残せるのか？

私が理事長として目標としている2つめは、多様であるリスクマネジメント専門家のみなさまに、RIMSとして十分な

I wanted to get more involved in safety and risk management processes. It was not anything that I had done before but I was up for the challenge.

We wanted to ensure our employees had safe environments to carry-out their daily responsibilities, that we're taking the steps to avoid putting our employees in peril and also understand our employees' work – did we fully understand the physical requirements and labor that went into each job process and were we doing all we could to support them?

I knew I needed to learn more about risk management. After some research I found RIMS. I joined my Delaware Valley Chapter in Philadelphia and was amazed at the wealth of information that was available to me. RIMS connected me with others in the industry and it was easy to see its value.

I've had some great mentors at RIMS along the way. They challenged me to continue to work hard but, to work with a purpose. To think about **MY PLAN** or my reasoning for being involved. What was my ultimate goal for my RIMS involvement?

As RIMS President, I am challenging RIMS members with a call-to-action.

Your Legacy, Our Legacy asks our risk management community to think about those who came before us – because without knowing our past, there is no way we can reach those future goals – and become better professionals.

Whether it's through online learning, attending conferences, mentoring – and not just teaching a new professional but also listening and learning from your mentee. If we continue to strengthening ourselves, we strengthen the Society as a whole.

I want members to think about **THEIR PLAN**. Why are they a part of RIMS and how they can shape their RIMS experience? What will their legacy be?

The second part of my presidential focus is making sure RIMS is providing the support and tools for this very

サポートと手法を提供することです。

リスクマネジメントを、1つの定義に収めることはできません。リスクマネジメントは、それぞれのリスク専門家の立場により異なる意味を持つのです。RIMSには、保険、コンプライアンス、安全、人事労務、情報技術や他にも多くの分野の専門家がいます。

多様性、協調性は私にとって非常に重要です。私達の身体には物理的な違いがあります。—人種、性別、年齢—しかし、その他にも、文化の違いや意見の違い、見解の違いがあります。

これらの違いを認識し理解することは、RIMSにとって非常に重要であり、他の会員がどのような見解を持っているのかを共有することが非常に重要です。

私達の多様性や協調性の追及のために、RIMSのグローバル化への挑戦は非常に重要な位置づけです。それは、リスクマネジメントの知識を共有すること以上に、他国の文化や問題への挑戦とその前途を共有するという点なのです。

そのため、私は本日ここ日本に来て、みなさまから多くを学ぶことに、非常にワクワクしています。

コンプライアンス

私の職歴は、コンプライアンス担当者です。コンプライアンスは、組織が継続するために必須事項であると、私は考えています。

コンプライアンスの基本は、ルールを遵守することです。このルールは、基本的に組織外部である政府などにより設置されますが、コンプライアンスには、組織内部で設置された規程やプロセス（マニュアル）などのルールも含まれます。

組織がコンプライアンスを遵守しているということは、監督や評価、報告、教育を行うことであり、さまざまな変化に対応し、組織として行動できるということです。

なぜ、コンプライアンスは重要なのか？

これは至って簡単です。コンプライアンス違反は、費用が絶大だからです。

- 銀行は、コンプライアンス違反で、莫大な罰金を支払いました。
- 車製造業者
- 製造業者

これら企業では、コンプライアンス違反により莫大な損失が発生しています。

組織にとっては、財務的損失が発生するだけでなく、レ

diverse profession.

There is not one all-encompassing definition for risk management. It means many things to many different professionals. We have professionals focused on insurance, compliance, safety, human resources, information technology and many other business areas.

Diversity and Inclusion is important to me. Yes, there are physical differences – race, gender and age – but there are also cultural differences, differences in opinion, differences in perspective.

It is so important for RIMS to be aware of these differences and to build the channels to allow others to share their perspective.

RIMS global initiatives are crucial to our Diversity and Inclusion efforts. It's more than just sharing risk management knowledge, it's about learning about other cultures, their challenges and perspectives.

So, I'm excited to be here in Japan to learn from you.

COMPLIANCE

My background is in compliance. And, I believe it is an essential component to an organization's sustainability.

At its most basic, compliance is the act of following the rules.

While these rules are often set by an external governing body, compliance also involves following the organization's internal policies, and procedures.

Ensuring that the organization is compliant involves, oversight, assessment, reporting, educating, and then the ability to take action and adapt to changes.

Why does compliance matter?

It's really very simple, the cost of non-compliance is too great for it not to.

- Banks have paid hundreds of billions in fines for noncompliance
- Car companies
- Manufacturers

They all have paid for noncompliance.

Not only is there a financial risk, but an organization's

ピューテーションもリスクにさらされます。長年にわたり、苦勞して築き上げた信用や評判は、瞬時にして崩壊してしまうのです。

コンプライアンスはどのように稼働しなければならないのか？

企業のコンプライアンス文化は、経営者により定義されます。経営者が、その方針や目標を設定しなければなりません。

まず最初は、「なぜコンプライアンスプログラムを設置するのか」を明確にしなければなりません。

コンプライアンスプログラムを設置する理由は、

- 法規制に関係なく、良いビジネスを行うために必要だからである
- または、法律で要請されているからである

—この考えは、組織がどの程度の経営資源、または努力を投入するかで判断できます。

なぜ、コンプライアンスプログラムを実施するかが明確になったあとは、経営者、または経営陣は、全社員に対しコミュニケーションによってこの理由を明確に説明しなければなりません。これは、一度だけではなく、繰り返し実施する必要があります。中には、コンプライアンスプログラムに、懲罰と報酬システムを組み込む企業もあります。

社員とのコミュニケーションには、以下の事項を含みます。

- 現場職員に要請する組織からの期待内容と社員の努力内容を明確に理解させる。
- 組織がコンプライアンスを遵守することを、社員と共有できるプロセスを設置する。
- 社内規程内容の変更が現場から要請され、それを実施することが可能である組織内の報告体制

コンプライアンス体制では、コミュニケーションが鍵となります。しかし、それだけではなく、権限と監査のバランス、および必要時にはルールを変更できるというプロセスが重要です。このように実行部門と監査部門の分離体制を設置することにより、組織が常にコンプライアンスが守られた状態を保つことができ、法規制やその改訂に適宜対応することができます。

また、コンプライアンス体制では、コンプライアンス違反を報告するプロセス（内部通報制度）の設置も必要です。倫理違反が組織内で発生した場合に、社員や株主がこのように報告すればよいというシステム（制度）です。

報告システムは、コンプライアンスの善し悪しを決める重

reputation is at stake too. That reputation that they have built for year, can be destroyed in an instant.

HOW COMPLIANCE MUST WORK

An organization's compliance culture is defined by its leadership. They are going to be the ones who set its tone and its goals.

Right from the start, they will have to decide why their compliance program exists. Does the program exist:

- for good business reasons regardless of regulations;
- Or, are we only doing this because the law tells us to?

—This will most likely determine how much resources or how much effort is put behind it.

Once we figure out WHY we are going forward with a compliance program, leaders must communicate those reasons clearly to all personnel. Constant reminders are needed. And, some organizations even include a compensation or rewards system.

Communication involves:

- clearly understood expectations and a committed effort on all fronts
- processes in place that communicate the organization is complying
- reporting capabilities that are adaptable to changing requirements

Communication is key but there also has to be a checks and balances, as well as a process to make changes as needed. Building these checks and balances ensures that the organization is STILL compliant and that its keeping up with regulations.

The system also has to include a process for escalating abuse. How can an employee or a shareholder report unethical behavior?

Reporting is a critical component of compliance but

要要素ですが、報告システムだけでは不足です。システムには、変更・改訂を実施する機能が必要です。また、組織は政府機関の法規制の裏側にある目的を理解しなければ、企業はコンプライアンスを徹底できません。

企業は、法規制の変更・改訂を敏感に察知する新しい手法が必要です。組織には、以下のような機能を持つことが必須です。

- マネジャーレベルの社員には、新しい開発に関し、十分な情報提供をすること
 - 期日を厳守すること
 - 複雑なルールの変化に適時対応、理解すること
- 社員の力を最大限に発揮させるには、リスクに関する組織の意思決定情報を十分共有することが重要です。

最後に、各部署間の垣根は排除する必要があります。これまでの経験から、組織の強固な縦割りは、計画作業の重複、過剰報告経路、優先順位の判断ミスと巨大な経営資源のムダに繋がります。

IBS アメリカの「コンプライアンス体制の構築」に関する報告によると、以下の要因が企業におけるコンプライアンス体制構築の成功に導くとされています。

- 大きな目標に伴う戦略的ビジョン
- 経営トップが主体となり構築
- 経営陣が先陣として模範となる
- 社内教育などに統合されている
- 社内インセンティブプログラムで強化されている
- 情報システムやその使用方法と管理方法に完全に組み込まれている
- 組織体系やプロセス、管理体制と切り離せない関係にある

単なる基準

その組織がコンプライアンスを遵守している場合であっても、そこに必ずしも倫理が伴っているわけではありません。コンプライアンスは、ルールを守ることです。倫理は、どちらかという、「なぜ我々はルールを守らなければならないのか」ということです。コンプライアンスと法律は、各業界の基準を表しているに過ぎません。

法律は、良い品質の製品の提供を企業に対し要求しています。そして、さらに重要なことは、その製造活動やプロセスにおいて、企業に対しその重要性に気づかせ、理解させるということも目的なのです。

reporting alone isn't enough. There has to be a way to make changes.

Also, a company can't be compliant if it doesn't fully understand regulators' expectations.

Companies need to find new ways to keep their finger on the pulse of changing regulations. It's extremely important that an organization has the resources to:

- keep managers informed of new developments
- meet deadlines, and
- understand complex rules in a timely manner.

It's a big part of empowering employees to make well-informed risk decisions.

Finally, silos have to be broken down. We've learned that those silos often result in duplication of planning efforts, redundancies in reporting, misplaced priorities and a colossal waste of resources and time.

According to the IBS America's report, "Building a Culture of Compliance," these are the attributes of a positive Culture of Compliance.

- strategic vision and relates to larger strategic goals.
- it's established by top management
- leadership leads by example
- it's embedded in activities such as education
- it's reinforced by incentive systems
- it's integral to information systems and their use and management and
- it's inseparable from the organization's structure, processes and management style

JUST A BENCHMARK

Just because a company is compliant, doesn't mean that it's ethical.

Compliance is following the rules. Ethics is more about, "WHY we are following the rules."

Compliance and the laws that govern our industries set a benchmark.

They force us to deliver quality goods and, more importantly, make us even more aware of our business operations and processes.

経営陣によるガバナンス

企業が継続的に自問自答しなければならないのは、企業活動においてどのようにコンプライアンスを遵守するか?という大きな問題です。その答えにおける重要な要因は、取締役会が統制するということです。

2008年に発生した金融危機は、米国の上場企業の活動における倫理、コンプライアンスに注目が集まる事象となりました。この危機発生により、ERM（エンタープライズ リスクマネジメント）の必要性が大きく叫ばれたのです。

5年ほど前、RIMSは取締役会のガバナンスに関する調査結果を発表し、昨年10月にこの報告書を更新しました。

RIMSでは、ダウジョーンズ基準を構成する30社を調査対象としました。

その調査内容は、

- リスクガバナンスの傾向
- 企業がリスクの監視に関し、投資家にどのように伝達しているか
- リスクの監視を向上させるために、企業はどのような処置を取っているか

金融危機発生直後、企業はガバナンスを強化するために、以下のようなステップで取り組んでいることが判明しました。

1. 取締役会レベルの独立委員会を設置
 - 組織内全体からヒトを招集
 - 全体的眺望が見えるヒト
2. 取締役会リスク委員会も設置。次の展開の戦略計画として、上級経営者によりリスクを検討するようになった。
3. 新しい役職とは言わないが、多くの企業がCRO（チーフリスクオフィサー）を設置することが一般的となった。
 - 取締役会レベルの役員で、リスクマネジメントのみを職責とする担当役員
4. また、調査結果によると、これまで以上に、取締役会がリスクマネジメントの知識と経験がある者を責任者（部長）として採用している。この動向は、多くがリスクを取ることによる報酬と機会について考えるようになったことを表している。

突如として、以下の事項を理解するのが簡単になった

BOARD GOVERNANCE

A big question organizations constantly have to ask themselves is how can we make sure our organization is compliant? Board Governance is certainly a big part of the answer.

The 2008 Financial Crisis put the spotlight on ethical and compliant behavior in business, especially for publically traded companies in the US.

This inspired a major push for Enterprise Risk Management. About 5 years ago, RIMS published a report that explored Board Governance and updated the report this past October.

We looked at the 30 companies that comprise the Dow Jones Industrial Average.

We examined:

- trends in risk governance
- how the organizations communicated to investors the extent of their risk oversight
- and actions organizations are taking to enhance this

We found, almost immediately after the crises, organizations took these steps to improve governance:

1. They formed stand-alone board-level risk committees
 - made up of people from across the organization
 - who could give a holistic perspective
2. Executive Risk Committees were also formed. This got senior leaders thinking about risk as they planned their next strategic move.
3. I wouldn't call it a new position – but it quickly became much more common for organizations to have a Chief Risk Officer:
 - a person at the executive level who solely focuses on risk management
4. We also found that more Boards chose to have a Director with risk management experience. Again, it gets everyone thinking about rewards and opportunities for taking risks.

All of sudden, it became easier to figure out:

- 判断基準がどこなのか?
- 何が問題だったのか?何が見過ごされていたのか?
- 組織の成長と売上を向上する機会を理解していなかったことに気づかされた

調査結果から判明したことは、最も重要なものは情報であるということです。リスクガバナンスの形式はそれほど重要ではなく、取締役会に報告される情報の質が重要なのです。

取締役会に報告されるテクニカルな情報は、リスクの監視責任を果たすことのみを目的に報告されています。しかし、それらの情報には、戦略を目的とした経営判断を向上するために必要な情報が欠けています。

取締役会やERMのリーダーに対し、リスクの監視に関するインタビューを実施した結果、組織内で配布する報告書を作成する際には、以下の事項を考慮することを提案しました。

- 組織のビジネスを実際に動かしている要因に関する理解を向上させる情報を提供する。
- そして、ビジネスの成長を目的とする経営判断を行うために必要な情報を提供する。
- 現場責任者や中間管理職には、リスク分析情報を提供し、業務活動向上のための戦略計画に役立てる。
- 経営陣には、ERMプログラムのモニタリングと評価に必要な情報を提供する。

安全

強固なコンプライアンス文化と取締役会によるガバナンスがしっかりした組織体制は、「安全」という課題に大きな影響を及ぼします。倫理的企業文化を構築するために重要な基盤の1つです。

ブリヂストンの小売販売事業部門において、長年にわたる私の重要項目は常に「安全」です。本日申し上げているとおり、組織に安全文化を構築するためには、経営者がリーダーシップを取らなければなりません。

ブリヂストンでは、安全は全ての活動に組み込まれています。私達の、経営方針を紹介します。

私たちは、商品、サービス、技術にとどまらず、あらゆる企業活動においてお客様にとっていちばんよいものは何かを追求し提供します。

- where the breakdowns were
- what were the challenges or what was overlooked
- It also highlighted missed opportunities for growth and increased revenue.

The key takeaway from the report was the importance of **information**. The type of risk governance model is less important than the quality of the information making its way to the board.

Boards are receiving the technical information necessary to just fulfill their risk oversight responsibilities, but they're lacking the kind of information necessary for improved strategic decision-making.

Board members and ERM leaders interviewed about board risk oversight for the RIMS report, offered the following for consideration when creating reports for distribution within an organization:

- Deliver information that will enhance their understanding of what actually drives the business.
- Then provide information that will assist them in making decisions to grow the business.
- Give business unit leaders and middle management the risk-informed analysis to make tactical decisions.
- Provide leadership with information necessary to monitor and evaluate the performance of the ERM program.

SAFETY

Strong compliance cultures and an established Board Governance structure will impact safety...another building block of an ethical organization.

At Bridgestone Retail Operations, my focus – for many years – has been on safety.

As I've discussed throughout, leadership must lead when it comes to instilling a safety culture.

At Bridgestone, safety is built into in everything we do. I want to share our MISSION STATEMENT to give you an example:

"We aspire to offer the best for our customers and to society, not only in terms of our products, services and technology, but in all of our corporate activities. Our commitment to

そして、企業の利益のためだけでなく、広く社会の発展に寄与し、世界中の人々の安全と、快適な生活を支えます。

この使命を果たすことにより、世界中のすべての人に信頼され自らも誇りを持てる企業を目指します。

まず、安全の重要性は、ブリジストンの経営方針に明確に記載されています。社員及び組織外部のステークホルダーは、ブリジストンが安全を重要視していることが、即座に理解できます。

利益や売上目的への強い意識により、往々にして「安全」の重要性への判断をあいまいにさせることがあります。しかし、本当の倫理観が企業文化に定着していれば、利益と安全は完全に分離することが可能です。

安全文化に関する問題

組織が、安全プログラムの優先順位を決定する際には、以下のような基本事項を自問自答する必要があります。

1. 経営者は、「安全」の重要性をどの程度理解しているか? 経営者は、生産効率を高める快適な労働環境を構築するためには、「安全」が最重要課題であると考えているか? それとも、「安全」は、事業活動の効率を妨げるつまらないルールだと思っているか?
2. 「安全」に対する責任者は誰か? 「安全管理担当者」であるなどという単純な回答であれば、安全体制やその文化は機能しない。「安全」は、チームワークからなるものである。「安全管理担当者」の存在は重要ではあるが、「安全」は全従業員がその責任を負わなければならない。
3. 「安全」をどのように教育しているか? 安全のためのガイドラインを設置することは重要であるが、安全文化を構築するためには、「安全」に関し全社員がコミュニケーションを十分取ることである。そして、さらにそのコミュニケーションを継続的に強化する必要がある。

なぜ「安全」は重要か?

「安全」が重要な理由はいたって簡単です。

1. 最も重要なことは、安全は「人の命」に関わるということです。社員の命を平気で危険にさらすような企業は、倫理的な企業には到底なれません。
2. 企業の信用(評価) — 企業が存続し、継続的に成長

quality stems not from want of profit, but from a passion for improving the safety and lives of people everywhere. Through our Mission, we strive to be a company trusted by the world - a company in which all of us can take great pride."

For starters, the importance of safety is well-documented by Bridgestone's leadership. Both employees and external stakeholders can immediately see that this is something that Bridgestone values a great deal.

All too often, profits or revenue streams cloud judgment when it comes to safety. But a truly ethical organization will be able to separate the two.

SAFETY CULTURE QUESTIONS

For organizations to determine the priority of its safety program it needs to ask itself some basic questions.

1. How important is safety to leadership? Do they view safety as a vital process that fosters a healthy work environment and increases productivity? Or, is it viewed as a set of rules that slows things down?
2. Who is responsible for safety? If the quick answer is the safety officer, the program and that safety culture won't work. Safety must be a team effort. And, while an officer dedicated to it is important to have, safety has to be everyone's responsibility.
3. How are we educating employees? It's one thing to have set guidelines but, in order for a safety culture to be fully-understood it needs to well-communicated AND continuously reinforced.

WHY DOES SAFETY MATTER?

The reason safety matters is really quite simple:

1. Most importantly, people's lives are at stake. A company that knowingly puts people's lives in danger, can in no way, be ethical.
2. **Business reputation.** The fate of a business - whether it is

できるか否かは、企業の信用が大きく関わります。そして、「安全」を重要視しない企業は、存続する可能性は低いと言えます。

「安全」は、企業倫理に直接関連します。「安全」の価値を軽く見てはいけません。「安全」は、以下のような影響を及ぼします。

- 社員の生産性とメンタルヘルス
- 企業と企業を取り巻く社会の関係を、深く、強固に育てることができる
- 無駄や損失を低減し、人と組織の価値を守ることができる。
- 組織の評判（評価）を守り、場合によっては向上することもできる
- 「安全」は改革を産むことができる。自動車製造業が良い例である。自動車販売の基盤となるのは「安全」であり、安全性が自動車販売の鍵となっている。

おわりに

何が組織を倫理的にするのか？

ブリヂストン社の環境、健康、安全、サステナビリティの責任者として言わせていただければ、倫理的企業と評価されるためには、「安全」と「コンプライアンス」は不可欠です。

しかし、当然のことながら企業の倫理を評価するためには、他にも多くの項目があります。私は、倫理的な企業になるためには、組織文化として以下の3点が必要であると考えます。

1. 強いリーダーシップ—— 倫理が第一優先であることが、経営者により明確に示されなければなりません。経営者（陣）のサポートにより、ガイドラインやさまざまなプロセス、教育機会、強化活動、報酬制度が組織文化として定着してはじめて、全社員が倫理を基盤とした活動を実施することができるのです。企業に倫理を定着させるためには、ある程度の経営資源と時間が必要です。そして、なにより経営者がある方向に全社員を導かなければ、目的を達成することはできません。
2. 価値を重視—— 組織としての価値を明確にするためには、組織としての考えを明確に記している「経営方針」や「企業倫理」などを文書として表明することが重要であると思います。この企業価値は、全社員間で効果的に伝達されなければなりません。価値について検討す

able to sustain itself and continue to grow and succeed – is closely connected to its reputation. And, an unsafe organization will most likely have an unfavorable one.

Safety directly correlates to an organization's ethics. Safety's value can't be overlooked. It impacts:

- Employee productivity and mental-wellness
- It fosters strong and cohesive relationships between the organization and its surrounding community
- It mitigates losses. Protecting people and organizational value.
- It protects and sometimes enhances corporate reputation
- And, safety can lead to innovation. Just look at the car industry. Safety is now advertised and is a driving force behind vehicle sales.

CONCLUSION

What makes an organization ethical?

As the Manager of Environmental, Health, Safety and Sustainability for Bridgestone, you know that my perspective on ethical companies definitely includes safety and compliance.

But, obviously, there is much more that goes into the determination of an organization's ethical standing. In my opinion, ethical organizations must have three things:

1. **Strong Leadership** – ethics has to be a priority set by leadership. With their support, the guidelines, the processes, the educational opportunities, re-enforcement efforts and rewards can be put in place to make sure everyone within the organization is focused on ethics. Ethics requires resources and time and can only happen with leadership leading the way.
2. **A Focus on Values** – I think the most important part about values within a corporate setting is that they are documented – whether it's in a Mission Statement or elsewhere. Those values have to be effectively communicated.

る際は、「行動規範」も考慮します。組織の一員として、社員にどのように行動して欲しいかを明確にします。

3. 尊重——倫理において「尊重」は非常に重要な要因です。「尊重」は数多くの意味を持ちます。

- 人を尊重する——利益より先に「人」を優先する
- 尊重——仕事の質を尊重する
- 組織の真の精神を理解している社員に対する尊重と感謝
- 他者の見解や意欲、意見を受け入れる寛大さに対する尊重
- 身の回りの社会に対する尊重

これら全ての要素が統合されることによって、組織の倫理が構築され、安全でコンプライアンスが規律された組織となるのです。

本日、私が申し上げたいことは、安全やコンプライアンス、そして企業の倫理とは、1人や1つのグループだけの努力により構築できるものではないということです。

- 経営者によるリーダーシップだけでも、効果を見ることはできません。
- 工場の社員が団結しても、彼らだけではオペレーションやプロセスを十分に変更できません。
- そして、安全、コンプライアンス、リスクマネジメント担当者は、事業現場責任者と経営者を交えた十分なコミュニケーションを取り、それらを教育しなければ、組織の基準となるスタンダードを構築することはできません。

倫理、安全、コンプライアンスは、チームワークで取り組まなければ達成できません。組織を構成する全社員は、組織として成功するために、経営者が社員に対し要請している内容および社員個人が実行しなければならない重要な役割を十分理解しなければなりません。

本日は、この会にご招待いただき、お話しする機会をいただきましたこと、感謝申し上げます。

When we talk about values, think code-of-conduct too. How do you want your employees to act and represent your organization?

3. **Respect** – Respect is a critical component of ethics and can mean many different things.

- Respect for people – and putting people ahead of profits
- Respect – in regards to the quality of work
- Respect and acknowledgement for individuals who truly capture the spirit of the organization
- Respect for others' views and the willingness and openness to accept feedback
- Respect for your surrounding community

All of these values go hand-in-hand with an organization's ethics and are very similar to the values that embody a safe and compliant organization.

One of the biggest takeaways, I'd offer is that safety, compliance and the organization's ethics is not something one person or one group can accomplish on their own.

- Leadership alone can't effect this change by themselves.
- Employees on the factory floor can't alter operations or processes enough on their own.
- And, safety, compliance and risk managers won't be able to develop standards, communicate them and educate others about them without buy-in from both leadership and operations managers.

Ethics, safety and compliance are truly a team effort. Everyone within the organization must understand leadership's expectations and realize the critical role they play – individually – in the organization's success.

Thank you so much for inviting me here and for allowing me to speak with you today.