「ステークホルダー・オーナー」の歩みに関する考察：組織・経営科学

「家族およびその企業のリーダーシップ」に関する一節を付して

組織とその運営の研究という概念は、20世紀初頭、フレデリック・テイラーが様々な工業企業を対象に行った時間・動作研究に端を発しています。例えば、ヘンリー・フォードが組立ライン方式の生産システムを開発していた頃の、フォード・モーター社を対象とした研究などが挙げられます。ジャスト・イン・タイムのコンピュータ化された在庫管理システムが生産ラインと連動する現代において、我々はそうした初期の研究がもたらした進化した成果を目の当たりにしています。

私はこの科学の現代性を強調するつもりですが、組織の仕組みを研究することには歴史的な先例があることを読者の皆様にはぜひ覚えておいていただきたいと思います。 例えば、孫子、ユリウス・カエサル、フォン・クラウゼヴィッツ、ナポレオン、毛沢東といった多くの人物が、戦争をより効果的に遂行するために組織の仕組みを研究した。また、帝国をどのように管理・運営すべきかを研究した人々もいた。ギリシャ人、マケドニア人、ローマ人といった西洋人だけでなく、中国人、モンゴル人、日本人、フランス人、イギリス人といった東洋人もその例として挙げられる。 最後に、世界的な宗教組織を管理・運営する方法を探求した人々もいた。イスラム・カリフ制やローマ・カトリック教会が、おそらくその最たる例だろう。これら3つの活動分野において、軍隊であれ、企業であれ、あるいは司教区であれ、複雑で広範囲にわたる組織を管理する必要性は、大規模な組織をいかに構築し、管理し、運営するかについての深い理解を必要とした。 一見現代的な科学すべてに言えることだが、ある主題を研究するために用いられる方法は「現代」において科学的方法を採用しているかもしれないが、「科学」そのものは、多くの世紀にわたって進化してきた思想に基づいた、その主題の哲学を体現する一連の思想に根ざしていることが多いということを理解することが重要である。したがって、科学自体は現代的なものであっても、その基盤となっている思想の多くは、長い前近代的な

の歴史を持ち、かつての「非科学的」な時代に生きた極めて賢明な人々による真剣な研究の成果である。この真実が、本書の各章で繰り返し示されることになるだろう。

組織科学や経営科学は、

親和性を持つ家族群の研究とどのような関連性があるのだろうか？1960年代、私が初めて家族との仕事を始めた頃、ビジネス用語やその根底にある科学を用いて、家族という有機体や組織の力学を理解し説明しようとしている人は、私の知る限り誰もいなかった。 彼らの研究以前、家族やその家族が機能するシステムは、ビジネス的であるどころか、ましてや企業であるとはさえ考えられておらず、したがって、私の知る限り、組織学や経営学は家族とは無関係であると考えられていた。 ずっと後になって、ピーター・デイヴィスとハワード・スティーブンソンが、それぞれウォートン・スクールとハーバード大学で、こうした研究を真剣に取り組んでいたことを知りました。ピーターとハワード、お二人は現代における先駆者であったと私は信じており、パイオニアとして敬意を表します。

今日では、そのような見方は到底受け入れがたいほど時代遅れと見なされています。実際、家族に関する会議に出席すれば、これらの科学から直接派生し、現在では家族の性質を定義するために用いられている以下の4つの用語に必ず出くわすでしょう：

「家族の事業とは、その幸福と発展である」、「家族の資産とは、それを構成する人間である」、「家族の事業とは、その富、すなわち人的・知的・経済的・社会的資本の成長である」、「家族は企業であり、成功するためには進取の気概を持たなければならない」。

こうした用語は、家族とその実践に関する考え方を、これらの科学から直接取り入れたものである。繰り返しになるが、私の知る限り、1980年以前には、家族とその実践を定義するような用語は一般的に使われていなかった。それ以来、それらは至る所で見られるようになった。

その発展を可能にし、ことわざが示すような影響を回避するためのスキルや実践を求めている姻族関係にある家族にとって、最初に浮かぶ疑問の一つは、組織や経営に関する用語、およびそれらを支える科学が、家族の長期的な成功に役立つのか、ということである。 それとも、それらは単に便利であるだけで、ある特定の家族コンサルタントが、自身の家族に対する専門的な仕事を、ピーター・ドラッカー、ジョン・ウォード、ジェームズ・コリンズといった偉大な経営学者たちの仕事と同列に置くことで、家族システムに自身の傲慢な見解を押し付けることを意図したものなのだろうか？実際、私の経験では、それらは、家族のシステム、すなわち家族組織が、いかにしてより良く、より

効率的に機能し、家族のダイナミックな維持につながるかを理解する上で、大きな助けとなります。なぜでしょうか？

- 家族は自律的な組織であり、したがってシステム理論を適用する対象となり得る。
- 多くの点で企業のように振る舞い、各世代のより大きな幸福という「利益」を生み出すことを目的とした成果に向けて機能する複雑なシステムであり、
- 測定可能な結果を持ち、また、メンバーの絶え間ない増加によって複雑さを増す統治システムとして、極めて長期的なビジョンや、計画した目標・成果を達成するためには、高度に構造化され秩序立った方法で自らを組織化することが求められている。

では、親和性に基づく家族は、自らの成功を高めるために、これらの科学やそこから派生した概念をどのように活用できるだろうか？

第一に、組織・経営科学の中で、家族に最も多くの示唆を与える分野は、家族が、その関係性の多様性ゆえに、ガバナンスと存続のプロセスが組織的にいかに複雑であるかを認識し、さらにこれらの関係を適切に組織化し、管理できるよう支援する能力である。 私の著書『Family』で述べたように、親族関係に基づく「ファミリー」[1]は、複数の関係からなるシステムであり、家族がダイナミックにその存続を成功させるためには、それぞれの関係を長期間にわたり卓越して管理しなければならない。

私が調査した第3世代、第4世代、さらにはそれ以降の世代に及ぶ家族では、家族構成員同士の間には、最大で21もの異なる関係が存在することがよくあります。ほぼすべてのケースにおいて、それらの関係は2つの区分に分類されます。私が「私」の関係と呼ぶものと、「私たち」の関係と呼ぶものです。家族の多様な関係を定義し、説明するにあたり、私は同僚であるジョアニー・ブロンフマン博士の研究に深く感謝している。「私」の関係とは、私が個人として、その家族の他の生存する家族構成員との関係において、親和性のある家族に統合される役割を果たすものである。 こうした関係には、息子や娘、孫、ひ孫、いとこ（多くの場合、1親等、2親等、3親等）、両親、配偶者、祖父母、叔母や叔父（多くの場合、大叔母・大叔父や曾叔母・曾叔父）、婿、嫁、名付け子、名付け親、そしてあらゆる種類の継親族関係などが含まれます。

「私たち」の関係とは、私が家族グループの一員として、主に他の家族構成員から成る家族組織に統合される役割を果たすものであり、その例としては、受益者、受託者、家族企業の株式所有者、 家族企業の取締役、家族企業の従業員、家族パートナーシップの持分所有者、家族パートナーシップの無限責任パートナーまたは有限責任パートナー、家族パートナーシップの従業員、家族有限責任会社のメンバー（無限責任または有限責任）、家族有限責任会社の従業員、非営利法人として設立された家族慈善団体の理事、当該組織の従業員、その助成金委員会の委員などです。

こうした「私」と「私たち」の関係性のリストをご覧になり、家族組織における多様な関係性の管理がいかに複雑であるかを痛感し、精神的に疲れ果ててしまったことと思います。たった一つの関係をうまく管理することさえ、どれほど難しいか、私たち一人ひとりが身をもって知っています。 優れた配偶者、優れた親、優れた年長者、あるいは優れた経営者になろうとすれば、そのいずれかをうまくこなすだけでも、生涯にわたって超人的な努力が必要であることを私たちは学んでいます。また、そのような関係が始まった時点で、それをある程度うまくこなすための道しるべが与えられることは、ほとんどないことも知っています。 そうした関係を成功させるための手段は、試行錯誤を通じて見出していくものであることを私たちは知っています。さて、ここでジェイ・ヒューズ氏は、親族関係をダイナミックに維持するプロセスをうまく組織化し、管理するためには、1つや2つの関係だけでなく、おそらく21以上もの関係を適切に理解し、管理できなければならないと指摘しています。 これで、私は不可能な基準を提示してしまったのでしょうか？ 家族企業のガバナンスは、実際には不可能なものなのでしょうか？ 決してそうではありません！！ しかし、自らが組み込まれている関係システムの複雑さを理解していない家族、他のすべての親和家族メンバーとのそれぞれの関係を分解して個別に説明できない家族、そして、そうした各関係の本質やルールについて何を学ぶべきかを理解できない家族は、失敗するでしょう。

では、これらすべての関係をうまく機能させる方法を理解するには、どこから始めればよいのでしょうか？ 私の見解では、いかなる関係にも成功裏に取り組むためには、次のことが不可欠です：

- 自分自身を知り、いかなる関係に踏み込むことで自己理解を通じて何を得たいのか、その目標と志を明確にすること；
- 関係における相手側の目標や願望を理解すること；

- 築こうとしている関係の性質――その関係を支え、結びつけ、定義づける価値観、ルール、慣行とは何か――について学ぶこと
- そうした価値観、ルール、慣習を中心にその関係を構築する準備を整え、それらを活用して積極的に関与すること――多くの場合、生涯にわたって。

悲しいことに、ほとんどの家族において、私たちが築く様々な関係は、前述の4つの点について何の自覚も事前考慮もなしに結ばれている。むしろ、家族の中では、こうした関係に生まれながらにして置かれることが多く、個としての自立や幸福に向けた努力が損なわれ始めて初めて、その複雑さに気づくことさえある。 私たちの「私たち」という関係の多くは、第三者の助言者によって形成されており、彼らは前の世代の「私」という関係に対して、そのような営利あるいは非営利組織の「必要性」を提言するのです。私たちは、家系という理由だけで、事実上、その一員として組み込まれてしまいます。 長期にわたる家族信託など、こうした関係の多くは私たちより前から存在しており、その関係が私たちのために作り出す枠組みに、そもそも参加したいかどうかを、生涯を通じて決める機会すら与えられないことがあります。こうした「私たち」の関係がどのようにして生まれたにせよ、私たちは、その初期資金となる金融資産を保有する人物との「私」の関係があるという理由だけで、単にその関係に引き込まれてしまうのです。 前述したように、私たちが参加したいかどうかを尋ねられることはめったにありません。さらに付け加えるならば、そのような組織の一員であることが何を意味するのか、そしてそれが表す複雑な法的、倫理的、人間的、知的、そして家族的な関係を理解するための教育的な手段が与えられることは、さらに稀です。したがって、ある家族のアフィニティの崩壊における最大の要因が、その事業システムが要求する複数の関係を組織化し、管理できないことにあるのは、驚くに値しない。本稿の「考察」の場において、家族構成員同士が持つ多様な関係の一つひとつを定義し、図式化することはできない。しかし、組織科学は、あらゆる関係性を分析し、その関係を支配する規則や慣行を説明するための方法論を提供している。 組織科学の核心には、あらゆる関係は定義可能であり、その優れた実践のためのルールを明確にすることができるという信念がある。

話を進める前に、このスパゲッティのように絡み合った関係を解きほぐすことについて、一つ前向きな考えを述べたい。

親族集団が自らを適切に統治・管理しようと努めてきた歴史における悲しい現実の一つは、組織論が家族

ガバナンス・システムへの応用が欠けていたことである。幸いなことに、本『リフレクション』の前半で論じたように、過去20年の間にこの現実は変わりつつある。

- ビジネスや組織の科学者たちが、事業資産を保有する家族を支援するにつれ、これらの科学の考え方や実践が、親族関係の意識の中に浸透していった。
- また、家族システム理論家による同様の考え方も、心理学の分野から家族組織へと浸透してきました。これは、家族構成員が、経済的な関係を含め、個々の関係をより成功させ、より幸せなものにする方法について助言を求めた結果です。

より良い組織の構築や人間関係の実践に向けたスキルを提供するこれら二つの思想の流れは、今や「親和性を持つ家族」の意識に深く浸透しており、彼らが自らを統治・管理する能力を著しく向上させている。親和性を持つ家族は、これら二つの科学の考え方を活用できる世界に生きているという点で恵まれている。

ここでは、家族内のあらゆる感情的・経済的関係を詳細に分析し定義する場ではありませんが、私はある特定の関係、すなわち「*経営者*」と対比される「*所有者*」との関係について、そのような試みをしてみたいと思います。なぜなら、この関係こそが、多くの家族のエントロピーの根源にあると信じているからです。

この分野における私の仕事を導く深いパラドックスの一つは、家族が陥る罠である。すなわち、家族の経済的資本を動的に維持するという長期的な成功は、各世代の家族構成員一人ひとりが、単に家族の経済的資本を管理するために選ばれた者ではなく、優れた「動的な管理者・保全者・利害関係者」となることを学ぶかどうかにかかっているという事実を、家族が認識できていないことにある。 [2] *単なる「管理人」として選ばれた存在ではなく、各世代の家族全員が、家族の金融資本をダイナミックに管理・保全・維持する優れた「管理者」「保全者」「ステークホルダー」となることを学ぶかどうかにかかっているという認識を欠いたときに、家族が陥る罠です。*

この分野での40年間、そして父の50年間の活動を振り返ってみると、私たちが観察した失敗した多くの、おそらく大多数の家族経営企業は、経営の不手際ではなく、所有権の在り方の失敗によって倒れたのだと、しばしば気づかされました。この現実の根底にあるのは、『*鏡の国のアリス*』でチェシャ猫がアリスに投げかけた「アリス、どこへ行くの？」という問いかけです。 アリスは「わからない」と答え、チェシャ猫は（私が要約すると）「それなら、きっとそこにたどり着くよ！！」と述べる。そう、家族経営企業はその生涯の旅路のどこかにたどり着くことになるだろう。しかし、もし所有者が、企業をどこへ導きたいかという

戦略的なビジョンを示さなければ、経営陣が導くままの場所にたどり着くことになる。そして、私の父と私の経験上、そこが所有する家族にとっての安全な港となることはめったにない。ただし、家族経営企業が絶えず荒波に翻弄されているのは、経営陣の責任ではないことを急いで付け加えておきたい。汚職を除けば——私が数百社の家族経営企業のライフサイクルを観察してきた経験上、汚職が企業の破綻を招く理由は極めて稀である。

家族企業における経営陣の役割は、乗組員として、船を浮かせ、良好な状態を保つために必要な戦術的な操船を行うことです。船の航海の戦略的目標を決定することは、経営陣の任務ではありません。 これは家族オーナーの責任である。船をどこへ向かわせたいか、その道中で最も収益性の高い港はどこにあると信じているか、そして旅のリスクを乗り越えて無事に帰港し、また新たな航海に出られるようにするにはどうすればよいか——これらを決定しなければならないのはオーナーたちである。

もしオーナーが自らの戦略的な役割と責任を果たさなければ、その企業は、舵のない船が経験するエントロピーの渦に陥ることになる。すなわち、管理・保全を担うオーナーが方向性を示さない限り、船はますます深いエントロピーの渦の中で堂々巡りをしてしまうのだ。こうした企業は最終的にはどこかにたどり着くが、それは決して
所有者が望んでいた場所には決してたどり着かない。

なぜ、家族企業において、所有権の問題に注力すべきというより深い必要性を犠牲にして、経営の問題にばかり集中するというこのパラドックスが、家族の金融資本にエントロピー的な結果をもたらしながら、絶えず繰り返されるのでしょうか？[3] 私は、その理由として以下の点が挙げられると考えます：

- 所有者や相続人に対し、ダイナミックな「管理人／保全者」としてのステークホルダー
  としての役割と責任に関する教育が行われていないこと；
- 所有権は、企業を所有する親族集団にどのようにして加わったかに関わらず、成人したすべての家族構成員が負うべき管理責任であるという認識の欠如。一方、経営は天職である；
- 受動的な株主としての役割と能動的なステークホルダーとしての役割の性質の違いを認識できていないこと、また、すべての所有者が前者のカテゴリーに属する場合、経営陣によって企業の活力が徐々に消耗していく可能性があり、後者のカテゴリーに属する場合、その活力が高まっていく可能性があることを認識できていないこと；
- リスク管理を学ぶことは、すべての所有者が取り組まなければならない複雑な学問であり、過度なリスクを取る

企業を混乱に陥れること、あるいはリスクを過小に評価して企業を深い惰性の秩序状態に陥らせることとの境界線は、神秘的な体験ではなく、学習によって得られる現実であるという点を理解していないこと；

- 受託者は、慎重であるべき義務を負っているため、競合企業のステークホルダー所有者と同じリスクを取ることができず、エントロピー的な所有者であるという点を認識できていないこと；
- 家族企業を所有する信託の受益者が、それらの企業の真のステークホルダー所有者であることを認識できていないこと。受益者は、優れた受益者となる方法、ましてや優れたステークホルダー所有者となる方法についての教育を受けていないことが多く、その結果、企業の成功見込みにエントロピー的な影響が及んでいる；
- 所有者に対し、システム理論や、システムが進化するにつれてその複雑性が絶えず増大していくという事実についての理解を提供できていないこと[4]；
- オーナーに対し、家族組織内における「移行」（私は「承継」という言葉を「移行」に置き換えることを提案する）に関する組織科学の知見や、企業の進化の異なる段階において企業にとって最適となり得る「前面からのリーダーシップ」と「背後から支えるリーダーシップ」（これらのリーダーシップ形態については、本考察の後のセクションで論じる）の様々な形態について、十分な情報を提供していないこと；
- 経営者に対し、経営陣や彼らが率いる企業が繁栄しているかどうかを把握するために必要な、評価・査定といったビジネスツールを提示し、教育していないこと；
- 創業世代や創始者の夢を超えて企業が進化していく中で、ダイナミックなスチュワード／コンサーベーター／ステークホルダーであるオーナーたちが、企業に対する自らの夢を育むことを可能にできず、その結果、経営陣が管理すべき夢が「現在」のものではなく「過去」のものとなってしまっていること；
- ダイナミックなスチュワード／コンサーベーター／ステークホルダーに対し、家族が堅固な状態で第5世代に到達し、そこからさらに先へと続いていくという目標を達成するためには、各世代において管理すべきいくつかの重要な長期的な移行期があり、短期的な取引は成功にプラスの影響を与えるどころか、むしろマイナスの影響を及ぼす可能性が高いという知恵を提供できなかったこと；
- 一族の長老たちが、一族のオーナーに対し、戦略的な「第七世代の思考」[5]を、「初心者の心」[6]を持って実践する必要性を認識させることに、

家族の長老たちが失敗していること。それとは対照的に、通常は

適切に短期的な）戦術的課題に向けられた経営的思考ではなく、「初心の心」[6]をもって「戦略的な第七世代の思考」[5]を行う必要性を認識させることに、家族の長老たちが失敗していること。所有者がこれら二つの思考形態の境界を維持するよう教育されなければ、短期的な懸念が優勢となり、経営陣が短期的な成功報酬を求める傾向が優勢となり、そのような認識の誤りからは必然的に問題が生じる。

- ダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダーとしてのオーナーに対し、一族の企業を監督する上で適切なスチュワードシップおよび保全の役割を果たすために必要な知識分野や、その実践のためのツールを提供できなかったこと。そのような分野やツールには、

1. 財務諸表に加え、ファミリー貸借対照表；
2. ファミリー損益計算書および企業損益計算書；
3. ファミリーバンク；
4. 現代のポートフォリオ理論；
5. 投資家別資産配分および戦略的資産配分；
6. 家族のビジョン・ミッションステートメント、およびそれらが各家族企業のビジョン・ミッションステートメントと整合している必要があること；
7. 家族および家族企業の会議に関する規則；
8. 秘密保持および／または機密保持に関する方針、ならびにこれら2つの結果における根本的な違い；
9. 評価、査定、および査定システム；
10. ファミリー・システム論およびビジネス・システム論；
11. 家族企業内における役割と責任；
12. 人事に関する知識：家族および社外の人材の採用、定着、報酬、および変革管理の定義と手法の習得；
13. 家族による信託の監督機能を向上させるための現代的なガバナンスツール。

このリストがかなり長いことは承知していますが、これらは家族企業のライフサイクルにおいて失敗を招く要因について、私が現在抱いている見解を表しています。これらを総括すると、オーナーとしての家族構成員の教育不足、そして家族企業をダイナミックに運営・保全し、ステークホルダーとして関与し続ける方法を絶えず学び続けようとする姿勢の欠如こそが、問題の核心にあるのです。

驚くべきことに、私の経験上、家族企業のリーダーたちが、

「ダイナミックな管理者・保全者・ステークホルダーとしての所有」こそが、企業の長期的な成功に不可欠なスキルであることに気づいていないからです。個人であれ家族であれ、自らの人生の深層にある問題に対して目隠しをしていることは、私が理解するところでは、深い幻想やエントロピーの中に陥っていることを意味します。所有者としてのスキルを教える代わりに、こうした家族の多くは、企業の経営権を誰が握るかを巡って果てしなく争い、そこに成功の鍵があると思い込んでいます。 この争いの中で、一族はしばしば、悲劇的かつ極めてエントロピー的な二つの過ちを犯してしまう。第一に、最終的には一族の中から、経営を人生の使命としてではなく、単に陰謀を巡らすのが得意な人物を経営者として選んでしまうことである。 多くの場合、これは単に、その一族の企業がシェイクスピアの『リア王』を再現する一助となるだけであり、その結果、その一族に悲劇的な結末をもたらすことになる。経営を人生の天職とは考えていないそのような一族出身の経営者は、企業の事業領域において他のすべての経営者と成功を競う中で、次第にその
競争力を徐々に失っていくことになる。なぜなら、その経営者は、そうした競争に勝つことを人生の天職とする他の経営者たちと戦わなければならないからだ。この種の経営者選びは、結局のところ、企業の競争力の漸進的な弱体化につながり、あまりにも多くの場合、その破綻を招くことになる。あるいは、もう一つの誤った道として、家族は、競合する家族メンバーの中から一人を選ぶという葛藤を避けるために、未解決の対立に対する弱い妥協案として、外部からの経営者を選出することがある。 そのような経営陣は、自らが家族による経営陣の第一候補ではなかったため、家族所有者からの信頼を得ていないことを正しく察知し、競合他社に積極的に立ち向かうために所有者が取るべき困難なリスクについて助言することを控える。なぜだろうか？　それは、この経営陣が、家族企業が事業を展開するビジネス環境が要求するリスクを取ることを提案しても、分裂した家族所有者たちが自分たちを支持してくれないと信じているからである。
エイブラハム・リンカーンが言ったように、「分裂した家は立ち行かない」。
では、皆さんに今、何を理解していただきたいのでしょうか？ 家族企業の運命を決定づけるのは経営陣ではなく、有能で思慮深いオーナーであり、能力不足あるいは知識不足のオーナーは、必然的にその家族企業のエントロピー的な崩壊を招くということです。 この現実を踏まえると、なぜ創業家による家族企業のうち、創業家から3代目まで存続するのはわずか15%に過ぎないのか、また、家族企業のために策定された事業承継計画のうち実際に機能するのはわずか30%[7]に過ぎないのか、その理由が理解できるようになります。このような統計がある以上、エントロピー的な所有権の問題は、単なる興味深い理論[8]ではなく、厳しい現実となるのです。

では、組織科学と経営科学は、こうした統計が予見する家族や企業への結末を回避しようと試みる家族に対し、経営者の進むべき道を明確にする手助けを通じて、どのような知恵を提供できるだろうか。私は、これら二つの科学が、列挙された失敗事例に対して多くの有益な解決策を示すだけでなく、こうした悲しい現実を招く教育上の欠如に対処するために必要なスキルや実践法も提供すると考える。 これらの対応策については、失敗事例を列挙したのと同じ順序で提示する。一部の対応策は複数の失敗事例にまたがるが、それぞれの失敗に対して、その「病」に効く特効薬が見つかることを願ってのことである。

第一に：前述したように、多額の金融資本を持つ家族の構成員である個人は、実際に事業を営んでいるか否かにかかわらず、家族内で21種類以上もの異なる関係性を抱えていることが頻繁にあります。

家族の一員として、あるいは家族経営の企業内で何らかの役割を担う者としてです。企業関係において、それが株式会社、LLC、LLP、あるいは一般パートナーシップのいずれであるかにかかわらず、彼らは家族と共に、その事業体に投資された資金の大部分を占めていることが一般的であり、したがってその事業体の主要な所有者となります。 同様の立場にある読者やそのアドバイザーにとっては驚くことではないだろうが、現在、こうした事業体の設立に伴い、その所有者が当該事業体の優れた、かつダイナミックな管理者・保全者としてのステークホルダーになるための教育が自動的に行われることは、*極めて*稀である。実際、通常は何らかの教育が行われることはない。これは、事業体の経営に選ばれた者がその役割について教育を受けていないという意味ではない。 実際、所有者が教育を受けていないのと同じくらい頻繁に、経営陣は極めて十分な教育を受けている。この知識の不均衡により、当事者間で知識や用語の共通基盤がないままガバナンスに関する対話が展開されることになる。その結果生じる混乱は当然のことであり、それに伴う財務資本の損失も予測可能なものである。 前述したように、失敗の原因として挙げられる点の一つは、経営陣が自らの役割を理解しているからといって、その知識や経験が所有者に同様の知識や経験をもたらすわけではないということです。ギリシャ神話で最も賢い女神アテナが、父ゼウスの頭から成人した姿で生まれ、最初から知恵を備えていたというのは事実かもしれません。しかし、私の経験上、所有者がそのような知恵を授かるためにゼウスを呼び出すことができるわけではありません。

所有者は、家族企業の運営を規定する規則やシステムにおいて、自分に割り当てられた戦略的役割を理解するために必要な教育を受けなければならない。彼らは

特に、ステークホルダーとしての所有者の役割と責任の範囲、および、エクソンのごくわずかな持分所有者として配当金を受け取るのを待つだけの、より受動的な役割を担う株主／投資家としての所有者とは対照的に、事業体のガバナンスにおいて積極的な役割を果たす責任について、教育を受けなければならない。[9]

経営陣の任務は戦術的かつ動的なものであるのに対し、スチュワード／保全者／ステークホルダーの任務は戦略的なものである。経営陣に自身の職務を引き継ぐよう求める所有者は、自身の金融資産のガバナンスとのつながりを失い、いかなる資産の不在所有者にも降りかかるエントロピーを招くことになる。こうした所有者は、あまりにも頻繁に、経営陣に対し、

戦略的な役割を担うよう求めることがあまりにも多い。経営は経営学の学位を取得できるような*科学*であるが、所有権は、すべての真の起業家が気づくように、*芸術*である。経営への天職が起業家精神への天職であるという見解を支持する理由は、私には考えられない。 たとえ特定の家族企業の特定の経営者が起業家としての才能に恵まれていたとしても、その人物が所有者としての役割と経営者としての役割の両方を果たしている場合、所有者はその企業のガバナンスにおいてどのように振る舞えばよいのかを知る由もないだろう。[10] 明らかに、このようなビジネス関係における境界線の曖昧さは、その企業のガバナンス内に重大な摩擦を引き起こすことになる。その摩擦こそが、エントロピーの一形態である。 最も効果的なのは、オーナーが当初から、その特定の家族企業において、活力ある管理者／保全者／ステークホルダーとなるための役割と責任について教育を受けることである。オーナーが企業のガバナンスにおいて、適切かつ期待される役割を果たすよう教育されればされるほど、ガバナンスはより効果的に機能し、その企業の成功の可能性も高まるだろう。

家族企業のガバナンスが機能不全に陥るのは、「形態は機能に従う」という基本原則が無視されたときに起こると、私はしばしば感じています。 一例を挙げると、多くの専門家は、依頼を受けた家族が金融事業を経営するために必要な事業形態を適切に整える手助けをする一方で、その構造が実際に*機能する*かどうかについては無視しがちです。彼らは、所有者に対してその仕組みを機能させる方法を教育することを怠っているのです。こうした専門家たちは、自分たちがそのような企業の仕組みを知っており、自分たちを雇った家族の経営者もその仕組みを理解しているからといって、その企業の所有者となる家族全員が同様にその仕組みを理解していると決めつけています。率直に言って、これは単に

事実とは異なります。これらのアドバイザーが、法的な形態の適切性とは対照的に、事業体の機能について実際に誰が何を理解しているかという現実について少し立ち止まって考えさえすれば、所有者への教育不足から生じる重大な財務資本のエントロピーというリスクを回避できるでしょう。彼らの意識次第で、こうした構造のガバナンスを成功させるために必要な教育を家族の所有者に提供するだけで、そのリスクを成長へと転換させることができるのです。 したがって、すべての家族事業体のダイナミックな管理者／保全者／ステークホルダーとなるよう所有者を教育することが、上述した一連の失敗を回避するための第一歩となります。

第二に、親族関係にある家族のすべての構成員は、生まれつき、結婚によって、あるいは招かれてその一員となったかに関わらず、家族に加わった時点で自動的に、

その家族の一員となった時点で、自動的に家族企業の所有者としての「管理者／保全者／ステークホルダー」の役割を担うことになる。

多くの家族はこの現実を認識できず、所有権に関する見解を

「金を握る者が支配する」という原則に基づいて所有権を捉えている。すべての家族は、家族企業の物理的な所有権の有無にかかわらず、すべての家族構成員がそのガバナンス体制の一員であり、したがって、家族のガバナンス体制の影響を受けるあらゆる事業体のガバナンスと深く結びついていることを認識しなければならない。

誰がそのシステムに属しているかを理解できないと、教育が行われるとしても、企業に直接的な利害関係を持つ者だけが対象となってしまいます。このシステムは、将来的に企業を所有する可能性のある者からその教育の機会を奪うだけでなく、家族の財務資本に対するガバナンスにおいて、直接的または間接的に焦点となる所有者の意思決定に、すべての家族構成員が十分に参加するための総合的な能力を低下させてしまいます。

すべての家族構成員が、家族の金融資本の

ステークホルダーとなるよう教育することの重要性を認識している家族は、構成員の知的資本を高めることで家族の知識の蓄積を増やし、家族の資産基盤に極めて価値のある付加価値を生み出す方法を理解している。また、そのような家族は

、家族の金融資本がどのように所有・管理されているかについて各家族構成員の理解が深まることで、ガバナンスへの参加能力が高まり、財務的価値を高める意思決定が下される可能性が高まることを理解している。家族の企業ガバナンスにおける「ダイナミックな管理者／保全者としてのステークホルダー」という所有者の性質と機能について、親族関係にあるすべての家族構成員を同等に高い教育水準に引き上げることは、不適切な意思決定のリスクを低減させ

リスクを低減させると同時に、成功の可能性を同程度に高めることになり、これは企業リスクの大幅な低減につながる。

第三に：先ほど、受動的な株主所有者ではなく、能動的なステークホルダー所有者がいる場合、家族企業の長期的な成果にプラスの違いが生じると述べました。ここで付け加えたいのは、家族企業をダイナミックに経営する経営陣の能力、そして実際にはその意欲も、能動的なステークホルダー所有者に報告を行うことによって高まるということです。

ステークホルダーとしてのオーナー。経営陣の使命は、自らの夢を実現することではなく、オーナーの起業家としての夢を実現することにある。家族経営企業において、その企業が生まれながらに授かった夢を実現するためのステークホルダーであると感じ、その実現に向けて経営に積極的に関与するオーナーがいる場合、その企業は活気に満ちたものとなる可能性が高い。 その企業の経営陣は、夢を実現しようとする所有者の取り組みに刺激を受け、そのプロセスを通じて活力を得ることになるだろう。悲しいことに、受動的な株主所有者に支配された家族企業は、多くの場合、その企業を設立した所有者の夢が色あせたり、消え失せたりしてしまった企業の姿そのものである。 新たな夢は生まれず、企業の停滞が深まるにつれて、所有者の活力の欠如が浮き彫りになる。こうした企業の経営陣もまた、かつてのステークホルダーとしての所有者たちと共に夢が消え去り、実現すべき夢が存在しないことに気づくにつれて、自らも活力を失っていく。この場合、優れた経営陣は去り、不適格な経営陣が台頭し、組織全体が忘却の川へと沈んでいくことになる。 ステークホルダー型所有を実践し、それによってダイナミックな「管理者／保全者／所有者」としての役割とリーダーシップを発揮する家族は、自社の家族企業に、そのエネルギーに刺激を受け、そのエネルギーが逆に家族のエネルギーを高めるような経営陣を積極的に引き寄せることになる。これこそが、家族経営者が、そうでなければ自分たちや所有する企業が陥ってしまうエントロピー的な破綻を克服するために必要とする、起業家精神のエネルギーの好循環である。

第四に：進化生物学から、生命のコードは「DNA」の二重らせんにあることがわかっている。 リスクと、その二重らせんをなすパートナーである「報酬」は、所有権におけるダイナミックな「管理者／保全者／ステークホルダー」プロセスのコードとして、永遠に共に螺旋を描き続けます。家族企業の失敗を回避しようとする家族は、家族企業を毎年成長させるという報酬を得るために、どれだけのリスクを取るべきかという、この終わりのない、絶えず変化する難問を理解しようと努めます。彼らは、

前年よりわずかに高い利益を上げられるように企業を運営し、複利の力が家族の長期的な成功のためにその強力な魔法を発揮できるようにしている。

今日、多くの経済学者が、自らのリスクとリターンの管理システムが、

「ゴルディロックス」が持つ、金融資産の継続的かつ変動のない成長に必要なリスクとリターンの正確な均衡がいつ訪れるかを常に把握する完璧な能力に等しいことを、統計的に証明しようと努めています。これまでのところ、それを成し遂げた者はいません。しかし、彼らのそれぞれの取り組みが、私たちが「ゴルディロックス」の黄金の公式、そしてそれがすべての投資家にとって象徴する投資の「聖杯」に近づいているという確率を高めてくれることを願っています。

この難題を管理する上で、最も成功しているダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダーである所有者たちを導いていると思われるルールには、どのようなものがあるだろうか？

- 彼らは、リスクを一切取らないことは資産を停滞させ、一族の資本が購買力を失い、ひいては資本基盤を蝕んでしまうことを認識している。これは

  受託者にとってはさらに深刻な問題であり、これについては後述する。同様に、市場を打ち負かせるという傲慢な思い込みに基づいて行動することは、投資ではなくギャンブルであり、カジノ側は常に賭け手より有利であるという事実を忘れてはならない。こうした投資家は、現代のポートフォリオ理論が教える慎重さのルールの範囲内で、ダイナミックに行動しようと努める一方で、この理論を含め、いかなる理論も決して絶対的なものではないことを認識している。 彼らはこの理論を圧力鍋の安全弁のように活用し、投資という鍋がエネルギーで沸き立つ状態を保ちつつ、爆発することのないよう注意を払っている。
- 彼らは、未来を尊重するためには、スチュワードとして「第七世代」の考え方を採用しなければならないことを認識しており、そのため、家族の構成員の増加や人口動態の変化によって生じるニーズ（極めて困難な課題）に対応できるよう、金融資本を十分に確保できる範囲でリスクを取る。
- スチュワードとして、彼らは家族の物語を活用し、家族が現在享受している恩恵を得るために先代がどのようなリスクを冒したかを伝えることで、家族がリスクを理解できるよう手助けする。
- スチュワードとして、彼らは、将来の投資環境について、自分たちが探し出せる最も賢明な人々から真剣な助言を受けます。その人々の経験は、投資という「科学」と「芸術」を理解し実践する上で、最高レベルの成功を体現しているのです。

。彼らはしばしば、こうした助言者たちを、長期的な指針を得るための戦略的投資委員会へと発展させていく。

- 保全者として、彼らは「保全者として手にしたものはすべて、発見または受け取った時の状態と同等か、それ以上の状態で次の所有者に引き継ぐ」という保全者の信条に従う必要があることを認識している。[11]

家族の歴史と未来に対するスチュワードのダイナミズム、投資の「芸術」と「科学」に関する真剣な助言を受け入れる姿勢、そしてコンサーヴァターが保全するものを維持・改善するという信条を、すべて管理された形で組み合わせることで、家族所有者たちは、リスクとリターンの二重らせんを管理するプロセスについて深い洞察を得ることができる。 直感的に言えば、私の5つの提言を組み合わせることで、「ゴルディロックス」が、その家族の親和性の仲間として生き生きと現れ、彼女のユニークな才能を活かして、リスクとリターンの「ちょうどいい」ポイントを見つけ出すことになるのです！

第五：創業者の死後も2〜3世代にわたり家族企業の支配権を維持するための多くの事業承継計画[12]は、企業に対する所有者の持分を信託に組み入れることを基盤としている。 私のキャリアにおいても、父のキャリアにおいても、私たちはクライアントにこうした計画を頻繁に提案してきました。しかし、父は、事業承継手段としての信託には明らかなメリットがある一方で、その裏側にある問題点もあると教えてくれました。その問題は、受託者が法律上、ステークホルダーである所有者と同じ投資リスクを負うことが許されていないという点にあります。この投資に関する規則は、受託者が受託者（フィデューシャリー）として、自分自身のためではなく、受益者という他者のために行動しているという事実に由来しています。 受託者としての法的な義務として、彼らは受益者および将来の残余受益者（信託終了時に信託に残った資産を受け取る者）の生涯にわたり、信託資産を保全できるよう、慎重な投資家として行動することが求められている。 慎重な投資のルールが進化するにつれ、受託者に対しては、法律上、彼らが慎重であると判断するあらゆる投資を行うことが認められているものの、その言葉の文脈から、例えばプライベート・エクイティ、石油・ガス、不動産投資といった分野、とりわけこれらの種類の投資における初期資金調達ラウンドへの投資など、リスクの高い投資は
投資への投資など、より高いリスクを伴う投資は「慎重」とは言い難いだろう。さらに、受託者には、管理下にある資産を幅広く分散させることが、その

。この方針は、リスク・リターン・プログラムへと反映され、他人の資金を扱う以上、当然のことながら、多くの場合、リスクを低く抑え、ひいては得られるリターンも小さくなるよう設計されている。その結果、リスクを積極的に取る傾向にある個人、とりわけ自らの全財産を自らが経営する事業に集中させることを厭わない起業家たちは、しばしばより大きなリターンを求めて行動する

事業に全財産を集中させ、より大きなリターンを目指す個人、とりわけ起業家によって、しばしばより少ないリスクが負われることになる。起業家のこうした集中投資の方針が、もし受託者によって実施された場合、法的には「それ自体」として不慎重とみなされ、事業が失敗した際に生じる信託の損失について、裁判官から受託者に対して追加賠償を命じられる深刻なリスクが生じる[13]。

さらに、投資における慎重さは、法律上、しばしば「分散投資」――つまり「すべての卵を同じかごに入れない」という考え方――と同一視される。

、すなわち「分散投資は、それが熟考されたものである限り、慎重性と同義である」という原則こそが、法が「慎重」とみなすものの核心をなしている。この現実により、すべての受託者は投資ポートフォリオを可能な限り分散させようとする。単一または複数の非公開企業を保有する家族信託の場合、受託者は、明示的か暗黙的かを問わず、それらを売却することで当該ポジションからの分散を図ろうとするが、この方針は起業家の方針と正反対である。

受託者は、自己防衛のために――これもまた、明示的か暗黙的かを問わず――常に売り手となるため、信託の投資方針を策定する際には、分散投資の欠如による不慎重さに対する責任への懸念と、信託の投資が当該企業に集中し続けた場合に得られるより大きな報酬の可能性のどちらを優先させるべきかという点で、重大な緊張が生じる。

このような緊張が生じると、明確な意思決定を妨げるため、システムにエントロピーが侵入することになる。起業家は、報酬をめぐって受託者と競合する際、そのような緊張を抱えていないため、市場における受託者との競争で優位に立つ可能性が高い。

ここにパラドックスがある。多くの家族経営企業の創業者が、企業の所有形態として信託を選択する一方で（家族所有者の手によって企業の長期的な支配権を維持することが、家族の金融資本の拡大に最も役立つと信じているため）、 *一方で、信託には慎重な投資とそれによる分散投資が法的に義務付けられているため、所有者としての信託は、企業が成功を収めるために必要な高いリスクを取ることを可能にする、ダイナミックな所有権を維持する手段としては、全く不適切な手段となり得る。*信託がもたらす人的・財政的利益と、受託者によって課される投資制限との間の葛藤が

特に、信託が事業活動中の企業への所有権を集中させている場合、慎重さを期す必要があるという事実は、信託が長年にわたって存続し、受託者がその成長を継続するために必要なリスクを取ることを何年も前にやめてしまった後でなければ、多くの家族には気づかれない、あるいは実感できないものです。 [14] これまでのところ、私はこのパラドックスに対する完璧な答えを見出せていないが、それは当然のことだと考えている[15]。なぜか。それは、「丸い穴」型の投資家である受託者にとって、事業の継続的な所有と繁栄は「四角い釘」のような問題であり、事業体が必要とするリスクテイクを、法的慎重義務の範囲内で信託資産を管理するという投資責任に組み込もうとする際に、その整合性に苦慮するからである。

法律家の同僚たちは、信託契約を適切に作成すれば、この緊張関係を大幅に軽減できるとよく指摘する。彼らは、信託証書において、受託者が非公開の事業用資産を保有し、それらへのさらなる投資を行うことを特別に許可するとともに、受託者がそのような投資から分散投資を行う必要がない、あるいは分散投資を一切行わなくてもよいと明記することを提案する。 私も、そのような文言が役立つことに同意しており、自身が作成した信託契約書にはしばしばそのような条項を盛り込んできました。しかし、こうした文言があっても、弁護士から「慎重義務」について助言を受けた後、

暗黙的か明示的かを問わず、信託ポートフォリオの分散化を図る方法を探そうとしなかった受託者（私自身も含む）には、これまで一度も出会ったことがない。事業を長期的に家族所有とするために信託を選んだ起業家の方々が、この話を聞きたくないのは理解できるが、これは事実である。信託設立者が表明する言葉や意向は極めて重要だが、自身の資産に対する法的リスク（受託者が抱く追加負担の恐れ）は、常にそれらに優先する。

このパラドックスに対する完璧な答えはないかもしれないが、企業の所有権と支配権の移行を計画する際に、この事実を明確に認識し、考慮に入れることで、適切な移行計画を見出し、企業の成功に向けた正しいリスクとリターンのバランスを見つける可能性が高まる。信託はいくつかの問題を解決する一方で、新たな問題も引き起こす。そのバランスを見出すことこそが、家族の財務資本を強化するために尽力する、ダイナミックな管理者・保全者となることを目指す優れた家族リーダーの課題である。

。

第六に：事業を営む家族企業を所有する信託において、リスクとリターンの管理を試みる受託者の法的ジレンマに対する部分的な解決策は、しばしば、自らを企業の真のステークホルダーであり所有者であると認識する、見識ある受益者の存在によってもたらされる。信託法の下では、ほとんどの場合、信託の受益者が全員成人

かつ健全な精神状態にある場合、受益者は受託者を信託を規律する通常のリスク水準から解放することができ、それによって受託者は、そうすることを選択すれば、通常よりも高いリスクを取ることが可能となる。この法的原則は、受託者がその行動について最終的には受益者に対して説明責任を負うものであるため、受益者は受託者にどのように行動してほしいかを事前に決定し、受託者がその要請に従った場合には、その行動に対する責任を免除することができると認めている。 この現実により、前述の「第5項」で論じた信託をめぐる対立の問題の多くは解決されるように思われる。しかし残念ながら、ほとんどの場合、そうはならない。なぜだろうか。それは、経済的富を持つ家族における他の多くの関係と同様に、家族構成員が「受益者」と呼ばれるこの役割に、自らの選択ではなく、出生や結婚によって置かれており、その立場に求められる役割や責任についての教育を受けていないからである。 私の経験上、こうした「私たち」という関係の中で、受益者に対する教育の欠如こそが、家族の長期的な成功にとって最大の

リスクをもたらす唯一の要因として際立っている。私がこれほど大胆な主張をする理由は、私の経験上、相当な資産を持つ家族の資産の大部分が

相当な資産を持つ家族においては、税務や支配権の問題を「解決」するために信託に組み入れられているからです。私や同僚の経験が正しければ、すなわち、この種の家族が世代継承計画において提起される課題を解決するために最も頻繁に選ばれる手段が信託であるならば、こうした家族の計画の成功にとって最も重要な問いは、受益者と受託者がその関係を

を卓越して管理できるかどうかにあるに違いない。明らかに、それができない場合、関係が破綻することによる混乱が、最終的には、その家族が持つあらゆる

家族が持つ様々な形態の資本をダイナミックに保全するために、その信託が促進しようとした計画は、最終的に破綻することになるだろう。3つの『考察』[16]において、私は、信託を利用する家族をより成功した結果へと導く可能性が最も高いと考える問いを提示した。 これらのエッセイで提起された重要な問いは、すべて受益者と受託者との関係のガバナンスに関するものであり、具体的には、受託者が、受益者および残余受益者が提示するすべての利益を保護するために、自らの裁量に基づき特定の行動をとらなければならないと感じるに至るまで、現在の受益者が信託ガバナンスのプロセスにおいて主導権を握る必要性についてである。

完璧な受益者／受託者ガバナンスにおいては、受益者にとって「拒否権」のように感じられるような形で、受託者が裁量権を行使することを決して求めてはなりません。これらのエッセイは、過去と同様に今日においても、受益者が優れた受益者となるために従うべき唯一の教育の道など存在しないという現実を強調しています。明らかなのは、受益者に対する教育は

「形式」に関する教育ではなく、信託の「機能」――すなわち、信託が受益者の生活を豊かにするために存在すること――や、そのガバナンス体制の中でいかに自らの役割を果たすべきかについての教育こそが、受益者・受託者間のガバナンスのプロセスを向上させる。このような教育こそが、信託が受益者の人生において実りあるものとなり、ひいては家族やその事業にとっても実りあるものとなる可能性を高めるのである。

受益者教育は、信託下に置かれた家族企業が繁栄できないことに対する万能薬ではないが、企業の成功にとって不可欠かつ前向きな要件である。法的には信託が所有・支配しているものの、事実上の所有者である受益者が、信託ガバナンスにおける役割を果たしていない、あるいはさらに悪いことに、受託者によって独立性を失い依存状態に追い込まれている場合、信託が所有する企業がどうして繁栄できようか。これらは深い問いであり、本章の範疇を超えるものである。 一言で言えば、受託者が取るリスクに十分に関与し、それを承認できる優れた受益者がいなければ、受託者はリスクを伴う決定を一切避けるようになるため、信託はエントロピーが高まり、すなわちそのエネルギーは枯渇してしまう。この回避のプロセスが定着するにつれ、私の経験上、一族企業の成長は停滞し、一族の金融資本は長期的な衰退期に入る。

第七に：家族経営企業における後継問題（「移行」と読み替えてください）は、多くの著名な学者、経営コンサルタント、組織力学の専門家、弁護士、会計士、そして数え切れないほどのキャリアコーチ、カウンセラー、評論家たちを悩ませている。

残念ながら、前述したように、彼らが家族のために策定する後継計画やシステムの100件中70件は機能しません！ それが機能しない理由について、共通の見解は、彼らが提示する「合理的な」科学では、指導・修正しようとしている「非合理的な」人間の行動を克服できないという点にあります。 ここで問題となっている様々な人間の行動については、私の著書『Family』の「心理学」に関する章や、本稿で引用されている書籍において詳細に論じられています。また、ここで引用された書籍のこの章の後半でも、その多くが取り上げられています。ここでは単に、私がすでに言及した問題こそが、この問題の核心であり、

1. 所有者の役割と責任、および経営陣の異なる役割と責任について十分な教育を受けていない家族構成員による決定の結果として生じる、所有権の機能不全；

2. 自ら選ぶのではなく受け継ぐことになる、複数の関係――とりわけ受益者と受託者の関係――をどのように統治すべきかを学ぶという複雑な課題；そして
3. 経営は個人的な「天職」の問題であるのに対し、所有権は、ダイナミックな「スチュワード（管理者）」「保全者」「ステークホルダー」へと成長していくプロセスであるということ

これは、家族のシステム、とりわけそのガバナンス・システムが、秩序状態であろうと混沌状態であろうと、家族が「ダイナミックなスチュワード／保全者」としての役割をいかに成功裏に果たせるかという点と深く関わっていない、と言っているわけではない。確かに関わっているのだ。 むしろ、その家族システム内の特定の関係性の破綻こそが、これらのシステムが混沌に陥り、家族企業が成功するために必要とするリーダーシップの健全な継承（すなわち移行）を実現できなくなる根本的な原因であることを認識すべきである。 家族企業の事業承継計画においては、失敗が一般的な現実であり、失敗の確率は70対30であることを忘れてはならないが、私は、組織科学や経営科学の分野における多くの偉大な思想家たちが提示した知恵こそが、この確率を非常に強力に逆転させることができると信じている。ただし、この主張には、次回の事業承継移行が予想される少なくとも10年前から始まる教育プロセスの中で、これらのアイデアが家族所有体制の枠組み内で育まれ、発展し、活用されるという条件が付く。 私は、これらのアイデアがカリキュラムを形成するものだと考えています。そのカリキュラムは、その家族の現在の成人世代が一度体験すれば、中核的なカリキュラムの一部として永遠に残り、次世代の活力ある管理者・保全者・ステークホルダーである所有者たちに伝えられていくのです。家族経営の移行については後ほど詳しく述べるが、ここでは単に、後継の必要性が生じた際、そのプロセスが、家族システムが管理するために進化している他のすべての長期的な移行と結びつき、統合されていると見なされなければ、その家族企業がその時点で直面している短期的な問題を解決すること以外には、成功しないだろうということを指摘しておきたい。 言い換えれば、事業承継は、家族の財務資本をダイナミックに維持するという長期的な戦略目標に組み込まれた行為としてではなく、その企業の当面の問題を解決するために成し遂げるべき取引として捉えられてしまうことになる。 後継問題を単なる取引と捉えると、ある特定のタイプのリーダー候補が選ばれがちですが、一方で、後継問題を企業の成功に向けた20年から50年にわたる長期計画の一部と捉えれば、まったく異なるタイプの候補者が選ばれる可能性が高くなります。その候補者は、企業を脅かすリスクという川を確実に渡る道筋を築くための長期的な架け橋作りに、はるかに強い関心を持ち、

。後者は、川の水位が低い場所を素早く見つけ出して渡ろうとするが、そのリスクに対する長期的な解決策を何も提示しないような候補者とは対照的です。移行的な思考こそが「第七世代」の思考であり、取引的な思考はその対極にあるものです。

この点を説明するのに、私が知る限り最もふさわしいエピソードは、父が取締役を務めていた会社の新CEOを迎え入れた際の経緯だろう。父はその新CEOのもとへ歩み寄り、

その人物に祝辞を述べ、すぐに「後継者は誰ですか？」と尋ねるのです。父は、この質問への答えこそが、新CEOが直面する他のあらゆる課題以上に、その人物の主たる関心事であるべきだと理解していました。父は、企業の成功にとってこの質問が極めて重要であるという点は、あらゆる形態の企業に当てはまるものの、特に家族経営の企業においては重要な課題であると考えていました。 父がそう考えたのは、自身の経験から、上場企業においては、株主や取締役会、経営陣の生き方や経験の結果として、後継者（事業承継）計画の重要性が深く認識され、研究されてきたことを知っていたからだ。こうした経験により、企業の長期的な繁栄にとって後継者問題が重要であることが認識され、その結果、あらゆる会議の議題において後継者問題が常に優先順位の高い位置を占めていた。 しかし、家族経営企業においては、こうしたテーマについて教育を受けた後継者オーナーはごくわずかであり、また、そのような学びを育む家族文化もほとんど見られなかった。その結果、この種の家族は、後継問題がもたらすリスクを認識しつつも、それに対処するための教育も文化も持たないため、このテーマを恐れていた。その結果、彼らの戦略的議題にこの問題が盛り込まれることはめったになく、自分たちの制御の及ばない出来事――しばしば最も対処が困難な時期に――によって、後継問題が強制的に突きつけられることとなった。 こうした失敗に終わった事業承継の事例は、父の懸念と英知を裏付けるものでした。この分野の知見には、事業承継（移行）の問題を解決する大きな力があります。ここでは、家族企業がリーダーシップの円滑な移行を実現できるよう支援する方法について、私の見解を形成する上で指針となり、師となった方々の言葉をいくつか紹介したいと思います。 各家族とそのアドバイザーが、これらの書籍をそれぞれカリキュラムの構成要素として活用し、家族が円滑な移行を実現するために必要な教育へとつなげ、さらに、将来の世代がこの課題に最も洗練され、賢明な方法で対処できるよう準備を整える家族文化を築いていくことを願っている。

- ケリン・E・ガーシック、ジョン・A・デイヴィス、マリオン・マコロン・ハンプトン、そしてアイヴァン・ランスバーグは、著書『*Generation to Generation*』の中で、ファミリー企業のシステムを構成する3つの基本要素、すなわち「家族」、「所有者を代表する取締役会」、そして「経営陣」が相互に絡み合っている様子を示すベン図について、深い洞察を提供しています。

  図について深い洞察を与えてくれています。この図は、家族企業のシステムを構成する3つの基本要素——家族、所有者を代表する取締役会、そして経営陣——が互いに絡み合っている様子を示しています。同書では、これらの各要素を詳細に定義・解説するとともに、家族企業が効率的かつダイナミックに機能する上で、これら3つの独立したシステムがいかに常に完全に相互接続され、相互に関連し合っているかを示しています。また、家族企業のリーダーは、これら3つの関係性を独立した実体として卓越して管理しなければならないことも明確にしています。 最も重要な点として、著者らは、家族企業が長期的な繁栄に向けたガバナンスの向上を達成するためには、家族企業のリーダーが、最高レベルの戦略的責任として、これら3つの要素が混沌とした状態ではなく、ダイナミックに相互に噛み合い、つながり、相互に関連し合うよう、システムを管理しなければならないと強調しています。私がこの本を最初の

  基礎となる一冊として選んだのは、長年にわたり、このテーマに関する家族教育の出発点として、私が最も頻繁に人々に贈ってきた本だからである。
- イヴァン・ランスバーグは著書『*Succeeding Generations*』において、『*Generation to Generation*』で探求されたビジョンに加え、創業者の夢という概念、そしてそれが家族企業の長期的な存続においてどのようにその意志と道を形作っていくかについて、さらなる視座を提示している。 夢がどのように生まれ、その力が家族や集団に統合されるかどうか、またどのように統合されるかというランズバーグの考え方は説得力に富んでいます。同様に、夢のエネルギーが頭打ちになり、散逸していく過程に関する彼の洞察は、エントロピーの力を予見するものです。また、ランズバーグは、「創業者」、「兄弟姉妹のパートナーシップ」、「いとこたちのコンソーシアム」という用語について、家族企業のガバナンス・システムにおける最初の3世代を定義するものとして、私たちの理解を深めてくれます。 ランスバーグは本書において、また彼と共同研究者たちが以前の著書で示したように、家族企業のガバナンスに見られる3世代にわたる進化プロセスを定義・探求し、これら3つの用語を用いて最初の3世代を説明している。彼と共同研究者たちは、各世代の行動やシステムを深く掘り下げ、それぞれの世代が最も起こりやすい行動について、示唆に富む指針を示している。[17] このプロセスの進化や、その進行を停滞させたり

中断させる可能性のある行動上の問題に関する知見は、家族企業の所有体制に現在属している、あるいは将来属する可能性のあるすべての家族構成員にとって、必読の学びであるべきだ。

- ジョン・L・ウォードの著書『*Creating Effective Boards for Private Enterprises*』（非公開企業のための効果的な取締役会の構築）は、家族企業の取締役会の設立、機能、運営について論じたこの分野のバイブルである。ぜひ一読し、その知恵を学び、その深い洞察をあなたの家族企業のガバナンス体制に取り入れてほしい。
- ジョン・L・ウォードとランデル・S・カーロックの共著『*Strategic Planning for the Family Business*』は、家族企業の組織運営における多面的な側面について深い知見を提供している。同様に、デビッド・ボーク、デニス・ジャッフェ、サミュエル・レーン、レスリー・ダシュー、クエンティン・G・ハイスラーの共著『*Working with Family Business*』や、フレッド・ノイバウアーとオールデン・ランクの共著『*The Family Business*』も同様である。 これら3冊はいずれも、家族企業が最高の機能を発揮できるようガバナンス体制を構築する際に考慮すべき課題について、家族が理解を深める上で役立つ著作です。
- バート・ナヌスの著書『*Visionary Leadership*』は、組織がミッションを策定する前に、いかにしてビジョンを形成するかを考察している。ナヌスの洞察は、私が家族と取り組む仕事に多大な影響を与えてきた。彼の著書を読む前、私は数多くの家族と「ファミリー・ミッション・ステートメント」の作成に取り組んできた。 しかし、その結果生まれたステートメントは、彼ら自身や彼らの仕事に真のインスピレーションを与えることができず、結局は家族メンバーの机の上でほこりをかぶるだけのものとなってしまっていたことが頻繁にありました。ナヌスは、成功するあらゆる業務システムは、そのシステムを構成する全員が共有する共通のビジョンに基づいていなければならないと説いています。それは、自分たちがなぜ存在するのかを皆が共に認識するビジョンであり、それによってシステム内の全員が、共に何を成し遂げようとしているのかを理解できるようになります。そうして初めて、彼らが行う仕事、その使命が最大の成功を収めるためです。ナヌスの著作を読み、その内容を深く理解した後、私は家族との取り組みのプロセスを変更し、家族ミッションステートメントの作成に進む前に、まず「家族ビジョンステートメント」の作成を奨励するようにしました。ナヌスが予言した通り、その結果、家族は自ら作成したビジョンステートメントを実際に活用し、共同作業から大きな恩恵を受けるようになりました。 共通のビジョン、つまり私たち全員が共有する見通しを見出すことは、あらゆる共同の取り組みにおける第一歩です。この真実は自明であるはずですが、私の経験上、そうであることはめったにありません。父が教えてくれたように、始まりを正しく切り出すことは、旅を成功させるために極めて重要

です。私は、家族が共に取り組む活動を始める際、

その取り組みの長期的な成果と成功に向けた共通のビジョンを定めることに時間を割いて始める場合、他のいかなる方法で始めた場合よりも、その取り組みの成果はより良いものになることがわかりました。

- ジェフリー・ソネンフェルド氏の著書『*The Hero's Farewell*』は、家族企業のリーダーシップ継承に向けた4つの道筋を提示している。各道筋は詳細に解説されており、企業の成功または失敗につながる可能性のある結果が明確に示されている。当然のことながら、ソネンフェルド氏は、「大使」や「総督」の道筋が、「君主」や「将軍」の道筋よりも、企業承継においてより高い次元の成功につながる理由を非常に明確に示している。 [18] 私はこの本を、第一世代の創業家の方々に定期的に贈り、どの道が彼らのリーダーシップのスタイルや後継者問題に対する考え方に最も当てはまるかを決めてもらうようにお願いしている。また、ソネンフェルドの予測を踏まえて、現在の後継者計画（彼らがこれを「移行」と捉えることはめったにない！）がもたらす可能性のある結果についても検討するよう求めている。この本を贈ることで、私は定期的に、
  「リーダー」として、傲慢とナルシシズムという個人的な川を、自ら「君主」や
  「将軍」として率いる企業の旅の終わりにある滝の「死の渦」へと、傲慢とナルシシズムという個人的な川を嬉々として下り続けている男女からは、その後連絡が途絶えてしまうことが頻繁にあります。「総督」や、とりわけ「大使」たちの旅については、非常に実り多い対話が生まれ、しばしば成功を収める移行計画へとつながっています。悲しいことに、70対30の原則は、
  議論を続ける者とそうでない者に反映されている。ソネンフェルドの知恵のもう一つの側面は、それほど深く解説されていないものの、人間が完全に成長するためには、人生のすべての段階を完全に経なければならないという真実である。中でも最も重要なのは第三の段階、すなわち「行うこと」から「在ること」へ、天職を求める労働者から知恵を授ける長老へと移行する段階であり、ソネンフェルドはここで、「大使」と
  「ガバナー」の旅路を通じて肯定的に映し出されている。4つの役割のうちこの2つにおいては、リーダーがある状態から、より高次の存在状態へと部分的かつ完全な変容を遂げる。この変容は、リーダーが率いる組織に好影響をもたらす。なぜなら、リーダー自身が変容のプロセスを経ることができないために組織に無理やり押し付けられるような激動のプロセスではなく、穏やかで開放的、かつ歓迎的な進化の中で、次世代のリーダーのための余地が創出されるからである。

リーダーが自らの人生の次の自然な発達段階へと進むことができないと、そのリーダー自身の進化プロセスが停滞していることを反映して、そのリーダーが率いる組織のエネルギーも凍結してしまう。ここでもまた、エントロピーが猛威を振るっているのだ。

- ジェームズ・コリンズの著書*『グッド・トゥ・グレート』*。この本は、極めて成功した10社の企業を掘り下げています。コリンズは、調査対象となった数千社の中でも、なぜこれら特定の企業だけが、単なる「良い企業」から「偉大な企業」へと至ったという彼の定義を満たすことができたのか、その理由を物語として提示しています。 ほぼすべてのケースにおいて、その理由は、競合他社のアイデアよりも優れた超越的なアイデアを持ち、かつ、そのアイデアが自身のものであれ他者から得たものであれ、それを信じ、さらに自らの創造性によってそのアイデアをより高い次元の生命へと昇華させた変革型リーダーが存在したからである。 これらの企業とそのリーダーたちの物語は、啓発されたリーダーたちが、自社の事業をその分野の頂点へと導き、さらには競合他社が想像もしなかったようなさらなる高みへと押し上げることで、ビジネス組織の日常的な活動を向上させるプロセスについての教訓を与えてくれる。これらは、家族企業のダイナミックな経営者・管理者・ステークホルダーが学ぶ上で、極めて価値のある事例である。
- B. ジョセフ・パインとジェームズ・H・ギルモアによる著書*『体験経済』*。この本は、経済的な観点から利益がどこにあるのかという私の考え方に、これまで読んだどの本よりも大きな影響を与えました。著者たちは、経済活動には5つの階層があり、それぞれ利益率が上昇していくと提唱しています。その階層を昇順に並べると、「コモディティ」、「クラフト」、「サービス」、「教育を伴うサービス」、「体験」となります。 この階層構造において、著者たちは、経済的な努力に対して各階層がどのような利益をもたらすかを詳細に説明している。ここでは、「体験」の例を除き、これらの階層について詳しく述べるつもりはない。著者たちは、ディズニーワールドへの到着を「体験」の比喩として用いている。 著者らは、ディズニーワールドの駐車場にいる時点で、まだ何の体験もしていないにもかかわらず、園内で得られるであろう「変容をもたらす体験」を期待して、1人あたり50ドル以上を支払って入場料を支払うと説明している。その時点では、周囲には慌ただしい大人や叫び声を上げる子供たちしかいないにもかかわらずだ。これは、消費者が何を渇望しているかについて、驚くほど鋭い洞察である。家族経営企業のオーナーにとっての教訓は、

顧客、経営陣、そして従業員が、あなたの家族経営企業とのつながりを通じて、前向きで変容をもたらす体験をすべて得ているかどうかを自問することです。実に思索を促す問いですね！そして、金銭的な面だけでなく、各グループがあなたの企業や経営者とのつながりを通じて得る人間的・知的体験においても、大きな利益がもたらされるはずです。「スティッキネス（Stickiness）」とは、企業が顧客とどれほど強固かつ長期的な関係を築いているかを表す、ビジネス界で現在使われている用語です。私は、これが、オーナーが影響力を及ぼすすべてのステークホルダー——従業員、経営陣、サプライヤー、地域社会、そして

この言葉の最も高い次元での意味は「忠誠心」であり、最も低い次元では「ハエ取り紙」と定義される。 長距離走のような家族経営企業が成功を収めるには、構成要素すべてからの強い忠誠心が必要です。これらの企業がどのように体験され、各ステークホルダーとの関わり方において、その成果が決まるのです。もし、ステークホルダーの並外れた忠誠心によって「スティッキネス」が生まれているのであれば、それはステークホルダーが、競合他社とは肯定的な意味で異なる企業として体験しているからであり、場合によっては、その体験自体が

変革をもたらすものさえあるかもしれない。ジェームズ・マクレガー・バーンズが提唱し、後述する「変革型リーダーシップ」の観点は、ジェームズ・コリンズ、B・ジョセフ・パイン、そしてジェームズ・M・ギルモアが彼らの画期的な著作を執筆した際、たとえ明示的には認識していなかったとしても、彼らの直感の中に確かに存在していたに違いない。

- ジョン・オニールの2冊の著書*『成功のパラドックス』*と*『合気道・リーダーシップ』*は、家族のシステムや慣行について重要な洞察を提供している。ジョン・オニールは、リーダーシップの形態とプロセスに関する世界有数の権威の一人であり、彼が私を友人として認めてくれていること、そして彼が私のメンターの一人であることは、私にとって光栄なことだ。 ジョンの著書のどのページにも深い洞察が詰まっているが、それぞれの本から、家族企業が家族企業を導くために、家族構成員が学び、熟達すべき一連のスキルに関して特に重要だと私が感じる点が一つずつある。*『成功のパラドックス』の*「秘密」に関する章からは、リーダーシップ層が、組織の構成員から隠すべき秘密があると信じている組織は、エントロピー状態に陥り、エネルギーが枯渇しつつあるということです。ジョンの主張は、組織の構成員全体と共有されない「秘密」があると、最も優秀な

メンバーの最も優秀な人材に、組織の業務に生産的に取り組む代わりに、その秘密を暴こうと時間を費やすよう強いることになる。ジョンの指摘は正しい！　彼は主にビジネス界に向けて執筆しているが、私はこの洞察を、家族とその企業との関わりにおいて、その円滑な運営にとって極めて重要な課題として取り入れている。秘密は、このようなエントロピー的な行動を招くとき、有害となる。

一方、守秘義務とは、最も重要な情報や特別なやり取りを安全に守ることにおいて、すべての家族構成員が、個人としても全体としても、互いに期待する権利である。家族構成員が機密とみなしている事柄を部外者や他の家族に話すことは、あなたに対する信頼を損ない、深い不信感につながる。 守秘義務は、あらゆる人間関係における美徳であり、互いの境界線や感受性を深く尊重する行為である。守秘義務は、他者、とりわけ家族関係の仲介者としての役割を担う年長者に対して信頼を託すのにふさわしい場である。彼らはその役割を果たすために、特定の事柄を秘密にしておく権利を持たなければならない。家族は、彼らに寄せられた信頼ゆえに、喜んでその権限を認めている。 しかし、オニールが説明するように、秘密によって家族やその他の集団内に恐怖や混乱の雰囲気が生み出されることはない。オニールはこの点を明言していないが、私は彼の知恵を受け継ぎ、すべての家族が他の組織と同様に、「白い秘密」と「黒い秘密」を持っていると理解するに至った。「白い秘密」とは、家族という文脈において、家族が自分たちだけの特別な知識であると信じ、

「秘密」と呼ぶ。家族全員がこれらの情報を知っており、家族の特別な伝承の一部として大切にしている。家族は、これらの情報を独自の神秘の一部として守り続けている。家族は歴史を通じて、しばしば信者だけが知る特別な儀式や誓いを通じて、自らの

「独自性」を祝う儀式の根底にあり、しばしばその信奉者だけが知る特別な儀式や誓いを通じて行われてきた。この形の「秘密」は、家族の結束に役立ち、また前述したように、その「独自性」に対する特別な意識を育むのにも役立つ。 一方、「黒い秘密」とは、家族の中で、特定の、自らをその一員と認めた一派だけが知ることができると考えられているような情報の断片のことである。これらは、オニールが組織にとって有害であると定義する種類の秘密であり、家族においては、まるで

疫病のように避けるべきものである。古くから「友や味方には明快に、敵には曖昧に」という格言がある。家族内の「ブラック・シークレット」は、良くて家族の機能を混乱させ、最悪の場合、一部の家族構成員が親族を「敵」と見なす判断を下すことで、家族の絆の基盤を蝕んでしまう。

」という古い格言がある。家族内の「黒い秘密」は、良くて家族の機能を混乱させ、最悪の場合、家族の関係の絆を蝕む。なぜなら、一部の家族構成員は、誰が秘密を知り、誰が知らないかという判断によって、親族である他の家族構成員を「部外者」と見なしてしまうからだ。このような慣行は、親族としての家族の対極にある。「白い秘密」は、すべての家族構成員には透明であるが、それ以外の者には不透明であり、それによって上記の格言の教訓に従っている。

- 関係当事者間の透明性は、家族や社会を問わず、あらゆる人間関係が最高に機能するために不可欠な行動様式として、今や常套句となっており、信頼の同義語ともなっている。おそらく、透明性とは、あらゆる関係が繁栄するために必要な信頼の基盤であり続けてきたのだろう。秘密は透明性の対極にあり、オニールが説くように、不信へとつながる可能性を内包している。 家族のリーダーは、成功のために信頼に依存している（結局のところ、真に有能なリーダーは皆、部下の信頼に依存しているのではないだろうか？）。家族に対して秘密を隠そうと決める家族のリーダーは、本質的に「私はあなたたちを信頼していない！」と言っているのと同じだ。それでは、なぜ親族や家族の一員が、そのようなリーダーに従うべきなのだろうか？
- *『合気道・リーダーシップ』*において、オニールは、日本の防御武道である「合気道」の達人という形で、家族にリーダーシップの視点を提供している。この武道において、達人は、自分を打ち負かそうとする相手に、その相手のエネルギーそのものを用いて自らを打ち負かすことを許そうとする。 この防御術の真髄は、自分自身と相手のすべてのエネルギーを、自身の保護と幸福のために活用することにある。合気道は、実践者のエネルギーの前向きな流れに反対しようとする者たちのエネルギーを消耗させることを目指す。合気道の戦士は、相手のエネルギーの殺傷性を回避し、それを自身のエネルギー力への前向きな補強として再誘導することで、相手のエネルギーを自身のエネルギーに加えることを目指す。 比喩的に言えば、それは家族が、外部や内部からの負のエネルギーと戦うための防御システムを構築することである。第一に、そのエネルギーが自身を傷つけることなく通り過ぎるよう、その力を自分から逸らすことで対抗し、第二に、そのエネルギーを自分の中に取り込み、それによって自身の
家族における合気道の指導者は、家族が「防御を攻撃へと転換する」という指導者の能力こそが、家族システムが自らを守るための望ましい方法であることを認識する意思さえあれば、これを自然に実践するだろう。特に

合気道の戦士としてそこから得られる前向きなエネルギーを活用する場合にこそ、なおさらである。これは、相手が攻撃してきた際に即座に反撃しようとする個人の通常の傾向とは正反対であり、そのような攻撃は貴重なエネルギーを浪費する恐れがあり、相手のエネルギーを自らのものに加えることは決してないという深い知恵を見落としている。一方のシステムはエネルギーの散逸を招くリスクがある一方で、もう一方のシステムはエネルギーを育み、蓄積していくのである。 合気道のリーダーシップは、家族企業のリーダーシップに対するモデルを提供しており、その繊細さによって、何が機能するかを深く見極めることができる。合気道は、西洋の家族に対し、エネルギーの流れに関する東洋の直感、そして流れに逆らってエネルギーを浪費することなく、流れに沿って行動することの恩恵に対する深い理解から生まれたリーダーシップのモデルへの道筋を示す。ジョン、これら2冊の本を私たちに贈ってくれてありがとう。

第八：親和性を持つ家族は、自家のガバナンス体制や事業運営に最も適したリーダーシップモデルを選択するための教育の一環として、世界中のあらゆるリーダーシップモデルを理解する必要があります。 事業体のガバナンスに関する教育の一環として、彼らは、そのようなシステムが、創業者の世代にとって最適なリーダーシップ形態から、次世代における「兄弟姉妹パートナーシップ」として最適な形態へ、そして第3世代以降における「いとこコンソーシアム」として最適な形態へと、どのように移行できるかを学ぶ必要があります。 本研究は、家族が自らの統治のために選択したリーダーシップ体制を反映し、かつそれに統合された、家族企業のリーダーシップ体制を構築するのに役立つと同時に、企業自体にもそのニーズに最も適したリーダーシップを提供するものである。家族自身のリーダーシップ体制と、家族企業のステークホルダー兼所有者としての統治体制との統合は、家族内で習得されたリーダーシップのスキルが
が、家族企業のガバナンス体制へと自然に流れ込むことになる。
このテーマに関する一族の教育には、一族そのものとその企業の双方のリーダーシップについて、どのような研究分野を含めるべきだと私は考えますか？

- 中国を代表する二人の哲学者、孔子と老子の間で繰り広げられた「どのようなリーダーが最良か」という思想の対立こそが、その出発点となるでしょう。私は、家族が「兄弟パートナーシップ」や「いとこコンソーシアム」の世代に移行した後は、先頭に立つリーダーよりも、後ろから支えるリーダーの方が、家族や家族企業のステークホルダー所有者にとって、より成功するリーダーになると考えています。一方で、私は

その引用文はもう見つけられませんが、孔子自身が、どのタイプの指導者が最良かという両者の論争において、老子のモデルが勝利したと述べていたと記憶しています。『*道徳経*』で老子が説くように、背後から導く優れた家業の指導者の追随者たちが、絶えず「自分たちで成し遂げた」と言い続けられることこそ、いかなる家業の指導者にとっても最高の賛辞なのです。 背後から指導し、企業システムのあらゆる部分を穏やかに前進させつつも、「姿を見せず、声を聞かず、存在を感じさせない」ような、優れた家族企業の会長は、老子が説くように、その企業の所有者たちから1,000年以上にわたり崇敬されることになるでしょう。東洋で発展してきたリーダーシップの研究は、老子
『*道徳経』と孔子の『論語*』に端を発しており、私は家族の方々にもここから学び始めることをお勧めします。ジェフリー・ソネンフェルドの著書にある、前述の
「大使」と「総督」に関する章や、レミー・ミンツバーグによる「*静かなるリーダー*」に関する論文を読むことは、一族のメンバーがこの概念とその力を理解する助けとなるだろう。

- 紀元前500年から300年の間に著されたとされる孫子の *『孫子』*は、戦争および戦争に勝利する最も成功した指導者の本質について書かれた、史上最も研究されてきた書物である。この書物には、あらゆるレベルの競争における対立する個人、共同体、国家間の関係、そして競争に勝利する行動と敗北する行動の結果に関する偉大な知恵が込められている。 孫子は、エントロピー的な課題に対する防御であれ、より大きな自由を得るための攻勢であれ、競争に備え、それに臨む方法について、家族に多くの重要なリーダーシップの原則を示しています。おそらく、
家族によるリーダーシップ研究への最大の贈り物は、「最高の将軍とは、決して戦いを交えない者である」という彼の洞察だろう。戦わない理由は、特定の戦いが始まるはるか以前から戦略的に綿密な計画を立て、準備・装備・兵力の整備が万全であるため、敵が戦わずして敗北を宣言するからであるか、あるいは敵が優位に立っているため、自軍が別の日に戦えるよう撤退するからである。 ここに、長期的な戦略的計画こそがすべてであり、戦術は戦略を具現化するための手段に過ぎないと考えるリーダーがいる。長期的な思考、すなわち「第七世代」の思考から生まれる機会を捉え、家族の存続を危険にさらすような機会は、いかなる報酬があろうとも決して取る価値がないことを知っているリーダーである。その著作が

その著作が執筆から2千年以上も経った今も読まれている人物は、並外れた天才に違いない。そして、この人物こそがまさにそのような人物である。

- ニッコロ・マキアヴェッリの『*君主論*』は、おそらくリーダーシップに関する書物の中で最も多く読まれている本であり、それは当然のことである。 ある意味で、この本は二つのリーダーシップのモデルを提示している。一つは世間に見えるリーダー、すなわち表舞台に立つリーダーであり、もう一つは、その背後にいる「ナンバーツー」としての偉大なリーダー、すなわち「王座の陰の権力者」である。現代の西洋的思考におけるリーダーシップの研究は、ここから始まる。偉大な「ナンバーツー」の本質や、他者を偉大にするために彼または彼女を駆り立てる動機に関心のある読者は、『ファミリー』の「枢密顧問官」に関する章を参照されたい。
- 家族は、ジェームズ・マグレガー・バームズの著書『*リーダーシップ*』と、その中で区別されている「トランザクショナル・リーダー」と「トランスフォーメーショナル・リーダー」の概念から多くを学ぶことができる。家族は、家族経営においても、家族関係においても、この両方のリーダーシップを必要としている。しかし、世代を重ねるにつれ、家族は「とりわけ」トランスフォーメーショナル・リーダーを必要とする。なぜなら、その企業と家族が、長期的な成功のために成し遂げなければならない長期的な変革を成功させるためには、トランスフォーメーショナル・リーダーが必要だからである。 トランザクショナル・リーダーは今日の問題に立ち向かい、それを克服しますが、トランスフォーメーショナル・リーダーは未来の問題に立ち向かい、それを克服します。前者は家族企業が「今日一日の食」という家族のニーズを満たすのを助けますが、後者はしばしば「第七世代」の視点に立ち、家族が現在の生涯だけでなく、将来のすべての世代の生涯にわたって食を供給できるよう、企業を計画・運営することを支援します。
- ジョン・ガードナーの著作『*自己更新*』（特にリーダーの人生の段階に関する部分）、ウォーレン・ベニスのこの分野における数多くの著書、ロナルド・A・ハイフェッツの『*リーダーシップ『簡単な答えはない』*、そしてジョセフ・ジャウォースキーの『シンクロニシティ』は、家族の学習プロセスをさらに豊かにする。 前述したジョン・オニールの『*成功のパラドックス*』は、リーダーシップが健全な生活に突きつける困難について、家族とそのリーダーたちの理解を計り知れないほど深めてくれるだろう。マーガレット・J・ウィートリーの『*リーダーシップと新科学*』は、複雑系やカオスといった新科学、そしてそれらが求めるリーダーシップの本質を理解するための素晴らしい手引きとなる。
- 最後に、そしておそらく「スチュワード／保全者」という役割において、優れたリーダーとは何であ

るかという問いを探求する上で最も価値があるのは、ロバート・K・グリーンリーフの『*サーバント・リーダーシップ*』である。グリーンリーフは、家族、社会共同体、あるいは国民といった、導かれる人々への奉仕としてのリーダーシップの本質とプロセス

を深く掘り下げています。彼が論じるリーダーの本質とは、家族、社会共同体、あるいは国民といった、指導を受ける人々への奉仕として現れるものです。彼は、他者への奉仕を通じて、リーダーとして仕える人々の人間的・知的資本の成長に向けた、スチュワードシップの最も崇高な使命を果たそうとする「陰のリーダー」の在り方を解き明かしています。 成功する家族とその事業を築き上げる旅において、私が最も成功する可能性が高いと考えるリーダーシップの在り方を模索しているすべての家族の方々に、グリーンリーフの著書を強くお勧めします。

このセクションの締めくくりとして、戦いを勝ち抜く上で、先頭に立つリーダーやその「トランザクショナル・リーダーシップ」のスキルにも確かに役割があることを付け加えておきたい。しかし、多くの賢明な著者たちが説いているように、戦争に勝利し、さらに重要なことに平和を勝ち取るのは、「トランスフォーメーショナル・リーダー」である。 その平和とは、家族と企業を長い変革の過程へと導き、第五世代の存続に向けた苦闘を象徴し、そこに到達するまでの家族と企業の成功から生まれる真の偉大さを成し遂げ、さらに次の五世代を想像し、それを現実のものとする力を備えたものである[20]。

第九：家族は、自社のダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダーである所有者に対し、評価・査定というビジネスツールを明らかにし、教育しなければならない。そうすることで、これらの所有者が、経営陣や自らが
が繁栄しているかどうかを把握できるよう支援しなければならない。以下の第12項では、家族企業の「ダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダー」となるために家族構成員が学ぶべき事項として、私が「初心者の心」のリストとして提案するアイデアやスキルのツールボックスについて論じる。これらは、彼らが家族企業のエネルギーの状態を評価・査定することを可能にするものである。 査定と評価のプロセスによって得られる企業に関する一般的な理解に加え、自社の企業がどのレベルで繁栄しているかを知ろうとするステークホルダーであるオーナーは、経営陣が繁栄しているかどうかを把握するためのプロセスを確立しなければなりません。そのようなプロセスがなければ、オーナーは、自社の経営、すなわち人的資本および知的資本の状態について、最も重要な知識を得ることができず、暗中模索の状態に陥ることになります。

サーヴァント・リーダーが自己評価を行う際に用いる質問の一例として、ある偉大なリーダーの逸話を紹介しよう。エドワード・コッチは、ニューヨーク市長在任中、出会う人すべてに「私の仕事ぶりはいかがですか？」と尋ねていた。彼は、市長として、市民の生活の質を向上させるという目標に向けた自身の業績を測る上で、これが唯一重要な質問であると信じていた。コッチは、サーヴァント・リーダーとしての謙虚さを持って、その質問を投げかけ、答えに耳を傾けるという謙虚さを持っていました。たとえ、エゴを持つ人間として（エゴを持たない政治家などいるでしょうか？）、その答えが自分の期待通りでなかったとしてもです。 コック氏の在任中、彼はほとんどのニューヨーカーから、市民に寄り添い前向きなリーダーとして見なされ、その結果、圧倒的な多数票で再選を果たした。また、彼は今日に至るまで、偉大な市長として記憶されている。家族経営企業のリーダーは、オーナーであれ経営者であれ、自らの業績を評価・査定する際、エド・コック氏とその名問「私の仕事ぶりはいかがですか？」に象徴されるリーダーシップの実践から、多大な恩恵を受けることができるだろう。

私の経験上、家族企業のステークホルダーオーナーが、ビジョンステートメントを通じて企業をどこへ導きたいかを明確に把握し、ミッションステートメントを通じてその実現方法を理解し、目標達成を後方から支えるリーダーシップを持ち、経営が健全で成長しているかを評価・検証するプロセスを整備し、さらに、優れた活力あるスチュワード／保全者／ステークホルダーオーナーを育成するプロセスを整えていれば、その企業は順調に発展するでしょう。

第十：家族は、家族とその企業が創業者・創設者世代の
創業者／創設者世代の夢を超えて進化していくにつれ、各世代のダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダー所有者が、企業や一族の目標に向けた独自の夢を育めるよう努めるべきである。そうすることで、創業者の夢が薄れていっても、経営陣が管理すべき夢が「現在の夢」ではなく「過去の夢」になってしまうことを防ぐことができる。

先ほど、ランズバーグによる「創業者／創始者の夢」に関する研究と、企業がその夢の実現をいかに反映しているかについて触れました。 家族企業は、その創業者・創設者の夢から生まれたものであり、その夢が実を結ぶことで、家族の経済的資本の形成と成長がもたらされる。人間にはそれぞれ独自の夢があり、他人の夢を認知的に夢見ることなどできないのだから、なぜ後世の家族の一員が、自らの夢を犠牲にしてまで、先代の夢を実現させようとする必要があるのだろうか。この現実は、

どの夢が優先されるべきかという点において、深刻な葛藤をもたらす。この葛藤は、家族企業のライフサイクルにおいて、エントロピー的な形で現れることがあまりにも多い。 ここでいうエントロピーとは、企業を生み出した当初の夢が、現在の世代から生まれる新たな夢が家族やその企業に統合されるよう道を譲ることができなかった場合、企業の進化プロセスが失敗することに表れている。このプロセスの失敗は、多くの場合、家族の年長世代が、新しい夢が古い夢に取って代わることを許さないことで、この自然なプロセスを意図的に阻害してしまうために起こる。しかし、家族の

企業にとってエントロピー的なものになる必要はない。直感的に言えば、先代の夢に基づいて築かれた家族システムの中に生き、今やそのシステムの中で新たなメンバーの個々の夢を現実のものにしようとしている人なら誰でも、この葛藤を察知するだろう。 家族経営の指導部にとっての決定的な問いは、こうした葛藤を早期に認識し、まずそれを和らげた上で、穏やかな説得によって新しい夢を家族のビジョンに統合するか、あるいは、これらの葛藤を、たとえ自身や家族自身の夢を犠牲にしてでも維持しなければならない歴史的遺産に対する挑戦と見なすか、という点にある。 ここで「家族企業」という用語を使用しているが、それは新しい夢を必ずしも既存の企業に統合すべきであり、新しい企業に統合すべきではないと示唆しているわけではない。それは、新しい夢が生まれた時点で決定されるべき戦術的な問題である。 むしろ、家族が次世代にとって積極的に魅力的な存在であり続けるためには、そのシステムが新世代の願望を取り込むように進化していくことが必要であり、そのためには、次世代の夢に反映される「生み出す力」に対して、そのプロセスが開かれていることが、家族の長期的な成功にとって戦略的に重要であるということです。 ご記憶の通り、私は、家族が前向きに人々を惹きつけることが、その長期的な繁栄にとって根本的に重要だと考えています。ただし、すべての新しい夢が、古い夢との競争に勝ち残って生き残るべきだとは限りません。なぜなら、新しい夢が現れたからといって、それが家族やその企業が直面している課題をより創造的に解決できるとは限らないからです。明らかに、莫大な財産の創出につながる創業の夢は、非常に強力な夢です。[21] すべての新しい家族の夢は、創業者の夢との激しい競争に直面しなければならず、もし生き残ったとしても、それを置き換えるためには、極めて強靭であり、長期的な家族の成功に向けて強力な生み出す力を備えている必要がある。ここで私が目的としているのは、単に、家族の進化から生じるこの自然な葛藤について家族の意識を高め、この進化を恐れないように求め、異なる世代の創造的な夢の対立を管理し、それぞれの最良の部分を

をシステムに統合する方向へと導くよう求めている。これは、長老たちによる「第七世代」の考え方が、一族を導く上で大きな役割を果たせる領域である。世代交代が持つ前向きで創造的な側面を認識させ、変化を「移行」として管理できるよう支援することで、
家族のシステムに活力を与えるものとして捉え、無視したり積極的に妨げたりして「障害」と見なすことで、家族の幸福を著しく危険にさらすような事態を避けることができるのです。

私の著書『Family』では、第5世代への到達を成功させようとする親和性を持つ家族（私はそこでこれを「家族の偉大さ」と定義している）が、いかにしてそこに到達できるかという私のビジョンを述べた。そのビジョンでは、家族に対し、家族がダイナミックに自己を維持していく中で、各家族構成員の幸福への個々の旅路を豊かにすることをその目的として想像するよう求めた。私は、もし家族がそのようなビジョンを描くことができれば、成功の可能性は高いと
成功する可能性が高いと述べました。また、すべての人間の生涯の旅路は、自己へのより深い気づきという形でより大きな自由を求め、より高次の幸福と、それに続く人間の繁栄を達成することにあると示唆しました。 さらに、家族が偉大なものとなるためには、各新世代の構成員が、自分たちの個々の幸福への旅路を能動的に高めようとしていると認識できるような方針や実践を積極的に追求し、それによって各構成員がより高い自己認識を達成できるようにすることで、各新世代にとって魅力的な存在でなければならないと提言しました。私は、これこそが家族を偉大さへと導くプロセスであると深く信じています。 この信念に基づき、私は家族企業を、家族システムの中で、個々の家族構成員の新たな夢を徐々にその事業に取り入れることで、一人ひとりの人生を豊かにするこのプロセスを実践できる場の一つと捉えています。

読者の皆様に断っておきますが、前述の通り、私は単に古い夢を犠牲にして新しい夢を追求することを提唱しているのではなく、古い夢を尊重しつつ新しいアイデアを歓迎する、家族企業内の「開かれたシステム」の醸成を提案しているのです。 私にとって、これは資本主義者としての思考と行動の在り方であり、資本主義が「創造的破壊」の原則に基づいているという、ヨーゼフ・シュンペーターの深い直感を体現するものです。シュンペーターは著書『*資本主義、社会主義、そして民主主義*』の中で、創造的破壊こそが資本主義の核心であり、この概念は
資本主義の所有者を導く一連の信念や、その信念を実践するために彼らが構築するビジネスシステムやプロセスに反映されていると指摘している。これは、新しいアイデアが生まれ、

企業の存続に向けた将来の課題に対処するために、それらを企業に統合していくプロセスである。 このプロセスは、秩序あるシステムに対して新しいアイデアがしばしばもたらす「創造的カオス」を認識するものである。したがって、資本家たちは、自社の企業システムが、新しいアイデアによって破壊されることなく、それらを受け入れられるような柔軟性を備えて構築されるよう確保する。言い換えれば、彼らのビジネスシステムやプロセスは、創造性に向けて柔軟に構築されており、その過程で組織自体が破壊されることなく、新しいアイデアが古いものを創造的に破壊できるようにされているのである。シュンペーターは、資本主義こそが、古いものを物理的に破壊し、
自らを破壊することなく、新たなものを生み出す。創造的破壊のプロセスには、開放的なシステムが必要である。そこでは、古い夢と新しい夢が光を争い合い、そのすべてが、両者が競い合う「有機体」の持続可能性と強化に向けられている。これは、構成要素間の健全な競争を通じて全体を向上させることである。 新しい夢がシステムにもたらす発見、創造、探求を奨励しようとする家族は、ダーウィンが説いた「自然淘汰」のプロセスが生命の核心にあることを踏まえ、創造的破壊を実践するのが賢明である。 家族は、その夢から生まれた事業に反映されているように、創業者の夢を尊重しなければならない。しかし、それは決して後世の夢の犠牲にしてはならない。家族という事業体全体が、生存をかけて競合する類似の事業の中で「適者生存」の勝者へと進化するためには、後世の夢を育むことが不可欠だからである。

次に、同僚のダイアン・ネイマン氏に感謝の意を表したい。彼女は、私にある極めて有害な「企業病」――「創業者症候群（Founder’s
症候群」と呼ばれる極めて有害な「企業病」の存在を教えてくれたことに、同僚のダイアン・ネイマン氏への感謝の意を表したい。私がこの病について知ったのは、自ら設立に関わった組織において、知らず知らずのうちにその症状を助長していた時だった。その組織は、私たちグループの夢を融合させ、本書の核心である教育を家族が受けられるプラットフォームを創出することを目指していた。「リーミング・アカデミー」と名付けられたその組織は、3年間にわたり繁栄し、私たちの夢は現実のものとなりつつあった。 しかし悲しいことに、4年目に入ると、私たちの夢は、新たに加わった仲間たちの夢によって当然のことながら疑問視されるようになり、私たちは彼らの夢を取り入れるために組織のシステムを開放することができませんでした。その結果、創設者たちが「道を譲る」ことができなかったため、『ザ・ラーニング・アカデミー』は破綻してしまいました。私は、この「創設者症候群」と呼ばれる病が組織に侵入し、そのシステムや進化する能力を凍結させてしまう場合、このような結末がよくあることだと、手遅れになってから知りました。

「創業者症候群」とその悲しい結末は、企業が進化し、生き残るために必要な新しい夢が、古い夢によって阻まれてシステムに取り込まれない場合に何が起こるかを示す好例である。家族企業において、新しい家族経営者の新たな夢が生まれ、取り込まれることを可能にするための「開かれたシステム」の必要性について、活力ある管理者・保全者・ステークホルダーである所有者に教育を怠ることは、その家族企業を「創業者症候群」と、そこから生じる死の螺旋的な結果のリスクにさらすことになる。

私はこれまで、古い夢と新しい夢の両方を受け入れるために、家族とその企業の健全性にとってオープンなシステムが必要であることを論じてきた。ここでは、特定の種類の閉鎖的なシステムが夢にもたらす特定の負のリスクについて論じる。それは、家族の閉鎖的なシステムが、企業を創業者／開拓者組織から「ホームステッド型」の組織へと進化させることを妨げるリスクである。

私の経験上、長期的に存続する企業はすべて、最終的には開拓者段階から、成熟した「ホームステッド型」段階へと進化しなければならない。これは、ゲルシックらが著書『*Generation to Generation*』で、第一世代の創業者から、第二世代の兄弟姉妹によるパートナーシップ、そして第三世代以降のいとこによるコンソーシアムへと発展する過程として記述しているのと同じ、企業の進化プロセスである。 もし企業が、開拓者というシステムから、ホームステッド型という別のシステムへと、それに伴うあらゆるガバナンス上の課題を乗り越えながら体系的に移行できないならば、その企業は歴史の彼方へと消え去ることになる。これらの企業システムはそれぞれ、その誕生の源となった夢によって境界が定められた閉鎖系として始まる。次の進化段階へと進むためには、そのシステムが開放されなければならない。 多くの場合、当初のシステムは閉鎖的すぎてこれを行うことができず、その結果、システムは機能不全に陥り、消滅してしまう。ガーシックとその同僚たちは、彼らが調査した3つの世代システムのそれぞれにどこに重なりがあるかを図解することで、家族企業におけるこのプロセスを明らかにしている。彼らは、ある閉鎖的なシステムが開かれ、次の段階へと進化している間、企業は大きなリスクにさらされていると指摘している。 主なリスクは、所有者である一族とそのガバナンスプロセスが、世代から世代へと穏やかかつ秩序立った進化の過程をたどっているのか、それともそれらのシステムやプロセスが機能不全に陥る混沌とした過程にあるのかという点にある。明らかに、現在の家族の一族システムやガバナンスプロセスが、一族の自然な世代交代に伴う変化の課題に対応できない場合、

家族のシステムと有機的に結びついている企業のシステムもまた、機能不全に陥り、混沌とした状態になってしまうだろう。私は、家族とその企業は、ロブスターのように成長するためには殻を脱ぎ捨てる必要があるのだと想像するのが好きだ。ロブスターと同様に、古い殻が抜け落ち、新しい殻がまだ硬くなっていない間は、彼らは大きな危険にさらされている。

進化、およびそれを表す「進化生物学」によれば、すべての有機的[22]システムは、一旦誕生すれば、その後永遠に他のすべての有機体と競争し続け、成体として生き残り、自らを複製できるようにしなければならない。開拓者は通常、自らを複製することはない。ただし、移動を止め、自分たちが発見した土地で生き続ける家族を作り始めることができる場合は別である。このようにして、彼らは進化生物学を再現するのだ。 もし開拓者がただ進み続け、決して定住しなければ、偶然にも見知らぬ誰かがその記憶を継承しようと決心しない限り、歴史から消え去ってしまう。定住して初めて、その土地で彼に続く世代においてその記憶が維持される可能性が高まる。したがって、彼は開拓者から入植者へと進化する必要があるのだ。ここで生物学と歴史は、家族とその事業の長期的な存続の基盤となる、人間の条件と経験の現実を教えている。 家族経営者は、かつての夢に基づいて築かれた家族システムや家族企業へと、新たな夢を円滑に移行させるためには、こうした現実について理解を深めなければならない。家族の幸いな現実は、口承の歴史を絆として、創業世代の夢が決して失われることなく、むしろ、自分たちがどこから来て、どのようにして生まれたのかを後世に伝える「伝承のアーカイブ」として、ダイナミックに保存され続けることにある。 私たちの家族の夢は、定義上、すべて「発見」「創造」「探求」の夢である。それらを失うことは、私たち自身を失うことに他ならない。同様に、創造、発見、探求という新たな夢を私たちの物語に取り込むことのできないシステムを持つことは、私たちの未来を失うことである。第五世代に到達し、そこから先へと続いていくためには、過去の夢も未来の夢も失ってはならない。 ここで私たちの家族に当てはまることが、私たちの企業にも同様に当てはまります。どちらも、長期にわたって生き残るためには、家族の物語と将来の世代の物語を必要とするのです。もし私たちの家族がこれをうまく行えば、開拓者から定住者への進化が起こり、家族の居場所そのものが、ますます大きな夢を受け入れるために成長していくでしょう。

第十一：私は、上記の冒頭のリストの最後から二番目と三番目の箇条書きで述べた内容を、肯定的な表現としてそのまま繰り返すことにする。

第五世代まで健全な状態で到達し、そこからさらに先へと続いていくことを目標とする家族は、ダイナミックな管理者／保全者、ステークホルダー／所有者としての役割を担う家族構成員に対し、その目標を達成するためには各世代においていくつかの重要な長期的な移行を管理しなければならないという知恵を伝えなければなりません。一方、短期的な取引は、成功にプラスの影響を与えることはまずなく、むしろマイナスの影響を及ぼす可能性が高いのです。

一族の長老たちは、一族企業のすべての所有者が、通常かつ適切に短期的な戦術的課題に向けられるべき経営的思考ではなく、初心の心で長期的な「第七世代」の戦略的思考を行う責任を自覚できるよう支援しなければなりません。 こうした所有者たちは、これら二つの思考様式の間にある境界線を維持できるよう教育されなければならない。さもなければ、短期的な懸念が優勢となり、短期的な成功に対する経営陣のニーズや報酬が優先され、そのような誤った認識からはトラブルが生じるばかりである[23]。

第12点：冒頭で挙げた最後の項目として、私は、ダイナミックなスチュワード／保全者／ステークホルダーとしてのオーナーが、家族企業の監督者としての役割を果たすために、どのような教育を受けるべきか、また学んだことを実践するためのツールについて提案した。

ここでは、さらに深く学びたいと考える家族のスチュワード／保全者／ステークホルダー所有者のために、各分野のツールに関する議論がどこで確認できるかを示しておきたい。いずれの場合も、初心者の心構えを持つ家族構成員であれば、専門家の助けを借りることなく、見習いとしてこれらの分野やツールを理解することができる。 各分野を習得するには、その可能性を余すところなく体験することで、その分野のスキルを磨く手助けをしてくれるコーチの存在が不可欠です。ただし、以下（1）の人事に関する分野については、推奨できる文献がありません。この分野を適切に遂行するには、この分野に精通したファミリー・メンターが、必要な実践的な学びを提供しなければならないからです。

1. ファミリー・バランスシートについては、『*ファミリー・ウェルス*』の第4章を参照

2. 「ファミリー・インカム・ステートメント」については、『*ファミリー・ウェルス*』の第4章を参照。財務貸借対照表および財務損益計算書の読み方については、企業会計の入門書を参照のこと。
3. 「ファミリー・バンク」については、『*ファミリー・ウェルス*』の第4章を参照してください
4. 現代ポートフォリオ理論――チャールズ・エリス著『*Winning at the Loser's Game*』およびグレゴリー・カーティス著『*Creative Capital, Managing Private Wealth in a Complex World*』を参照のこと
5. 投資家の資産配分――『*ファミリー・ウェルス*』第5章を参照。資産配分を理解するには、前述のエリスおよびカーティスの著書を参照のこと
6. ビジョン・ミッションステートメント、およびそれらが家族の事業体のビジョン・ミッションステートメントと整合性を保つ必要性――『*Family Wealthの第2章を*参照。また、バート・ナヌスの『*Visionary Leadership*』も参照のこと。
7. 家族および家族企業の会議に関するルールについては、『*Family Wealth*』の第2章、およびボークら著『*Working With Family Business*』を参照のこと。
8. 家族企業における秘密保持および機密保持に関する方針、および企業の成功におけるそれぞれの結果の根本的な違いについては、オニールの『*The Paradox of Success*』第 2 章を参照のこと。
9. 評価・査定システムについては、『*Family Wealth*』の第13章を参照のこと。また、ある世代の家族をどのように評価するかについては、本章で言及されているすべてのビジネス著者の見解を参照し、家族企業の繁栄度を評価すること。
10. 家族システム理論については、ボーウェンの『*Family Therapy In Clinical Practices*』で解説されているボーウェンの家族システム理論を参照のこと。ビジネスシステム理論については、ピーター・センゲの『*The Fifth Discipline*』を参照のこと。また、ビジネスに適用される複雑系理論については、リチャード・T・パスカルら著『*Surfing the Edge of Chaos*』およびリチャード・フォスターとサラ・カプラン著『*Creative Destruction*』を参照のこと。
11. 家族企業における役割と責任、およびその実践方法については、アーネスト・ドゥードとリー・ハウスナー著『*Hats Off to You*』を参照のこと。
12. 人材管理に関する知識：家族構成員および外部人材の採用、定着、報酬、および変革マネジメントの方法を学ぶために。『The Family Office Exchange』（100 South Wacker Drive, Suite 900, Chicago, Illinois 60606）は、この分野において共有すべき多くの貴重な知見を有しています。

13. 信託のガバナンスに関する詳細については、『*Family Wealth*』の第14章（信託における受託者契約条件、ピアレビュー、受託者再承認の活用）および第8章（プロテクターの活用と役割）を参照し、第15章「プライベート・トラスト・カンパニー」も参照してください。

これらは多岐にわたる分野やツールのリストですが、「バカル・ルール」に従えば、これだけで完全とは言えません。私の師であるリチャード・バカル氏の言葉を引用すれば、どのリストにも「その他」を加える必要があるのです。なぜなら、私たちにはすべてを網羅できるほど賢明で、また十分な実績がある者はいないからです！
これらの提言は、現時点において、私が家族経営者のために教育カリキュラムを策定する際に用いる出発点のリストです。これにより、彼らが自家の
ご自身の家族企業において、偉大で活力に満ちたスチュワード／保全者／ステークホルダーとしての役割を果たせるようにするためのものです。ご家族の教育システムが進化し、ご家族の成功に必要な新たなツールを発見し、創造していくにつれて、ぜひこのリストに追加してください。

ここで、「ステークホルダーとしてのオーナー」という道に関するこの考察を締めくくりたいと思います。所有権こそが、経営管理ではなく、家族と企業の繁栄にとって不可欠である理由を家族が理解できるよう支援するという私の取り組みが、この現実を明確に伝えることに成功したことを願っています。また、世代交代（トランジション）と資産譲渡（トランザクション）の違い、そして第5世代へと成功裏に継承していく上で、それらが家族にもたらす異なる結果についても、明確に理解していただけたことを願っています。
最後に、各家族が、なぜ「後ろから導く」リーダーこそが最高のリーダーであるのかを理解し、そうした人々を長老として迎え入れることを願っています。

© ジェームズ・E・ヒューズ・ジュニア、2007

---

1 「親和性に基づく家族（families of affinity）」という用語の詳細な解説については、私の著書『Family』の3〜11ページをご覧ください。

2 「ダイナミック」とは、停滞を避け、成長することを意味します。「継承者としてのスチュワード」とは、家族および世界全体に対して、すべての人の利益のために自らの相続財産を責任を持って増やす義務を負う者のことである。「保全者」とは、自身が相続した財産とその増殖分を受け取った時と同等かそれ以上の状態で、家族の次世代に引き継ぐ者のことである。「ステークホルダー」とは、受動的で無関心な投資家とは対照的に、積極的かつ思いやりのある参加者である。

3 私が「家族企業」という用語を用いる際、それは現役の事業だけでなく、金融資産のみで構成される家族企業も含まれる。

4 本稿では、家族システムを記述するために「複合体」または「複雑性」という用語を用いる。私はそれらを、相互につながった個人とその多様な関係の網の目として論じ、その網の目は、その特定の家族を定義する人口動態に応じて増減するものである。また、家族企業や家族についても、同様に複雑な有機体として論じ、その営みは、企業としての活力に満ちた旅路において、あらゆる形態の資本が絶えず加わり、分割されていく過程を反映していると述べる。

「複合体（complex）」という言葉の本質とは、複雑系理論や、それを研究する20世紀の新しい科学に反映されているように、どのようなものなのでしょうか。この文脈において、「複合体」とは、単一の有機的単位、あるいは基本単位、基礎単位――例えば、親族関係を形成する最初の2人のメンバー――が、その一部となる新たな実体（この例では、両親に加わる子供たち）の加わりを通じて、その関係体系をより複雑なものにしていくという進化の過程を表すために用いられています。 別の例としては、単一の受精卵が継続的な分裂を経て、数兆個の細胞からなる人間となる過程が挙げられる。

複雑性の発展とは、秩序立った進化の過程であり、それによって新しい部分から新しい全体が生まれ、多くの場合、その新しい全体を構成する部分間の関係性の数が幾何級数的に増加することにつながります。

時には、それは革命的なプロセスにおいて新しい形態を生み出す、無秩序な追加や分裂による混沌としたプロセスではなく、むしろ秩序立った成長のプロセスである。

この後者の点は非常に重要である。なぜなら、カオスの性質と過程を扱い、一見ランダムな組み合わせから生じる宇宙の変化の過程を記述しようとする、もう一つの非常に強力な20世紀の新しい科学が存在するからである。

おそらく、複雑系理論はその科学が融合のプロセスを定義し研究するものであるのに対し、カオス理論とその科学は分裂のプロセスを研究するものであると言えるだろう。

生物学的、社会学的、政治的、経済的、あるいは文化的なあらゆるシステムの進化を研究するツールとして、複雑系理論の利用が目覚ましく拡大していることは、21世紀の私たちの生活を特徴づける現実である。私たちは、あらゆるシステムが同種の他のすべてのシステムとの競争の中で生き残るためには、そのために徐々に複雑化していかなければならないことを理解するに至った。

複雑系理論は、ダーウィンの自然選択のプロセスを理解するのに役立つツールであると同時に、通常は（必ずしもそうとは限らないが）より単純な祖先に基づいて、新たな生命形態を生み出す自然な進化のプロセスを理解するのにも役立つ。ここで注意してほしいのは、私が「より賢い」あるいは「より高度な」生命形態とは言わなかったという点だ。 母なる自然は、変異を実験しながら、ますます複雑な網を紡ぐことを好みますが、複雑さによって知恵や進歩がもたらされるとは言っていません。ただ、新しく、より多様な関係性を生み出すことが、母なる自然にとって新しい生命形態を生み出す方法であり、それらは生存競争を通じて、自分たちが置き換えようとしているものよりも適応力が高いかどうかを自ら見出さなければならないのです。複雑さが増すことで改善がもたらされることを期待することはできますが、母なる自然はそれを保証するわけではありません。

本稿の主題である家族システムや家族企業のシステムは、それぞれ新たな構成員や新たな資産が加わるにつれて、絶えず複雑化の一途をたどっている。企業の存続のために新たな関係や資産を統合する必要性によって、家族の存続に課される複雑性の増大こそが、家族が直面するますます複雑化する意思決定を可能にするために、より複雑な家族ガバナンス体制を必要としているのである。

家族が偉大さへの道のりで成功を収めるためには、複雑系理論が示唆するように、家族とその事業における複雑性の増大と、それに続くガバナンスシステムの複雑性の増大との間には、絶え間ない好循環が存在しなければならないと私は考えています。この好循環は、家族とその事業がさらに高い次元の複雑性へと円滑に進化することで、システムが優れた意思決定を生み出し、それによって家族の進化に歩調を合わせるものです。 もしこの相互に結びついた好循環が、家族とその企業という双子の構成要素のそれぞれの展開に対して適切な対応として継続できるのであれば、その家族の未来は非常に明るいものとなるでしょう。

5 一族の長老たちの視点を通じて七世代前を振り返り、一族が今日の問題解決に向けて配慮、知恵、そして規律をもって行動できるようにすること。そうすることで、今日から数えて七世代後の子孫も、彼らに注がれたのと同じ配慮と知恵を受け継ぐことができるのです。

6 あらゆる問題の解決策を模索する際、心と頭をオープンな状態で臨むこと。

7 この最初の統計は広く引用されていますが、この2番目の主張については、ロイ・ウィリアムズとヴィック・プライサー著『*Preparing* Heirs』の161ページを参照してください。

8 これらの企業の多くが成功裏に売却され、この統計に寄与していることは疑いようがありません。しかし、優れたオーナーがいたならば得られたであろう価格で売却された企業は、統計が示す数よりも少ないのが実情です。

9 経営者が習得すべき基本的な役割の簡潔なリストをご覧になりたい読者は、「家族企業の経営者の役割と責任」と題された『Reflection』を参照してください。

10 家族企業における境界線の問題、およびその見つけ方と管理方法に関する優れた演習については、リー・ハウスナーとアーネスト・A・ダウドの『Hats Off to You』を参照してください。

11 また、彼らは利益を確定するタイミング、そしてさらに重要なこととして、損失を確定するタイミングを見極めるための優れた売却戦略を練り上げていると私は考えています。これは、私の見解が確固たるものというよりは経験的かつ直感的なものであるため、箇条書きではなく脚注として記載しました。しかし、私が観察してきた偉大な投資家たちは皆、売却側で利益を上げていました。私が目にした投資関連の書籍のほとんどが「買い」の側面を強調しているにもかかわらずです。

12 もしこれらが事業承継計画として検討されていれば、多くの損害は回避できたかもしれない。この真実を40年前に知っていればよかったと心から思う。読者の皆さんもご存知の通り、家族にはその成功を左右する長期的な事業承継のプロセスがある一方で、「シャツの袖からシャツの袖へ」という諺を回避するための150年にわたる道のりにおいて、単発の取引など何の意味も持たないのだ。

という「処方箋」を回避するための150年にわたる旅路において、いかなる取引も何の影響も与えないのです！事業承継は取引の一形態なのです！！

13 「per se」という用語はラテン語で「絶対的に」を意味し、「surcharge（追加負担）」とは、受託者が自身の不注意によって信託が被った損失を、受託者が自腹で信託に弁済することを指します。

14 このパラドックスは、類似の問題に関するある科学的研究を思い出させます。カエルを175度の水に入れると、カエルは飛び出します。しかし、71度の水に入れ、10分ごとに5度ずつ温度を上げると、カエルは最終的に茹でられてしまいます！おそらく、目先の大きな利益があるように見える信託を設立しないという短期的な「大きな痛み」を受け入れることで、信託の中に隠れている長期的な投資のエントロピーを回避するほうが賢明でしょう。

15 私は、莫大な金融資本を持つ家族にとって、プライベート・トラスト会社や限定目的のトラスト会社が、この緊張を著しく軽減できることを実感しています。

16 『Reflections』の「メンターとしての受託者」、「摂政としての受託者」、そして「永久信託の予期せぬ結果」を参照のこと。これらは www.jamesehughes.com で閲覧可能です。

17 ランスバーグ氏とその同僚たちは、第3世代以降の各世代が新たな「いとこコンソーシアム」を構成すると提唱しており、私はこの考えに全面的に同意する。私は彼らの研究に、第3世代における「一族」の形成、すなわち「

転換点」と呼ぶべき点について言及したい。そこでは、すべての構成員が同じ屋根の下で育ったわけではなく、異なる価値観に基づく他家からの多くの新しい物語がシステムに流入してくる。第4世代および第5世代のコンソーシアム、ならびにこれらの世代によって形成される水平的な社会的協定に関する問題は、家族企業の事業承継にとって興味深い課題を提起しており、ランズバーグ氏とその同僚たちが将来的にこれらに取り組んでくれることを期待している。

18 これらの用語についてはこれ以上定義せず、むしろ本書を読んで、ソメンフェルドが企業のトップに見られる4つの人間的性格タイプをいかに「見事に」描写しているかを確認していただきたい。

19 ここで私が女性形を用いているのは、私の経験上、家族間の争いをうまく乗り切ることの成功は、男性メンバーが条件付けられた生存反応として持つ、生物学的に進化した攻撃性という特性によるものよりも、むしろ「美」を「調和」として実践する女性メンバーから授かる「贈り物」であることが多い、という読者の認識を深めてもらうためである。

20 アメリカの歴史的な例をお探しの方のために挙げると、シャーマン、グラント、パットン各将軍は「取引型リーダー」であり、エイブラハム・リンカーンとジョージ・C・マーシャルは「変革型リーダー」でした。その他の読者の皆様は、ご自身の文化や歴史に照らして、これら2種類のリーダー像を置き換えて考えてみてください。

21 創設者の夢が持つ力の本質は、往々にして十分に評価されていません。その力がどれほど並外れて強大であるか、一つの見解を提示させてください。 地球上に住む約70億人の私たちに互いに問いかけてみましょう。前夜に夢見た何十億もの夢のうち、朝になってそのうちのたった一つでも思い出せる人は、どれほどいるでしょうか？ 実際には、ごくわずかです。次に、そのような夢を思い出せる数少ない人たちのうち、3日後にその夢を思い出せる人はどれほどいるでしょうか？ 極めて、極めて、極めて少数です。さらに、そのような夢を思い出せる人たちのうち、その夢が

意識の中に残り、アイデアとなるでしょうか？　ごく、ごく、ごく、ごくわずかな人だけです。次に、そのような夢がアイデアとなった人の中で、そのアイデアのうち、企業としてなど、何らかの形で具現化されるものはどれほどあるでしょうか？　ごく、ごく、ごく、ごく、ごくわずかな数です。最後に、具現化されたアイデアのうち、どれほどが莫大な富を生み出すでしょうか？　毎晩夢見る

毎晩夢見られる何十億もの夢のうち、ごくわずかな数に過ぎず、統計的に見てあり得ないほどだ。そう、これらは不可能な夢なのだ――その「不可能性」こそが力強さを生み出し、まさに圧倒的だ！！

22 通常、企業を「有機的な存在」とは定義しませんが、これは誤りです。あらゆる生命体と同様に、すべての企業は誕生するために苦闘し、死なないよう並外れた努力を払って戦っています。私は、すべての企業が生命の一形態であり、その生存のための闘いは他のあらゆる生命体のそれと重なるものだと考えています。したがって、私にとって企業は有機的な存在なのです。

23 私の著書『ファミリー』の「枢密顧問」に関する章では、家族が長期的な成功を収めるために、最も採用を望む人材の性質について深く論じている。そうした人々は皆、自らも長期的な視野を持つ思考者であり、仕える家族の成功を追求しつつ、専門的なスキルを日々の経営課題に応用し、短期的な貢献を通じて家族に長期的な成功をもたらそうとする。

ボーク、デビッド、デニス・T・ジャッフェ、サム・H・レーン、レスリー・ダシュー、クエンティン・G・ハイスラー。*『ファミリービジネスの運営』*サンフランシスコ：ジョシー・バス、1996年。

ボーエン、マレー。*『臨床実践における家族療法』*。ニュージャージー州ノースベール：ジェイソン・アーロンソン、1978年。

ブロンフマン、ジョアニー。*『相続財産の経験――社会心理学的視点』*UMI Dissertation Service、1987年。

バーンズ、ジェームズ・マクレガー。*『リーダーシップ』*。ニューヨーク：ハーパー＆ロウ、1979年。

カーロック、ランデル・S. およびジョン・L. ウォード。*『ファミリービジネスのための戦略的計画』*、イングランド、ハンプシャー、パルグレイブ、2001年。

キャロル、ルイス。*『鏡の国のアリス』*。

コリンズ、ジム。*『グッド・トゥ・グレート』*。ニューヨーク：ハーパー・コリンズ、2000年。

孔子。*『論語』*。D. C. ラオ訳。イングランド、ミドルセックス：ペンギン、1987年。カーティス、グレゴリー。*『クリエイティブ・キャピタル』*。ネブラスカ州リンカーン：iUniverse、2004年。

ドゥード、アーネスト・A・ジュニア、およびリー・ハウスナー。*『Hats Off To You』*。カリフォルニア州ロサンゼルス：ドゥード・ハウスナー・アソシエイツ、2000年。

フォスター、リチャード、サラ・カプラン共著。*『クリエイティブ・デストラクション』*。ニューヨーク、ダブルデイ、2001年。ガードナー、ジョン・W. *『自己更新』*。ニューヨーク、ハーパー・アンド・ロウ、1963年。

ガーシック、ケヴィン・E.、ジョン・A.・デイヴィス、マリアン・マコロン・ハンプトン、およびアイヴァン ランスバーグ『*世代から世代へ*』。マサチューセッツ州ケンブリッジ：ハーバード・ビジネス・スクール・プレス、1997年。

グリーンリーフ、ロバート・K.『*サーバント・リーダーシップ*』. ニュージャージー州マホワ：パウリスト、1991年。

ハイフェッツ、ロナルド・L.『*簡単な答えのないリーダーシップ*』. ボストン：ハーバード大学出版局（ベルナップ）、1998年.

ヒューズ、ジェームズ・E.『*ファミリー・ウェルス：一族に財産を残す*』. ニューヨーク：ブルームバーグ・プレス、2004年。

ヒューズ、ジェームズ・E. *『ファミリー――世代間の契約』*. ニューヨーク：ブルームバーグ・プレス、2007年

ジャウォースキー、ジョセフ。*『シンクロニシティ』*。サンフランシスコ：バレット・ケーラー、1996年。

ランスバーグ、アイヴァン。『*Succeeding Generations*』. マサチューセッツ州ケンブリッジ：ハーバード・ビジネス・スクール、1999年。

老子. *『道徳経』*. ジョン・C・W・ウー訳. ボストン：シャンバラ、2003年.マキアヴェッリ、ニッコロ. *『君主論』*. ジョージ・ブル訳. ロンドン：ペンギン・ブックス、2003年.

ナナス、バート。*『ビジョナリー・リーダーシップ』*。サンフランシスコ：ジョシー・ボス、1992年。

ノイバウアー、フレッド、アルデン・G・ランク共著。*『ファミリー・ビジネス』*。ニューヨーク：ラトレッジ、1998年。

オニール、ジョン・R.『*リーダーシップ・合気道*』. サンフランシスコ：クラウン・ハーモニー、1997年。

オニール、ジョン・R. *『成功のパラドックス』*、ニューヨーク、マグロウ・ヒル、第2版、2000年。パスカル、リチャード・T.、マーク・ミレマン、リンダ・ジオジャ。*『カオスの縁をサーフィンする』*。ニューヨーク：クラウン、2000年。

パイン、B・ジョセフ3世、ジェームズ・H・ギルモア*『体験経済』*マサチューセッツ州ボストン：ハーバード・ビジネス・スクール・プレス、1999年。

シュンペーター、ジョセフ・A.『*資本主義、社会主義、そして民主主義*』。ニューヨーク：ハーパー・トーチブックス、1984年。

センゲ、ピーター・M. *『第5の規律』*. ニューヨーク：ダブルデイ、1994年。

ソネンフェルド、ジェフリー。*『英雄の別れ：CEOが引退すると何が起こるか』*。ニューヨーク：オックスフォード大学出版局、1991年。

孫子. *『孫子』*、トーマス・クリアリー訳。マサチューセッツ州ボストン：シャンバラ、1998年。ウォード、

ジョン・L. *『民間企業のための効果的な取締役会の構築』*. サンフランシスコ：ジョシー・ボス、1991年。

ウィートリー、マーガレット・J. *『リーダーシップと新科学』*. ニューヨーク：バレット・ケーラー、第3版、2006年。

ウィリアムズ、ロイ、ヴィクター・プライサー共著。『後継者の育成』。サンフランシスコ：ロバート・D・リード、2003年。