

小さなスタート

1958年の1月1日、ビル・ゴアとヴィーヴ・ゴア夫妻はデラウェア州ニューアークの自宅地下室で新しいビジネスを立ち上げ、新年と23回目の結婚記念日を祝いました。

ビルがデュポンの研究者という輝かしいキャリアから離れ、フッ素ポリマーの新たなビジネスチャンスを追求することは思い切った挑戦でした。

この新たな冒険への船出において、2人が想い描いたのはビジネスチャンスだけではありませんでした。彼らは理想の職場環境についても深く考えました。2人が求めたのは、イノベーションとビジネスの成功を促進する環境でした。

特にビルは、彼自身の職場での経験に加え、心理学者アブラハム・マズローと作家ダグラス・マクレガーの著書に影響を大きく受けていました。



「...働きたいと思う人全てに素晴らしい機会が与えられる組織。

そこで働く人たちの自己達成感を育み、個々の能力の結集によって単なる足し算を超えた大きな力を発揮する組織。

それが、私の夢見たエンタープライズの姿です」

—ヴィーヴ・ゴア、共同創業者

左写真：創業者のウィルバート・リー（ビル）・ゴアとジュネヴィーヴ（ヴィーヴ）・ゴア

「ゴアのカルチャーの核心は、優れた環境の中で仲間と共に働くことから得られる喜びと満足感です。規則や干渉がなるべく少ない環境で、私たちは素早く行動し、問題を解決し、多くの意思決定を行うことができます。

これは力を合わせて働く素晴らしい方法であり、私たちの潜在能力を引き出すものです」

—ブレット・スナイダー、CEO/ 共同創業者の孫

初期の影響

創業初期のゴアは、右記のような影響を受けて、極めて先進的な企業カルチャーを築く道りを固めていきました。

目指したのは、一人ひとりに信頼を置き、試行錯誤や健全なリスクへの挑戦、個人の成長と育成を奨励し、成功に向けてオーナーシップを分かち合える場所です。

それは“Make money and have fun doing so”（「楽しみながらお金を稼ぐ」、ビル自身の言葉より）が可能な場所です。そしてまた、全てのアソシエート－「社員」ではなく－が社内だけでなく、産業界や世界にも変化をもたらす力を持てる場所でもあります。

ゴアは夢を実現するために築られました。その創業者のビジョンが今日の私たちを形作っています。

私たちのエンタープライズは、根拠に基づく科学と高い労働倫理に基づき、高機能ファブリクスから医療用インプラント、工業・製造用部品、航空宇宙電子部品まで、多岐にわたる分野で革新的な製品を生み出しています。こうしたイノベーションを可能にしているのは、指令系統ではなくチームワークと直接のコミュニケーションを重視している組織のあり方です。

「エンタープライズ創業時の目標の一つは、タスクフォースのようなビジネス組織の構築を試みることでした。

タスクフォースの活動に肩書は不要でした。チーム内で1対1のコミュニケーションを行ったのです」

－ヴィーヴ・ゴア、共同創業者

マズローの欲求段階説

アメリカ人心理学者アブラハム・マズローは、早い段階でビル・ゴアに影響を与えた人物の一人です。彼は人間の要求には段階があると考え、生命に関わる基本的な要求が満たされた上で、さらに高度な要求、つまり、学び成長すること、潜在能力を最大限に活用することを求めるようになると提唱しました。ビルはマズローの理論を用い、優れた機会を提供してアソシエートの自己達成感を育むエンタープライズの構築を目指しました。こうして、ゴアのビリーフ（理念）とプリンシプル（原則）の基礎が築られました。

マクレガーのX理論とY理論

ビル・ゴアは「企業的人間的側面」の著者ダグラス・マクレガーから大きな影響を受けました。1960年の初版に共感し、創業間もないゴアの経営を大きく発展させました。書籍の中でマクレガーは、人間の潜在的創造力を解き放つ革新的な人材管理手法「Y理論」を説明しました。それによると、個人に備わった才能と関心を追求させることで、その人はより優れた業績を達成します。このY理論の基本思想を基に、ゴアのコアバリュー（中核となる価値観）とプリンシプルが構築されました。

「Y理論」の対極にあるのが、従来の権限行使型の管理手法である「X理論」です。

デュポン社の特別タスクチーム

ビル・ゴアがデュポン社にいた時、彼は小規模なタスクフォースの一員として働く機会がよくありました。スモールチームでの作業では、誰もがより迅速かつ効果的に問題を解決できました。また、仲間をより深く理解でき、通常の職場環境では気付きにくい仲間の潜在能力を知ることもできました。ビルはこうした経験から、スモールチームを構成し、アソシエートが主体的な責任を持って働ける組織を構築しようと考えようになりました。



ゴアの指針となるプリンシプル

私たちが信じること

創業以来、ゴアのプリンシプルがゴアの企業カルチャーの本質を定義してきました。これらのプリンシプルは、日々の意思決定の指針となり、エンタープライズの長期的成功を支えています。

フリーダム

私たちは互いを信頼し、仲間のアソシエートを認め、支援し、エンパワーし合う（力を与え合う）ことで、知識、スキル、責任範囲を広げていきます。

フェアネス

私たちは共にインクルーシブな環境を持つ魅力あるエンタープライズを維持する責任を担っています。またアソシエート同士、そして一緒に仕事をする全ての人々に対して公平であることに努めます。

コミットメント

私たちは自らのコミットメントを表明し、それをやり遂げることにより、仲間のアソシエートに、チームに、そしてお客さまに自分自身の責任を示します。

ウォーターライン

全員がゴアの株主である私たちは、エンタープライズの長期的成功や評価に深刻な打撃を与えかねない行動をとる前に、適切なアソシエートに相談します。

これらのプリンシプルを礎として、創業者が全ての個人の中に見出していた私たちが生まれながらにして持つ潜在能力が最大限に発揮されます。そうすることで、自分自身、仲間のアソシエート、エンタープライズ、そしてお客さまの新たな可能性を開き、また新分野に踏み出して、より良い社会づくりに貢献するイノベーションへの道筋を切り開きます。

「私にとって、そしてビルにとって最も大切なことの一つは、ある人物に賭け、その人物を信じ、信頼することだと思います。そうすれば、成功しないわけがありません」

— ヴィーヴ・ゴア、共同創業者

これらのプリンシプルはゴアのカルチャーの中核を成すものであり、私たちはそれを守り続ける努力を惜しみません。ゴアのプリンシプルはアソシエート間での合意事項であり、アソシエート同士、お客さま、サプライヤーさま、その他ステークホルダーの皆さまとの働き方を定義するものです。

私たちの働き方

ラティス

私たちは、全てのアソシエートが他のアソシエートとつながり、専門知識を入手したり、新しいアイデアのブレインストーミングやフィードバックを得られたりするフリーダムを持つべきだと考えています。ゴアではアソシエート間のつながりを「ラティス（格子）」と表現します。それは私たちがコミュニケーションをとり、人間関係を築き、知識を共有する方法です。私たち一人ひとりがラティスの中で人間関係を築き、他のアソシエートと適切なつながりを持つ責任を負っています。1対1で直接コミュニケーションできる環境があれば、情報はより円滑に、よりスピーディーに、より正確に流れ、コラボレーションと創造性がよりいっそう強化されます。

私たちは、オープンでダイレクトなコミュニケーションを奨励する一方、役割、責任、優先事項、意思決定を明確にする必要性も認識しています。それらのバランスを最適に保ち、官僚的な管理を最低限に留める努力を続けています。

「強力なチームは、高い意欲と熱意ある多様なアソシエートで構成されています。卓越したエクスペリエンス（体験）を提供し、優れたビジネス成果を達成する上で、全てのアソシエートが重要な役割を果たします」

— スティービー・ヤオ、アソシエート

信頼の上に築かれるチームワークと人間関係

アソシエートがチームの一員として力を合わせて働くことで、成功に向けてオーナーシップを分かち合う姿勢が生まれます。

チームのメンバーが互いを理解し、信頼し、多様な視点を生かし、オープンでダイレクトなコミュニケーションを図り、指針となるプリンシプルに沿って仕事を進める時、チームワークの効果が最大限に発揮され、最良の結果が生まれると私たちは信じています。また、優れた関係構築に必要なのは信頼、誠意、敬意であることを踏まえ、十分な時間を使って関係を構築、維持することをアソシエートに奨励しています。

そしてこの人間関係を基礎にしたカルチャーを、社外にも広げています。ゴアはお客さまやエンドユーザーの皆さまとの間に信頼に基づく協力的な関係を積極的に築いています。それにより、進化し続けるニーズを理解・予測して複雑な課題を解決し、お客さまとエンドユーザーの皆さまの長期的な成功を確かなものにします。



「カルチャーは内部的な影響だけで育つわけではありません。外科医や配管工、アウトドア愛好家、大規模機関の方々など、あらゆるお客さまと円滑にやり取りをしようとする時、私たちはカルチャーの影響を受けます。一方、人間の基本的な性質の多くは何千年もの間変化していません。ゴアのカルチャーがこの基本的性質に基づく限り、適切なものであり続けるはずです」

— ボブ・ゴア、CEO (1976 ~ 2000)

インテグリティー

過去 60 年にわたり、ゴアはお客さま、サプライヤーさま、そしてお互いとの間に信頼関係を構築し、世界的に評価されてきました。ゴアのグローバルな評価と優れた財務実績は、ゴアのカルチャーの根幹にある強力な価値観がもたらす直接的な結果です。私たちは、個々の説明責任、フェアネス、環境への責任、グローバルビジネスの健全な取り組みを通じて、長きにわたり受け継がれてきた高い倫理観とインテグリティーを守ることに全身全霊で取り組んでいます。また 3 ページに記したとおり、短期的な利益のために私たちのビリーフを犠牲にするのではなく、長期的な視野を持つことが非常に重要だと考えています。それは常に正しく行動するための強い責任感を育みます。

「責任という抑制がない単なるフリーダムは無秩序であり、協働とチームワークを壊してしまいます。私たちは皆、フリーダムと責任の最良のバランスを追求しています」

—ビル・ゴア、共同創業者

責任を持つということ

ゴアのカルチャーは、全てのアソシエートが創造的なアイデアを提供し、積極的に自らの成長を促し、新たな機会を模索する上で必要なリスクを冒すことができる環境を醸成することを意図しています。

「インテグリティーは、会社の成功だけではなく、会社のあり方においても非常に大きな役割を果たしていると強く思います。インテグリティーに基づく行動を止めたとたん、物事が崩壊し始めるでしょう」

—マーカス・ミッチェル、アソシエート

アソシエートはリーダーやスポンサーの協力を得て、ビジネスニーズを満たすコミットメントを見極めますが、自分自身のコミットメントを定め、それをやり遂げる責任を負うのは、最終的に一人ひとりのアソシエートです。

貢献に基づく報酬

多くの会社では、上司やマネージャーは部下の成績を評価し、報酬を決定するものの、部下が果たしている貢献については、日々共に働くメンバーほど理解できていないことが多々あるでしょう。ゴアでは年に一度コントリビューション（貢献）評価プロセスを実施しており、アソシエートはメンバーが果たした貢献と、エンタープライズに与えた影響についてインプットを提供します。これはアソシエートの総合的な貢献度、会社全体への影響度を評価し、報酬を決定するための重要な要素となります。





私たちについて

社員ではなく、アソシエート

信頼と共にゴアのビジネスを任されているアソシエートは、単なる社員を超えた存在だといえます。一人ひとりのアソシエートがオーナーとしての意識をもって主体的に働き、コミットメントを通してゴアの長期的成功に貢献します。アソシエートはまた、自らのキャリアパスを積極的に設計することが奨励されています。スポンサーやリーダー（上司ではなく）と共に、より大きな貢献を果たし、自身の才能と関心をゴアのビジネスニーズに活用できるように取り組みます。やる気に満ちた人々が成長を遂げ、ユニークな才能や幅広い視点を結集して問題を解決し、協力して仕事を達成できる環境がそこにあります。

上司ではなく、リーダー

華々しい役職、権限主義の上司たち、出世の階段 - ゴアにはこうしたものはありません。その代わりゴアには、ビジネスとファンクションの主要分野の責任を担うリーダーシップの役割を果たすアソシエートがいます。リーダーがゴアのプリンシプルに沿って、命令と管理を用いずに人々を導くよう、私たちは細心の注意を払っています。リーダーは命令と管理の代わりに、アソシエートをサポートし、コーチします。責任を与え、課題を提示し、動機づけることで、アソシエートの貢献を引き出します。スキル、ケイパビリティ、フォロワーシップを持つアソシエートが、多くの場合リーダーとなります。リーダーシップとしての新たなコミットメントを受け入れた、もしくはリーダーシップとして採用された人には、フォロワーシップを継続的に構築していくことの重要性を理解することが期待されています。

正式なリーダーシップロールとは別に、ゴアのアソシエートは日々の仕事でリーダーシップを発揮することが奨励されます。例えば、プロジェクトを主導する、フィードバックを直接提供する、経験と専門知識に基づいて重要な意思決定を行うなどがこれに当たります。

「私たちは、チームが関与する分野の知識、スキル、経験やケイパビリティに最も秀でた人物にリーダーシップを求めるものです」

—ボブ・ゴア、CEO (1976 ~ 2000)

スポンサー

新規採用者から経験豊かなリーダーまで、全てのアソシエートにスポンサーが付きます。スポンサーとは、仲間のアソシエートの成功のサポートを正式なコミットメントとするアソシエートです。ゴアに新たに入社したアソシエート全員に「スターティングスポンサー」が割り当てられます。効果的な関係ではないと感じた場合は、アソシエートはいつでもスポンサーを変更できます。

スポンサーシップは相互の信頼、オープンな姿勢、敬意、コミットメントが求められる双方向の関係です。1名が複数のアソシエートのスポンサーとなることはありますが、その場合も各アソシエートと1対1の関係を結びます。スポンサーとリーダーは、担当するアソシエートがエンタープライズに最大限の貢献を果たし、アソシエートとしても最大限に成功できるように、本人と協力して取り組みます。

違いを生む企業カルチャー

ゴアは活気ある職場環境を醸成するために、多くの時間とエネルギーを費やしています。また、取り組みの成果を評価し、改善部分を明確に把握するために、アソシエートを対象とした定期的なサーベイを実施しています。私たちは企業カルチャーを「あった方がよい」ものとは捉えていません。それはむしろ、会社の健康と成功に不可欠な要素です。アソシエートが仕事に集中し、自分に変化をもたらす力があると感じ、行動を妨げる要素が少ないほど、私たちはエンタープライズとしていっそう力強く成長します。それは継続的なイノベーションと好調な業績という形で現れます。

ゴアは過去 20 年にわたり、世界の複数の国で Great Place to Work®（働きがいのある会社）に選ばれてきました。この評価は非常に大きな意味を持ちます。というのも、職場環境に関するアソシエートの意見が主な評価要因だからです。

「私たちの創業者は、ゴアの材料技術と人々の潜在能力を信じました。このビジョンは私の中で今も生き続け、起業家精神、協働、イノベーションを育む環境をつくるモチベーションとなっています。パーパスを持ってイノベーションを起こすという私たちの意志はエネルギーや情熱となり、それがお客さまにも伝わります。私は、個人としてこの成功に貢献する力を持っていると感じます」

—シルケ・ケマーリング、アソシエート



Great Place to Work® ヨーロッパ



Great Place to Work® フランス



「創業当初から、ゴアにはグローバルな人材が集まりました。素晴らしいことです。新しい人々、新たな文化との出会いは素晴らしい体験です。今日のゴアに、そしてこの世界に起こるとてもエキサイティングなことの一つは、交流を広げることだと思います。内向的にならず、新しいアイデア、今までにないアイデアを得ていきましょう」

—ヴィーヴ・ゴア、共同創業者

ゴアカルチャーの歴史

1950年代 ●

デュポンの「タスクフォース」モデルや組織理論家アブラハム・マズローとダグラス・マクレガーの影響を受けたビル・ゴアとヴィーヴ・ゴア夫妻が、W. L. Gore & Associates を創業。形式的な階層組織ではなく、個々が緊密に協働し、互いの成長を支援し、新たな機会を求め、素晴らしい成果を出すことでイノベーションを引き起こすような職場環境を目指す。

1970年代 ●

ビルが初めてスポンサーシップの概念を書き記し、リーダーシップとフォロワーシップの定義を形作る。ビルは貴重な記録となる「ラティス組織—エンタープライズの哲学」(The Lattice Organization: A Philosophy of Enterprise) を執筆。その中でゴアの組織構造を体系化し、4つのガイディングプリンシプル（指針となる原則）であるフリーダム、フェアネス、コミットメント、ウォーターラインを定める。一人ひとりがエンタープライズの成功に貢献するという信念をいっそう浸透させるために、全てのアソシエートにエンタープライズの株式の一部を提供するアソシエート持ち株制度（ASOP）が発足。

「ビル・ゴアが考えていたとおり、全ての企業がビジネスエンタープライズではありません。エンタープライズは意図的に未知の領域に乗り出しますが、全ての企業がそうとは限りません。ビル・ゴアはいつもゴアをエンタープライズと表現していました。私たちのパーパスは、新たな領域を切り開くことでした」

—ボブ・ゴア、CEO（1976～2000）

● 1960年代

エンタープライズの成功を全てのアソシエートと共有する、プロフィットシェアの枠組みを確立。ビルはチームの能力と成功に重要なのは人と人とのつながりだと考え始め、メンバーが互いをよく知り、状況に応じた豊かな知識を持つ者が意思決定できるように、チームを少人数に保つ。1960年代後半には、エンタープライズの非官僚的な構造を分かりやすくイメージさせ、アソシエートの協働の支えとなる1対1の直接コミュニケーションの重要性を表す言葉「ラティス」が用いられる。力を合わせ、お客様と全世界に最大の価値を創出して提供する「勝てるチーム」を作ることが、エンタープライズの第一の目的となる。

● 1980年代

エンタープライズが急成長期に入り、世界中でビジネスが拡大する中、独自の運営方法を全世界で一貫して維持するために、いくつかのステップを実践。全てのアソシエートの視点からゴアのカルチャーの健全性を継続的に評価する年1回のカルチャーサーベイなどのイニシアチブを確立する。アソシエートの増加が人と人とのつながりを重視したスモールチームのコンセプトにマイナス影響をもたらす可能性があることに対して、複数の小規模な社屋を近接して建設するクラスターコンセプトが解決策の1つとして効果を発揮。エンタープライズのニーズを満たしていくために、増加し続けるアソシエートの説明責任と個人責任を重視し、最大限の自由と機会を提供することの重要性に注目し始める。

1980年代（続き）

エンタープライズの新たな目的として「楽しみながらお金を稼ぐ（Make money and have fun doing so）」を推進し、アソシエートが仲間と働く中で個人的な成長を遂げ、達成感を得ながら、ゴアのお客さまに価値ある製品を提供できる環境を維持することに注力する。社外の多数のメディアから画期的な組織構造が評価され、初版の100 Best Companies to Work For®に掲載。



2000年代

同僚が選定するアソシエートの賞を創設。ゴアのカルチャーを体現するロールモデルとして各事業所のアソシエートを表彰するもので、ヴィーヴ・ゴアが初の受賞者となる。Great Place To Work® プログラムが世界に拡大し、ヨーロッパ全体に広がるゴアの拠点が各国のリストに登場し始め、1位も多数獲得。アジア全体に成長機会を見出し、中国に製造オペレーションを開設。お客さまの近くに拠点を置くことで、アジア市場におけるゴア製品の需要拡大に対応。

1990年代

ボブ・ゴアが3本脚の椅子の例えを考案し、ビジネスの成功のために組織の各部分が果たす役割の重要性を説明。ゴア製品の市場がさまざまな業界に広がる中、アソシエートの創造力を刺激しながらイノベーションの方法に秩序をもたらす優れたツールとして開発された。ゴアが製品リーダーとしてのコミットメントを果たし、際立つ性能を備えたユニークな高価値製品を提供することを可能にした。フォーチュン誌が継承した年間プログラム Great Companies to Work For® に、引き続き選定される。

2010年代

グローバル化が進む市場の需要変化に対応すべく進化を続ける。創業時の精神に基づき、社内コラボレーションの新技术を導入。多様なグローバルメンバーで構成されるバーチャルでつながるチームが、人間関係を重視するスモールチームとして力を合わせて働ける環境を提供し続ける。拡大を続けながら、より統合されたグローバルな組織を目指すゴアは、power of small team（スモールチームの力）と all in the same boat（全員がひとつの上）の考え方を最良のバランスで実現するために、一層の努力を重ねる。開始以来20年以上になるゴアが社内実施しているカルチャーサーベイは、特にこの変化の時代において、エンタープライズの組織健全性を評価する重要な手段であり続ける。イノベーションのスピードとオープンな姿勢、外部パートナーやオピニオンリーダーと連携した問題解決、人材への期待の変化、またデジタル技術の急速な発展といった外的要因の力を受けて、ゴアのカルチャーの基盤に忠実であり続けながら、お客さまとアソシエートのエクスペリエンスとエンゲージメントを強化する新たな考え方と運営手法を取り入れる。

GORE、*Together, improving life* および記載のデザイン（ロゴ）は、W. L. Gore & Associates の商標です。
1807308 Rev 3 © 2022 W. L. Gore & Associates, Inc.