



『ザ・ブロブ：文化はいかにして構造を朝食として平らげるか』

マシュー・ウェズリー著

組織開発に関してピーター・ドラッカーに帰せられる古くからある格言に、「文化は戦略を朝食として平らげてしまう」というものがある。この格言が示唆する真実は、企業のリーダーシップが戦略的目標を推進しようとしても、その志は、指導を受けているはずの大多数の人々の内部や間で存在する、能力、関与、あるいは連携の全面的な欠如によって、急速かつ不可逆的に損なわれてしまうというものである。実際、研究結果もこれを裏付けている——トップダウン型の企業イニシアチブの80%以上が目標を達成できていないのだ。¹

私が家族力学の分野で取り組んでいる仕事において、私はこの古い格言を少し改変して、「文化は構造を朝食に平らげてしまう」と表現している。経験上、これは世代間の移行期にある家族と関わる中で見出される、数少ない普遍的な「真実」の一つであるように思われる。どんなに綿密な計画を立てても、家族文化がその構造を支えていなければ、その構造は単に機能しないのである。

構造主義的な前提

私の経験上、専門家の圧倒的多数は根本的に構造主義者です。私自身も長年にわたり構造主義者であり、キャリアの全期間を通じて構造主義者の世界で活動してきました。構造主義者の信念は、意図した目的を達成するのに十分な強靱さを備えた合理的な構造を構築できるという可能性にあります。構造主義者の中には生来の楽観主義者もいれば、シニカルな者もいれば、幻滅した者もいるが、彼らは皆、自らの専門的な仕事は、人間の成果を導くように設計された枠組みの設計、構築、そして実施にあるという命題にコミットしている。

私が構造主義のルーツから最終的に転換するまでの道のりは、異なる——さらには革命的とも言える——視点への目覚めを求める、長く苦闘に満ちた戦いでした。何年もかかりましたが、一度構造主義の前提を見抜いてしまえば、もはやそれを無視することはできなくなりました。

構造主義者たちは、計画、戦略、解決策、ベストプラクティス、そして戦術を武器にしています。彼らは不測の事態を想定し、状況を予測してそれに対処するアプローチを考案することで、結果をコントロールしようと試みます。弁護士は信託を設定します。資産運用担当者は財務計画を策定します。会計士は税務戦略を立案します。ビジネスコンサルタントは事業計画を策定します。ガバナンスコンサルタントは、家族が家訓を起草するのを支援します。家族評議会が設立され、ミッションステートメントが起草され、価値観が明確化されます

¹ コッター、ジョン 『リーディング・チェンジ』（2012年）

、そして価値観声明として成文化される。「次世代」に向けた教育ワークショップが開催され、彼らが「準備」される。これらすべては、構造や枠組みを構築するというレベルでの介入が、クライアントの人生の未来や家族の軌道を形作るだろうという期待のもとに設計されている。業界全体が、「適切な構造を巧みに適用すれば、正しい結果が得られる」というこの考えを前提としている。家族たちは、こうした多様な枠組みを構築するために莫大な費用を費やしている。根本的に人間的な問題を解決するために家族に提供されるあらゆる戦略、あらゆる解決策、そしてあらゆる製品は、この考え方から生まれている。²

さらに悪いことに、家族のリーダーたちは、こうした構造主義者たちから、「新しい構造を取り入れたり、改良された新しい戦略を採用したりすれば、最も差し迫った問題は解決される」というメッセージの嵐にさらされている。金融メディアは、人々が構造的な解決策を通じて問題を解決できるというストーリーで、この主流の見解を後押ししている。そうした記事はヒントや「やるべきことリスト」で溢れている。それらは、なぜその構造が時代に適しているのか、あるいは差し迫った変化に対してなぜ斬新な解決策が必要なのかを提示している。サービス専門家を対象としたLinkedInグループの投稿をざっと見てみると、構造主義的な解決策を支持する声が圧倒的に多いことがわかります。これこそが売れるものであり、この「構造的解決策」の分野には莫大な利益が転がっているのです。

しかし、そのすべてが根本的な点を見落としているように思える。

構造主義者たちにとって大きな苛立ちとなるのは、家族の文化が、こうした高価な構造を朝食として平らげてしまい、その後、骨だけを吐き出してしまうことがあまりにも多いという点だ。

入念に練られた計画が機能しないのは、家族がそれを実行できないか、あるいは実行を許さないかのどちらかだからです。現実の世界では、信託は破綻し、訴訟が巻き起こります。受益者は経済的に依存するようになります。家族の行動が財務計画を台無しにします。政治的意志の欠如により、税務戦略は棚上げにされる。家族間の確執が、本来なら健全な事業さえも破壊してしまう。そして、ファミリーガバナンスの専門家たちによる構造的な取り組みは、いわば一歩引いて冷笑し、その後この立派な仕事をすべて骨抜きにしてしまうような家族の力学によって、空虚なものにされてしまっている。

この前提は、家族にサービスを提供する専門家の世界をはるかに超えて広がっている。これは、企業や非営利団体におけるほぼすべての組織変革イニシアチブ（その80%が期待を下回る）の理論である。また、ほとんどの政府の社会政策（その80%以上が失敗する）の基盤であり、ほとんどの個人の自己啓発プログラム（少なくとも80%が放棄される）の失敗率でもある。また、これはほとんどの家族資産承継計画における前提でもあります（長期的な資本保全の達成率は80%以上が失敗しています）。分野を問わず、構造的な解決策の失敗率は驚くほど一貫しており、多くの場合、成功は戦略的な構造とは無関係に達成されています。

なぜ、これほど多様な人間の取り組みにおいて、失敗率が一貫して80%以上にも達するのでしょうか？それは、文化が構造を朝食、昼食、夕食と、一日中食い尽くしてしまうからです。

専門家が家族を支援する中で、こうした「解決策」に費やされる多額の資金と時間は、無駄に終わることが多い。さらに悪いことに、家族は混乱し、幻滅し、皮肉な気持ちを抱くことになる。現状を俯瞰してみると、構造的な解決策は、複雑な家族はおろか、複雑なシステムの非技術的な問題を解決するには、まったく機能しない。ジェイ・ヒューズの言葉を借りれば、家族には、機能させることができない非常に高価な「型」が数多く売りつけられているのだ。

² 技術的な問題を解決するには構造的な解決策が必要であり、それらは

その目的に極めて適している。構造的解決策は、相続税の削減、投資リスクの軽減、リスクヘッジ、その他多くの技術的問題への対処が可能だ。本稿の目的は、技術的問題に対処した後にはしばしば生じる、人間的な、非技術的な問題に取り組むことにある。

あらゆる構造主義者の大前提は、複雑なシステムに介入してその組織構造を変えれば、その組織的変化がシステムの挙動に影響を与え、より良い結果をもたらすというものである。その前提を、たとえ表面的にでも疑問視すれば、すべてが崩れ始める。

文化主義者の視点から見れば、文化の力を理解していない構造主義者たちは、職業人生の大半をデッキの家具の配置換えに費やしているに過ぎない。時には、船がたまたま良い進路を進んでおり、すべてが順調なこともある。そのような場合、整然と配置され、磨き上げられたデッキの家具があることは素晴らしいことであり、この整然とした環境は航海をはるかに快適なものにしてくれる。しかし、知らず知らずのうちに迫り来る冰山へと進路を取っている家族にとって、デッキの家具など問題のほんの一部に過ぎない。

構造主義的衝動

家族文化に取り組むことを期待して、一部の富裕層は高額なコンサルタントに多額の費用を投じ、家族ガバナンス体制の構築を依頼する。こうしたコンサルタントは、しばしば家族憲章や憲法、ミッションステートメント、価値観文書、家族方針を作成する。これらはすべて、有機的な混沌と見えるものに人為的な秩序を押し付けようとする構造主義者の核心的な衝動から生じている。

合理的に設計され秩序立った解決策を活用できる堅固な家族文化が存在すれば、これは有益なものとなり得るが、こうした取り組みが機能しないケースは極めて多い。人間の本性が介入してくるからだ。ウォートン・グローバル・アライアンスの研究者たちは、家族ガバナンス体制の存在が、家族間の対立の有無に実質的に何の影響も及ぼさないことを明らかにした。³ 彼らの報告書には次のように記されている。

「家族ガバナンス機関の設立は、家族の結束を促進し、家族間の対立を軽減するとされる肯定的な家族慣行と見なされているため、これらの結果は意外なものだった。我々の調査結果は、家族ガバナンス機関の存在自体が、対立の軽減という点において、必ずしも家族にとって有益であるとは限らないことを示唆している。」

記事はさらに、より優れたプロセスとより効果的な組織構造こそが解決策であると推測している。しかし、それはこの研究自体によって、ほんの少しでも裏付けられているとは到底言えない結論である。実際、この研究は文化の持つ力を著しく見落としている。その証拠に、研究者たちは、組織構造（およびプロセス）だけでは対立に対処するには不十分であることに驚いているのだ。データから明らかな示唆として、家族文化の重要性がページから飛び出してくるほど明白であるはずだが、研究者たちはこの示唆に気づいていないばかりか、自らの研究で「効果がない」と示されている解決策に、かえって固執しているのだ！ 彼らは文化という現実を見落としている——まるでそれが見えないか、あるいは認識すらできないかのようだ。こうした研究者たちの構造主義的バイアスの裏付け——そして、構造の失敗は押し付けられた構造そのものの欠陥に起因するという前提——は、世代を超えた成功の問題に取り組む多くの人々に共通する、認識上の根本的な隔たりを反映している。

同様に、遺産相続計画専門の弁護士を対象としたワークショップで行われた演習では、ある家族間の葛藤が説明され、参加者は遺産計画案を策定するよう求められた。彼らは、その問題に対処できると考えた構造的な解決策を提示した。その後、その葛藤を映した家族のやり取りの映像を見せられ、解決策を再考するよう指示された。その対立が再現される様子を見た後、彼らの反応は、目撃した対立を制御しようと、以前よりもはるかに制限的かつ過酷な条項を草案に盛り込むことでした。彼らの衝動は、潜在的な文化的解決策を明らかにし、文書化することではありませんでした。人間的な解決策を育もうとするのではなく、構造的な解決策をさらに強く推し進めたのです。構造主義を実践する者として、彼らは、明らかに家族文化への対処には適していない解決策のセットに全力を注いだのです。

³ ウォートン・グローバル・ファミリー・アライアンス『2012年ファミリー・ガバナンス報告書：家族紛争の原因と結果』を参照。

彼らは、構造を用いれば人間の本性を制御できる、あるいは少なくとも封じ込めることができるという、自分たちが真実だと仮定していたことに安易に依拠してしまった。

「文化的プロブ」

では、もし「文化は構造を朝食として平らげてしまう」というのが事実だとすれば、答えは何だろうか？ 経済的に成功している家族において、どうすれば文化を変えることができるのか？ ここで、家族文化の本質に目を向けることが有用である。

家族はしばしば「閉鎖的な」社会システムである。この意味において、家族は「部族的」である。部族的であるため、家族はしばしば定型的な方法で機能する。彼らは神話的な物語を繰り返し、各家族員には明確な役割が割り当てられ、部族は往々にして、使い古された、まるで台本通りに書かれたかのような方法で、これらの役割に基づいて行動する。家族は、歩みを進める中で自らの喜劇やドラマを演じ、それを再演し続けます。多くの場合、それぞれの喜劇やドラマは、すべてのエピソードが同じテンプレートに沿った展開をたどる定型的なテレビ脚本のように、以前のもと同様の雰囲気を持っています。この反復は世代間の相互作用の中で起こり、さらには世代から世代へと繰り返されます。部族のシステムは、結婚、離婚、出産、死、病気、成長、節目となる出来事、老いなど、重要な「親族関係」に関わる出来事によって必然的に乱される。回復力のある部族文化では、こうした出来事は文化的に吸収されるが、脆弱な文化では、ある出来事が部族の結束を崩壊させることもある。部族は適応するか、あるいは崩壊するかのいずれかである。

物語、役割、シナリオというこの集合的な「結合組織」を超えて、親族関係には、性格タイプ、視点、多様な関心事、歴史、個人の心理、トラウマ、異なる記憶、子育てのスタイル、学習様式、家族の遺産、夢、影、不安、そしてその他多くの個人的、部族的、そして原型的な特徴が溢れかえっている。部族文化は曖昧で複雑に絡み合っている。

多くの場合、この複雑な力学のほんの一部しか、家族には真に可視化されていません。彼らは直感的にこうした要素が存在することを「知っている」ものの、それを明確に言葉にしたり、そこから一步引いて全体像を俯瞰したりすることはできません。彼らは、ことわざにある「水の中の魚」のように、激しい流れの中で泳いでいるのです——それはすべて、単に彼らの環境に過ぎないのです。「その中」にいる家族メンバーは、たいていの場合、それを超越するにはあまりにも大きな課題に直面しています。そのため、彼らはこうした力学の引き寄せを、原始的で、時には抗いがたい力のように感じるのです。彼らはこれらのパターンに作用する力を鋭く認識しているものの、家族全体として、システム全体にそのパターンを明らかにする方法を持ち合わせていません。たとえ特定の個人がその力学の中核部分をかなり明確に把握できていたとしても、その全体像はあまりにも広範かつ複雑すぎて、全体として対処することは不可能です。

こうした状況のすべてが相まって、外部の助けなしに家族が自らを変えることは極めて困難になっている。システムの中に全員が属している以上、システムを変えようとするあらゆる試みは、必然的にそのシステムの症状的な現れとなり、他の家族メンバーからもそのように理解され、正当化されてしまう。改革への取り組みは、表向きは変えようとしているのと同じシステム的なテーマによって、致命的に汚染されてしまうのである。これは、1958年のSF映画『ザ・プロブ』のように、変化をもたらそうとするほぼすべての努力が、家族という部族の「プロブ」のような文化的力学に飲み込まれてしまうことを意味する。

一例を挙げると、ある家族には、介入して家族を協調的な意思決定のプロセスへと導こうとした家長がいた。彼のこれまでの試みは（かなり正確に）、結果をコントロール——あるいは少なくともリスクを回避——しようとする一連の試みと見なされており、「協働」への呼びかけは、彼が望むもの、すなわち、事業の継続的な存続、家族の結束、そして将来の遺産という彼の夢を支持するために、全員が「ただ仲良くやっていく」ことを実現しようとする、ほのかに隠された試みに過ぎなかった。彼の介入は、理論上はどれほど善意に満ち、利他的なものであったとしても、不健全な力学の現れと見なされ、家族文化という「塊」によって瞬く間に妨害され、再解釈されてしまった。この結果、彼は傷つき、混乱し、この失敗にかなり戸惑った。彼は、自分の努力が、何年も前から続いてきた一連の非効果的な子育ての、単なるまた一つのエピソードに過ぎないことに気づくことができなかった。

奇妙なことに、その拒絶は個人的なものでさなかった——それは単に、家族文化が体系的に常に行ってきたことを繰り返したに過ぎず、彼もまた、部族的な役割を再び演じていただけだったのだ。

こうした目に見えないループこそが、家族にとって外部からのファシリテーションが極めて重要である理由だ。家族自身がファシリテーションを試みても、その試みはほとんどの場合、家族の力学に乗っ取られてしまう。その主な理由は、そうしたファシリテーションの試み自体が、家族システムの力学の表れであるからだ。だからこそ、第三世代や第四世代の家族の多くは、コンサルタントの活用方法を理解し、定期的に利用しているのです。こうした家族は、自分たちの家族の中に存在する部族主義という「塊」が、システムを変えようとする試みを飲み込んでしまうことを認識しており、生産的な方法で文化を打破するためには「外部の力を取り入れる」ことが重要だと理解しているのです。

進化する文化

では、熟練した文化ファシリテーターは、どのようにして家族文化を変化させるのでしょうか。まず、彼らは耳にする物語（そして、彼らは多くの物語を耳にします）に細心の注意を払います。家族の中で機能している役割や台本を見極めます。関与のルールを読み解きます。家族のキャンパス上で繰り返られる家族間の相互作用のパターンに注目します。機能している親族関係システムを観察します。彼らは、その家族が過去にどのように自然に適応してきたかを理解します。家族の中で権力と愛がどのように作用しているかに注意を払います。不安のパターンを探ります。同盟関係や分裂に細心の注意を払います。また、自身の役割、システムにどのように関与するか、そして自分たちを既存のパターンの担い手として巻き込もうとする力に対しても敏感です。要するに、彼らは家族システムにおける「参加観察者」となるのです。そうすることで、特定の家族が「家族」という「ゲーム」をどのように展開しているかを深く理解するに至るのです。

彼らがしないのは、個人の違いや視点に囚われることです。彼らは常に、個々の特異性を超えて、より大きなパターンやループを見据えています。誰かが「黒羊」である場合、彼らはそれを家族パターンの現れとして捉えます。誰かが「感情的すぎる」場合、彼らはその人がどのようにしてその役割に追い込まれているのか、そしてその役割が家族全体の力学の中でどのような目的を果たしているのかを探ります。彼らは、家族の中で人々が示す振る舞いが、家族の外での振る舞いとは異なって見える点を探ります。要するに、彼らは起こるほぼすべての出来事を、予測可能性という現状を維持するためにシステムが適応してきた仕組みの一要素として捉え、家族システムの中で全員がどのようにその大きな目的に貢献しているかを理解するのです。この作業が適切に行われれば、この評価プロセスは、文化的介入の形態を導き出すためのヒントとして活用できます。ファシリテーターは、システムが自らその実態を可視化できるようになるような問いかけを行うことができます。

文化主義者が行わないもう一つのことは、家族システムに「変化」をもたらそうとすることだ。彼らは通常、課題を「解決策のある問題」として直接取り上げない。家族には差し迫った問題があるかもしれないが、それらの問題に対する解決策を追求しても、「プロブ」に飲み込まれてしまうだろう。システム的な変化を目指す取り組みは必然的に失敗に終わり、家族が現状維持のために必死になる中で、合理的なアプローチは激しい抵抗に直面することになる。事業承継の問題があるか？方針を策定しても、うまくいく可能性は低い。価値観の不一致があるか？価値観声明を作成したところで、それは解決されない。家族支援において、家族システムの進化の道筋は、たいてい曲折したものである。⁴

これが、ファシリテーター・デザインの入り口となる。この仕事には一定の科学的根拠はあるものの、デザインという側面は科学というよりはるかに芸術に近い。このプロセスは、家族の文化に前向きな変革をもたらす文化的体験を生み出すことを目的としている。家族構成員が自分自身を客観的に見つめ、

⁴ ケイ、ジョン、『*Obliquity*』（2012年）

大人同士の関係において、大人として自分自身や互いを認識できるよう支援することは、このプロセスにおいて極めて重要である。家族が未来について新たな物語を語り、古い物語を再構築できるよう支援することも鍵となる。人々が新しい行動様式を試み、実験に対してオープンな姿勢を持つよう促すことも重要である。明確な合意を形成することはしばしば有用である（これは構造的な作業である）。それは、合意が機能するからではなく――通常は機能しない――、失敗を明示的に想定することで、家族が合意の失敗につながった「パフォーマンス的な矛盾」に直面する際に、貴重な洞察や情報が浮き彫りになるからである。この時期は、権力と愛、自律と帰属、能動性と受動性といった二極性が顕在化する時期である。⁵ 要するに、これは集中的な学びの時期となる。また、この作業において繊細な段階でもある。

こうした介入に求められるのは、家族が自らの自己像を覆すような体験をすることです。これは「前向きな混乱」をもたらすプロセスです。例えば、「互いに許し合っていない」という物語を抱えている家族が、許しの体験をすることで、その根強い物語を変えるような説明をせざるを得なくなるのです。あるいは、「意見が一致していない」と主張する家族であっても、実際には――たとえ些細なことでも――何らかの点で合意に達しており、それによって支配的な自己理解が覆されることになる。ファシリテーターの目標は、簡単に説明のつかないこうした認知的不協和の体験を生み出し、家族内に存在するパターンや物語を揺さぶることにある。ある家族では、許しの儀式が「許せない」という物語に対抗しました。別の大家族では、床にテープで印をつけた連続体上の特定の地点へ物理的に移動してもらうことで、家族の今後の方向性に関する議論に決定的な決着がつかしました（3年間にわたって激しかった議論や口論にもかかわらず、少数派にとっては、自分たちが望む未来が実現不可能であることがわずか10分で明らかになったのです）。また別の家族では、かつてのコンサルタントが策定した、いわゆる共通の「中核的価値観」に関する曖昧で理想主義的な合意を突き破り、一つの共通の関心を率直に明らかにしたことで、家族は長年の対立を乗り越えることができた。⁶

この初期の文化介入の期間は、ファシリテーターと家族にとって最もリスクが高い時期である。ファシリテーターが誤った一歩を踏み出せば、家族を混沌へと陥れるような形で文化を乱してしまう可能性がある。家族文化は、その特有のストレスに対処するために（外部者にはどれほど「機能不全」に見えようとも）精巧に調整されており、不器用な介入は過度な混乱を招きかねない。適切な転換点を見極め、それを慎重に活用することは、非常に難しい作業である。賢明なファシリテーターは、この段階では一歩引いて、自然に生じていると思われる変化だけを意図的に探そう細心の注意を払う。これは先見の明に基づく仕事ではなく、家族システムの許容範囲に対する一種の「極度の警戒心」から生まれる、現場に密着した仕事である。同時に、コンサルタントを雇うことを選んだ家族には、たいてい自らの機能性を高めようとする強い意欲があるという事実が、ファシリテーターにとって大きな味方となる。その意欲の流れに沿って（無理に押し付けたり、作業を急がせたりすることなく）取り組むことが極めて重要になる。その際、ファシリテーターは、家族側の熱意や「即効的な解決策」への欲求に流されないよう自制しなければならない。

デザイン作業は本質的に曖昧さと複雑さに満ちている。家族がそれを信頼するためには、その作業が、一体感、自信、そして希望を生み出す「枠組み」の中に収められなければならない。家族構成員は、文化的介入のプロセスに対してオープンでなければならない。そこに到達するためには、即効的な解決策はないものの、迅速な「小さな成功」――一見些細な変化でありながら、それに見合わないほどの効果をもたらし、前進の勢いを生み出すもの――が必要となる。ある

⁵ 「文化」を捉える一つの方法は、ある時点において、いかなる人々の集団が中核的な二項対立やパラドックスをどのように乗り越えているかの「スナップショット」として見ることである。文化は、システム内の人間が蔓延する複雑性にどう対処するかという方法から生じる。有用な比喩として、文化を集団の相互作用に現れる目に見えない「ソフトウェア」と考えることができる。あるいは、心理学が個人に対するものであるのに対し、文化は集団に対するものであると言える。

⁶ このケースでは、「共通の価値観」が武器化されていた――ここでもまた、プロブが構造主義的な解決策を乗っ取り、家族の力学を永続させていたのだ。

その家族では、辛辣なユーモアが信頼と敬意を蝕んでいたため、誰かが傷つけるようなことを言った場合、誰か（標的本人か傍観者のどちらか）が単に「痛い」と言うことに家族で決めた。（解説や議論、謝罪、あるいは感情の整理は必要ないという点で合意が得られた——重要なのはカタルシスや「解決」を生み出すことではなく、単に誰かが感情的な痛みを感じていることを示していることに気づくことだった）。数ヶ月も経たないうちに、家族の会話の雰囲気は一変した——笑い声が増え、率直さと善意が溢れるようになった。人々は、より大切にされていると感じ、より自由になったと語った。

この取り組みにおいて、ファシリテーターは文化的連鎖反応を生み出す「要となる習慣」を探しています。⁷ こうした連鎖反応が展開されると、文化は「自ずと」変化し始めます。社会活動家のリック・イングラッシュは、社会変革を起こしたいなら「もっと素晴らしいパーティーを開く」べきだと提言しています。文化変革の担い手は、まさにその「もっと素晴らしいパーティー」を企画しようとしているのです。「痛い」と言った家族は、その好例です——単純な習慣が、本来予想される以上に大きな変化をもたらしたのです。うまくいけば、この新しいやり方で取り組むほうが家族にとって単に心地よいと感じるからこそ、変化が起こります。私たちは、適切な体験デザインと確固たる介入があれば、家族には自分たちにとって正しい次のステップを見出すための素晴らしい知恵があることを発見しました。この意味で、ファシリテーターの仕事は、家族が本来なら隠れたままだった自らの知恵を見つけられるよう手助けすることです。

プロセスが定着するにつれ、文化の変容は、個人レベルと集団レベルの両方で、多くの側面に現れてきます。それは文化のさまざまな部分で、それぞれ異なるスピードで起こります。ある家族の一人はこう語りました。「私は『不足』という概念の中で育ってきたのですが、私たちが一緒に取り組んでいることは、まったく新しい考え方を必要としています」。これこそが文化変革のあり方であり、その実感でもあります——共に生きる新しい在り方が、ゆっくりと現れてくるのです。家族の一人ひとり、この旅路のさまざまな段階に身を置いています。文化ファシリテーターにとっては、複雑なバランス感覚が求められます。その仕事は、適切なタイミングで、適切な順序で、適切な対話や体験を創出することへと発展していきます。それは、プロセスを加速させることと同じくらい、むしろプロセスを遅らせることにも深く関わっているのです。何よりも、ファシリテーターには二つの相反する現実を同時に抱え込むことが求められる。一方では、ファシリテーターは文化全体を、ある種の「徹底的な受容」と思いやりある関与をもって捉え、家族が「あるがまま」の姿で、恵みのある状態にいられるようにする。他方で、ファシリテーターは、家族が目覚まし、その未来の可能性を生きられるよう、新たなパターンが自発的に生まれるよう徹底的に尽力します。これは、システムを変えることに対して一切の利害関係を持たないという姿勢と、家族が最大限の可能性に到達できるようその文化を根本的に変革しようとする意図との、絶え間ない対立関係です。この仕事において、文化ファシリテーターは古い世界の「死」を見守り、新しい世界の誕生を助けるのです。⁸

この過程で構造的な取り組みが生じることもある——そして構造は重要になり得る——が、真の取り組みは文化の変容に関わるものである。この仕事を行うコンサルタントは極めて稀である。プロのアドバイザーは、構造を提供する者（そして構造への信頼から生じる「結果」に対する自身の偏見に気づく者）と、文化の変容を生み出すレベルで効果的に介入できる者との違いを認識しておく必要がある。私たちは構造主義者の世界に生きています。しかし、誰もが直感的に知っているように、文化は確かに構造を朝食として平らげてしまうのです。

⁷ デュヒッグ、チャールズ『習慣の力』（2012年）

⁸ 多くの構造主義者が、家族文化に取り組む時間を割くことができないことは承知している。しかし、すべての構造主義者ができることは、「私が作り出す構造は、その家族が繁栄するのに役立つだろうか？」という問いを投げかけることで、文化主義的な視点に一步近づくことである。もしそうでないなら、その家族文化によりふさわしい別の構造が必要なのかもしれない。ここで問われるのは、あらゆる専門家（文化主義者であれ構造主義者であれ）にとって共通の問い、すなわち「私が助けようとしている人々に対して、害よりも益をもたらしているのか、それとも、より深い人間の幸福を犠牲にして、単に技術的な問題を解決しているだけなのか？」ということである。



マシュー・ウェズリーは、家族文化の変革を促進する、国際的に認められたアドバイザーです。文化主義者として活動する以前、マットはシアトルとバイエリアの両方で20年以上の経験を持つ、尊敬される遺産相続専門の弁護士でした。2009年以降、経済的に成功した実業家や家系を持つ家族を対象に、世代を超えた文化的な取り組みを行ってきました。マットはスタンフォード大学ロースクールで法学博士号（J.D.）、フラー神学校で神学修士号（M.Div.）を取得しています。

マシュー・ウェズリー | 425.647.6066 | matt@being-becoming.com 2022. マシュー・ウェズリー。

ー・ウェズリー。