

INVESTMENTS & WEALTH MONITOR

2022年9月/10月号からの転載記事

繁栄し、 絆の深い資産のファミリーを築く

執筆：ステイシー・オールレッド (MST、CFP®)、ジョアン・ディフリア (MFT)、スティーブン・ゴールドバート (PhD)



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

繁栄し、 絆の深い富裕層の家族を築く

ステイシー・オールレッド (MST、CFP®)、ジョアン・ディフリア (MFT)、スティーブン・ゴールドバート (PhD) 著

1994年、パークシャー・ハサウェイの副会長であるアメリカの投資家チャーリー・マンガーは、「世俗の知恵」¹の獲得について講演を行い、そのメッセージは極めて力強く、今日に至るまで人々の心に響き続けています。²「世の知恵」とは、一連のメンタルモデルを構築し、それらを格子状に組み合わせて問題を解決することを必要とする。1996年、彼はこの概念をさらに展開し、学際的なアプローチの重要性を強調した。すなわち、単一の学問分野だけではすべての答えは得られず、問題解決には分野を横断した「最高の大きなアイデア」を取り入れる必要があるというのである。³

マルチモデルかつ学際的なアプローチを採用することは、最初は圧倒されるように思えるかもしれませんが、しかし、マンガーが述べたように、実際にはそれほど難しくありません。なぜなら、「80か90の重要なモデルが、その負担の約90パーセントを担う」ものであり、その大部分の仕事を「ほんの一握りのモデル」でこなせるからです。「マスターリスト」のようなものは存在しません。むしろ、解決しようとしている問題に対して最も関連性が高く、最大のプラスの影響をもたらすモデルを集める必要があります。

多額の金融資産を持つご家族のアドバイザーとして、あなたとクライアントはどのような問題を解決しようとしているのでしょうか？どのような機会を最大限に活用しようとしているのでしょうか？これらの課題に取り組む上で、どのモデルが最も関連性が高いのでしょうか？あなたの認知ツールキットには、どのモデルを含めるべきでしょうか？

ロメロ一家を紹介

ジョーとメアリー・ロメロ夫妻、そして16歳、20歳、27歳の3人の子供たちを題材とした架空のケーススタディを考えてみましょう⁴。彼らはどのような問題や機会に直面しているのでしょうか？もしロメロ一家があなたのオフィスに訪ねてきたら、彼らが世渡りの知恵を身につけ、充実した人生を送るために、どのモデルが最も役立つのでしょうか？

ジョーとメアリーは50代半ばの夫婦で、過去30年間にわたり自ら創業し築き上げてきた成功した事業を最近売却しました。ジョーはこの売却を喜んでいるものの、今後どのように時間を過ごすべきか迷っています。彼は「引退」という考えをあまり好んでいません。「私が知っている完全に引退した人たちは皆、落ち着きがなく、あまり幸せそうには見えない」と彼は言います。

メアリーはそれほど心配していません。子育て、友人との付き合い、陶芸、そして慈善活動など、すでに十分に忙しいからです。彼女は、事業の売却益の一部を使って家族財団を設立することを楽しみにしています。

ジョーとメアリーには3人の子供がいます。

16歳のサリーは、将来の進路についてまだ決めておらず、今は友人関係に集中している。彼女は、家族の資産のせいで、友人たちから「成功するために何もする必要のない金持ちの子」と見なされるのではないかと心配している。

20歳のザックは、目標が明確で自立心が強く、動物が大好きだ。彼は以前から獣医師になりたいと決めていた。ザックは獣医学部の学費が高額であることを承知しており、目標を実現するために家族の支援を頼りにしている。

27歳のボブは、ソフトウェア開発者として働いている。彼は経済的に自立しており、これまで一度も両親にお金を頼ったことはない。しかし、今は起業を考えているため、家族に助けを求めるべきかどうか迷っている。「万能のリスト」など存在しません。むしろ、解決しようとしている問題に対して最も関連性が高く、最大の家族効果をもたらすモデルを集めるべきです。ボブは、それと自分の事情やニーズを持っています。しかし、30年以上にわたり家族の資産運用を支援してきた中で、私たちは、資産保有者には繰り返し見られる「概念的な骨格」⁵があることに気づきました。彼らは、以下のような多くの共通する課題について、似たような疑問を抱いています。

目的：各世代にとっての目的意識と幸福感を、どのように築き、維持していけばよいのでしょうか？

資産管理：資産をどのように最善の形で管理し、個人的な楽しみと分かち合いのバランスを見出せばよいのでしょうか？

効果的な寄付：家族の成長と発達を促進しつつ、自尊心、意欲、自律性を損なわないような寄付を、どのように行えばよいのでしょうか？

将来への展望：継続性と後継計画を整え、次世代のロールモデルとなるためにはどうすればよいのか？

調和：お金が家族にもたらすリスクや不和を最小限に抑えるために、どのような実践を取り入れることができるでしょうか？

クライアントが相当な金融資産を築き、今や新たな問題に直面していると想像してみてください。「お金が子供たちや、子供たちとの関係を台無しにしてほしくない」とクライアントは今、あなたのオフィスを訪れ、子供たちのための金融教育プログラムや、贈与や相続に関する「すべきこと」と「すべきでないこと」についてのアドバイスを求めています。

アドバイザーとして、ここからが興味深いところです。金融教育、綿密に練られた遺産計画、そして投資ポートフォリオは重要です。しかし、これらだけでは、多額の経済的資本に伴うリスクや課題に対処するには不十分です。では、あなたとクライアントは何をすべきでしょうか？

繁栄を促進し、衰退と闘う

成功している富裕層の家族にとっての最優先の目標は、個人が繁栄できるよう育み、家族間の絆を築くことです。言い換えれば、その目的は、金融資本を活用して家族が豊かな人生を築けるよう支援し、繁栄を促進し、停滞と闘うことにあります。豊かな人生を築くこと——つまり、自分の可能性を最大限に発揮し、情熱と生産性、エンパワーメント、平静さ、そして共感に満ちた人生を送ること——こそが、真の富なのです。⁶

「ホリスティック・ラーニング・ファミリー」

研究によると、長期にわたり成功を収めている家族——すなわち、家族の資産と絆を成長させ、維持し続けている家族——は、富の包括的な定義を受け入れていることが示されています。⁷

こうした家族にとって、金融資本は、社会的資本、知的資本、人的資本、精神的資本、そしてレガシー資本——と相互に作用しています。これらは、家族資産とガバナンスの専門家であるジェームズ・ヒューズが定義した「5つの資本」です。⁸富の広範な定義に基づくヒューズの「5つの資本」モデルは、あなたの認知ツールキットの基礎となるモデルです。

成功している多世代にわたる家族は、次世代が繁栄し、充実した人生を送り、自らの可能性を最大限に発揮できる手段を手に入れ、幸福感を築けるよう尽力しています。⁹広範で統合的な考え方と共通の目的を武器に、繁栄する家族は「ホリスティック・ラーニング・ファミリー」を築くという生涯にわたる旅路を進んでいます。¹⁰

「良い」から「素晴らしい」へと進化する家族は、富がもたらす機会とリスクを認識し、これらの課題に先手を打とうとします。¹¹彼らは、家族一人ひとりに力を与え、社会的な

表
1

ロメロ家の歩み

	ジョー（家長）、 （50代半ば）	メアリー（家長）、 （50代半ば）	ボブ（27歳）	ザック（20歳）	サリー（16歳）
主要な優先事項	大切なものの再定義 その年齢において最も重要なものを再定義し、事業を売却したもの、「引退」はしたくない。	自分の情熱を 彼女の情熱である 社会貢献への情熱を	家族を 家族の リスクを冒して リスクを冒して リスクを冒しつつも、 苦労して築いた 経済的自立を維持する。	「引退」することには 獣医師になることに 獣医師になることに 常に 目標に一貫して注力し、 学業での成果 やスポーツでの活躍など、常に目標に集中してきた。	今は 「今」に集中し、 将来のことは 未来のことは
近頃・課題	ジョーは一步引いて、自分が本当に好きなこと、もうやりたくないことを見極めようとしている。仕事にすべての時間を費やすことなく、自分のビジネススキルや知恵をどのように最大限に活かせるかを探りたいと考えている。「人生の大半を週60～80時間働き続けてきたが、今や『自由へのパスポート』を手に入れたような気分だ。エンジェル投資も少し手掛けたが、本当にやりたいのは旅行をして、他のチャンスを探ることだ。健康そのものだったサイクリング仲間が心臓発作を起こした時、私は目が覚めた。何か新しいことに挑戦すべきだろうか？すでに知っていること以外で、他に何ができるだろうか？」	メアリーは、家族の 家族の資金を 自身の慈善活動を 自身の慈善活動を 活動に活用すべき資源と捉えており、 時間と資金の両方を捧げている。彼女は 自身の精神的な 背景に導かれ、 「善き人であること」が 「良き 財産の 。しかし、彼女は 娘のことを心配している： 「二人の息子たちとは違って、サリーは 人生の指針が 人生の指針を持っていないようだ。彼女は 友達の 友人たちの日々のドラマに気を取られているようで、 に気を取られているようで、大学進学 の計画 大学進学を計画を立てることよりも、 友人たちの日々のドラマに 彼女が「隙間から滑り落ちていく」 「取り残される」姿や、 タダ乗りだと思わせたくないのです。 「お金があるから」という理由で、彼女が「見落とされたり」	「裕福な」家庭に 一員であるということは、ボブにとって、 リスクを冒したり、 （世界中を ）といったことを 1年間世界一周旅行をしたり、 ビジネスを立ち上げてみるなど）家族からの支えがあれば 。しかし 彼は自分の 自立を深く大切にしており、 頼むことについては 家族に 家族の援助を頼むことについては、 非常に複雑な気持ちを抱いている。 ボブは ボブは、自分には 両親の遺産について 両親の遺産 計画についてほとんど理解していないことに気づき、それが 自身の判断に 「いくらを 貯蓄、支出、投資の また、ボブは 、自分の 、「運命の人」なのか、それとも それとも別れるべきか、その判断に 悩んでいる。	ザックは 良い友人を作るのが得意で、 優秀な成績を収めること、 あらゆる年齢層の人々と あらゆる年齢層や 社会階層を問わず、人々と交流することにも長けています。彼は 集中力があり、気立てが良く、 感情面でも 知性がある。「私は 初めて子犬を 最初の子犬を飼い始めてから 時からずっと、動物と関わる仕事に就きたいと 動物に関わる仕事に就きたいとずっと分かっていた。 間違いなく 獣医師になるだろうと 獣医師になることに、ほとんど疑いはありません。」ザックは 大学で優秀な成績を収めており、 動物の 活動に参加し、すでに 大学院での 進学を希望する についてすでに調査を済ませており、 専門職の 学位取得のために	サリーは 成績を収めている 努力でそこそこの成績を収めているが、 合格することへのプレッシャーを 自分ができる限り 「みんな、 自分の将来を 私の将来を心配しているようだけれど、 私だけが。そのプレッシャーが に押しつぶされそうになって 。この この家族では のが当たり前みたいだけれど、それは 私の性分ではない。 皮肉なことに、彼らの口にする 話は 金や、 私の将来についての彼らの話はすべて、 、私がお金について考え、 お金のことで これまで以上に 、そして自分が知りたいことよりも 知りたくないことまで ことを知らなければならない。」

図
1

10の人生の段階、10の中核的コンピテンシー

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5-11/12 小学校	12-14/15 中学校	15-18/19 高等学校	19-25 若年成人期	25~35 若年成人期	35~40歳 中年期（再評価期）	40代前半~50代後半 確立期	50代後半~70代半ば 晩期成人期：解放	60代後半~90歳 高齢期（第1部） 総括	70代後半~最期 高齢期（第2部） アンコール
資産を効果的に統合する能力を構築する									
外部能力					内部コンピテンシー				
- 財務スキル - 資産および人生設計スキル - 資産管理およびガバナンススキル - 慈善活動スキル - 起業家精神および家族経営スキル					- 感情的スキル - 社会的スキル - 学習と成長志向 - 責任と説明責任 - 健康とウェルネス				

出典：ステイシー・オールレッド (MST)、ジョアン・ディアリア (MFT)、スティーブン・ゴールドハート (PhD) による共同作成

責任を果たし、地域社会に前向きな貢献を果たすこと。

包括的な「学びの家族」モデルを設計するにあたり、私たちの目的は、家族一人ひとりの能力、情熱、そして人生の段階に応じて支援できるツールを創り出すことでした。あるクライアントが言ったように、「富はロケットの燃料のようなものですが、それはあなたをどこへ連れて行ってくれるのでしょうか？」。確かに、年齢や人生のどの段階においても、経済的資本は幸福感や自尊心を育む助けとなる一方で、不幸福感や途方に暮れる感覚を増幅させる可能性もあります。

私たちが観察したところ、お金そのものに過度に同一化している家族ほど、お金という「ブラックホール」に陥りやすい傾向があります。お金に過度に焦点を当てすぎると、個人の幸福や成長を損なう恐れがあります。それは不安や抑うつ、権利意識の過剰、意欲の欠如を増幅させ、極端な場合にはナルシズムさえも引き起こす可能性があります。こうした行動は、家族の一員や家族そのものが「繁栄」するどころか、「衰退」へとつながりかねません。

多世代家族において、家族の学びの旅に寄与する要素は、個人のライフステージや人生の選択によって異なります。表1は、ロメロ家のこれらの要素をまとめたものです。

「10×10 学習ロードマップ」

信頼されるアドバイザーとして、あなたにはクライアントの視野を広げる重要な機会があります。この家族が先を見通せるよう支援する、包括的なソリューションを提供できるのです。しかし、ここで注意すべき点があります。スキルを身につける必要があるのは、子供たちだけではないということです。多額の金融資産に伴う機会、課題、リスクを乗り切るには、家族全員の積極的な関与が不可欠です。これは、関わる者にとって単なる傍観者としての立場ではられない問題です。現代のアドバイザーが差別化を図り、価値を高める方法を絶えず模索する中で、人生のあらゆる段階において、家族一人ひとりにとって最も重要な事柄に目を向けるためのモデルとツールキットが必要とされています。

簡単な答えはありませんが、努力を惜しまない個人、家族、そして彼らを支援するアドバイザーは、「学びの家族」^{12]}を築き、あらゆる年齢層の家族構成員が能力を養えるよう支援することに注力することができます。

包括的な学習ロードマップは、意図的な焦点とコミットメントのモデルを提供することで、あなたとクライアントが最も望む成果——繁栄し、絆の深い家族——を達成するのに役立ちます。

このロードマップは、10のライフステージにわたり適用される10のコア・コンピテンシーで構成されています（図1参照）。これは、経済的豊かさがもたらす機会と課題を乗り越えるために、予防的思考と促進的思考の両方が重要であることを強調しています。また、ユーザーに対し、比喩的に言えば、悪いものはねのけ、良いものを育む敏捷性を与える「リバーシブルなマント」を身にまとうよう促しています^{13]}。

学習ロードマップには、あらゆる年齢層の家族が好奇心を抱き、活動内容を確認し、追求したい能力を選択できるように促す、親しみやすい入り口が必要で、私たちは、「押し付ける」のではなく「引き出す」手法を重視しています。これにより、各家族のエネルギーとモチベーションを引き出し、行動につながる可能性が最も高い、各自が自ら作成した独自の計画へと導きます。

私たちの視点では、資産管理の課題を効果的に乗り越えていくことは生涯にわたる旅であり、人生の各段階にはマイルストーンと学習活動が存在します。「10×10 ラーニング・ロードマップ」は、クライアントに立ち止まり、現在の位置を確認し、その人生の段階における重要な活動を検討し、学習の旅の次なる目的地を選ぶ機会を提供します。

クライアントが選択した学習活動は、それぞれの生活上の決断、方向性、経験に合わせて調整されます。その結果、各人が人生の10のステージを進むにつれて展開される、ユニークでダイナミックなプロセスが生まれます。このプロセスにより、各人は個々の学習経路を自由に再設定し、新たな領域を探索し、向上した能力と高まった自尊心をもって、逃した機会や過去の課題に改めて向き合うことが可能になります。

能力という「筋肉」を鍛えることは、ライフサイクルを進むにつれて、「自分は誰か」「何ができるか」「何が本当に重要か」といった核心的なアイデンティティの認識を、変化させ、変容させ、洗練させていくことができます。時代遅れの通説とは対照的に、自己啓発は人生の怒濤ある川は固定された時点では止まる必要はありません（図2参照）。

図
2

中核となる能力をいかに構築するか



「筋肉」を鍛える
生涯にわたり繁栄し続けるために、個人および家族の能力を伸ばし、活用するための「筋肉」を鍛える

出典：ステイシー・オールレッド（MST）、ジョアン・ディフリア（MFT）、スティーブン・ゴールドバート（Ph.D.）による共同作成

10のコアコンピテンシー

この学習ロードマップは、10の中核能力（対外的な能力5つ、対内的な能力5つ）を網羅しています（サイドバーおよび表2を参照）。各コンピテンシーは、10のライフステージにわたって、各ステージ特有のマイルストーンや活動を通じて実践されます。つまり、これはライフサイクルの各段階における家族一人ひとりのための学習行動計画の枠組みです。これにより、若者は基礎を学び、大人は課題や機会に対応するために必要なスキルを習得し、高齢者は高齢期にふさわしい役割を果たすよう促されます。

10の中核能力は相乗効果を発揮し、以下の達成を支援します：

すべての家族構成員の総合的な能力を構築し、高める。
これらは、幼少期から高齢期に至るまで、人生の全段階を網羅しています。

各人の強みを育み、より回復力のある家族を築きます。

包括的な学習の旅路は、特定の人生の段階において不可欠なすべての能力に取り組み、それらを獲得するための計画を立てます。その結果として得られるロードマップは、例えば、決断力に欠け、やる気がなく、あるいは過度に自己中心的な子供を生み出すような、否定的かつ／または破壊的な家族文化から家族を守る助けとなります。その代わりに、学習ロードマップに積極的に取り組むことで、個人が真の可能性に近づくためのライフスキルや能力を養うことができます。

「グッド」から「グレート」へ

「良い」から「素晴らしい」¹⁴へと発展する豊かな生活を育む家族は、富がもたらす機会とリスクを認識し、こうした課題に先手を打とうとします。

長期にわたり繁栄し続ける家族には、以下の共通点が見られます。**能動的な学習者**：彼らは生涯学習を高く評価し、各家族構成員、そして家族全体が富を効果的に統合し、繁栄するために必要な能力を構築・強化する計画を立てています。

強固な文化：成長志向を原動力とし、計画と中核となる実践に裏打ちされた、強固な文化を築き上げます。

健全なコミュニケーション：世代内および世代間のコミュニケーション能力と紛争解決能力を継続的に高めています。

賢明な子育て：愛情と支援、そして責任と説明責任に対する高い期待の最適なバランスを追求しています。言い換えれば、権威ある子育てスタイルを採用しています。

包摂性：各家族構成員の異なる発達能力やライフスタイルの選択に配慮し、それを受け入れる姿勢を持っています。

情報に基づいた対応：神経学的および心理社会的発達に関する最新の研究を活用しています。

変化への対応：結婚、離婚、出産、死といった変化や、再婚家庭の力学、兄弟間の競争などへの対処方法を熟考し、計画を立てます。

内的・外的コンピテンシー

内的コンピテンシー

内的コンピテンシーとは、成熟した人格とウェルビーイングを育むために必要なスキルです。これらの能力は、生涯を通じて現れ、発達し、発揮されます。これらは、感情的知性、社会的関与、責任感、そしてウェルビーイングが組み合わさった、確固たる人格を持つ家族構成員の核心を成すものです。内的コンピテンシーに関する私たちの理解は、感情的知性、ポジティブ心理学、成人発達学の各分野における研究から得られています。

外部コンピテンシー

外部能力とは、物事を成し遂げる有能で教養のある人材を育成するために必要なスキルであり、知識、能力、資格の習得が含まれます。各家族構成員が選択した進路において求められる責任のレベルがますます高まるにつれ、特定のスキルセットが必要となります。外部能力に関する私たちの理解は、リーダーシップ開発、財務・遺産計画、および家族資産コンサルティングの各分野における取り組みから得られています。

出典：クリストファー・ピーターソン、マーティン・セリグマン『キャラクター・ストレングス・アンド・ヴァーチャーズ』（オックスフォード・プレス、2004年）；ジョージ・E・ヴァリアント『トライアンフ・オブ・エクスペリエンス』（ハーバード大学出版局、2012年）；ダニエル・ゴールマン『エモショナル・インテリジェンス』（ランダムハウス、2005年）；スティーブン・ゴールドバート、ジョアン・ディフリア『アフルエンス・インテリジェンス』（ダ・カボ・プレス、2011年）。ジェームズ・E・ヒューズ・ジュニア、スーザン・E・マッセンツィオ、キース・ウィテカー著『Complete Family Wealth』、ブルームバーグ（2018年）。

表
2

10のコンピテンシーはそれぞれ10の主要要素で構成されています

5つの外的コンピテンシー					
	財務スキル	富と ライフプランニングスキル	ガバナンススキル	社会貢献スキル	起業家精神と 家族経営に必要なスキル
1	財務用語の理解 (用語)	基本的な遺産計画書類 (遺言書、委任状、永続的委任状、 および医療委任状)	家族の 文化と家族の歴史（双方の観点から 側面）	効果的に資金を寄付する方法（助成金 (事業)	家族内外を問わず 家族内および家族外の 企業
2	収益（レモネードスタンド から、キャリアの ）	税金：贈与税および相続税	家族の使命、価値観、および 優先順位を明確にする	慈善活動の仕組みを理解する (私設財団、ドナー・アドバイズド・ファンド ファンドなど)	家族内および および家族 企業
3	支出（ライフスタイルおよび現金 管理、例：どのように 予算内で生活する方法など）	信託：信託および 受託者義務および 分配が及ぼす影響	家族とライフスタイルが豊かに育まれるよう計画を策 定し 家族とライフスタイルを豊かに育む計画を策定し、 個人の選択と共通の目標のバランスを取りながら	取締役の要件および責任を明確にする を明確にする	5つの家族 資本
4	貯蓄（満足感を先送りする ）	積極的に関与し、有能な 受益者（理事と連携して）	家族の ガバナンスの方針と実践、 各世代の 各世代の	慈善活動における最近の教訓と現在の動向を を振り返る	メンターでありつつ、 メンティー
5	投資（投資目的 およびリスク許容度）や資産 配分、明細書の読み方を 明細書の読み方、株式 市場および経済指標	金融および遺産 仕組み	家族および ガバナンス体制を ファミリー・カウンシル、ファミリー・アセンブリ、 ファミリー・オフィス、取締役会への参画	原因の特定方法	業界に関する知識 家族経営に関する
6	借入： 信用と負債の管理方法	アドバイザーや機関の アドバイザー／機関（デュー デューデリジェンス、ポートフォリオ審査時 に尋ねるべき質問 ）	資産保護（婚前・婚後 婚前・婚後契約、美術品、別荘 物件などを含む場合があります）	助成金申請書の評価方法	ハイレベルなビジネス 主要な 幹部向け
7	行動ファイナンス： 感情や信念が金融 意思決定への影響	将来の計画において 将来の 役割——家族内、あるいは家族 企業内での役割など）について明確にするための 計画	リスクの軽減；リスクを効果的に管理するための手法や 方針を策定する 子供の資産のリスクを効果的に管理するための 子供たちに対する資産のリスクを効果的に管理するため の手法や方針を策定する	助成金との効果的な関わり方 求職者	事業戦略に対する 事業戦略と、それが 家族の目標や 価値観との整合性
8	リスク管理／保険	戦略的な人生計画（これには 個人の 変化を乗り切る方法を含む戦略的な人生計画	希望する将来像と 予期せぬ事態への移行計画	以下の内容を盛り込んだ助成計画を策定する 戦略的目標（過去を尊重しつつ、 新たな声や次世代の 世代）を盛り込んだ助成計画を策定する	ブランドと評判の促進および保護 ブランドと評判の促進および保護
9	税金：所得税および キャピタルゲイン	キャリアの構築と管理の方法 (キャリアプランニング—— 職業的志向や コーチング、情報収集 面談、ネットワーキング)	事業継承および事業承継計画 資産移転および家族経営 企業	協働的な意思決定の 世代内および世代間の協働的な意思決定の活用方法	家族資産の管理 (共同投資 ポートフォリオから別荘まで)
10	分かち合い：社会貢献意識に基づいた 寄付から社会的責任を重視した 投資（ESG）	富が人間関係に与える影響への 人間関係への影響への対処	(物理的およびデジタルな) セキュリティと プライバシー	寄付が与える影響の評価と振り返り	キャリア形成に向けた 家族経営企業内および企業外における 家族経営の枠内および枠外における
5つの内的コンピテンシー					
	感情的スキル	社会的スキル	学習と成長志向	責任と説明責任	健康とウェルネス
1	柔軟な考え方、順応性	変化を受け入れる姿勢	好奇心と探求心	最後までやり遂げる姿勢	意義ある人生を送ること 目的
2	自己認識／自己省察	効果的なコミュニケーションスキル： 人や状況を読み取り、 優れた傾聴力、および 表現力	現状に安住せず、積極的に挑戦する姿勢	信頼性と誠実さ	身体的および 精神的な健康の最大化
3	共感	他者の 視点を理解する	不確実性や曖昧さを受け入れる	目標達成に向けて懸命に努力する能力 効果的に	心と 心
4	自己決定性：選択肢を認識し 選択肢を認識し、 自分の人生を主導する能力	紛争解決スキル	生産性（仕事およびその他）	道徳的・倫理的責任（公平性、 公平性）	加齢に伴う影響への対処 および／または健康上の問題
5	レジリエンスとアンチフラジリティ	効果的に協力し、 妥協する	リスクを取る	自らの行動に責任を持つこと	個人の力を持つこと： 効果を感じること
6	信頼性と誠実さ	信頼関係を築く	創造性	金銭感覚と金融リテラシー	前向きな考え方の育成
7	自己調整： 心、体、感情、 行動を管理する能力	社会的・文化的意識； 多様性と包摂	多様な視点を受け入れる	他者への影響に対する責任の自覚 他者への影響	充実した人間関係を築くこと
8	家観主義	対人関係の有効性	自身の考えに疑問を投げかける（再考する）	ライフスタイル管理に対する責任	ニーズや欲求を満たすのに十分な資金の 確保 ニーズと欲求を満たす
9	自尊心と確かな アイデンティティの確立	適切な自己主張	野心と意欲	計算されたリスクを取る責任	身体的、感情的な面において 身体的、感情的、 精神的な健康に関して心の平安を得る 個人の
10	不確実性や 曖昧さへの寛容さ： 統合： 「どちらか一方」ではなく「両方とも」	自己と他者との境界を 他者との境界線を管理する	受容性：新しいアイデアを取り入れ やフィードバックを受け入れること	社会的・文化的な 責任への自覚（世界市民としての自覚）	成長と幸福を を育む

レジリエンス とアジリティの育成

「10×10ラーニング・ロードマップ」は、成功に不可欠であると私たちが特定した中核的な資質——開放性、レジリエンス、アジリティ、主体性、そして責任感——を育むものでもあります。これらの能力は、研究者たちが「ポジティブ・プラスティシティ」と表現する概念にとって極めて重要です。ポジティブ・プラスティシティとは、年齢に関係なく、課題に直面した際に適応し、変化していく能力のことです。ポジティブ・プラスティシティは、健やかな老後と、より充実した人生へとつながります。¹⁵

ポジティブ・プラスティシティを育むことで、個人は計算されたリスクを取り、より賢明な意思決定を行い、不確実性への対処力を高めることができます。その結果、より豊かで健康的、そして充実した人生を送ることができます。その一方で、ポジティブ・プラスティシティの欠如は、明確なリスクをもたらします。自分の経済的な成功が子供たちに悪影響を及ぼすのではないかと懸念する親たちの声をよく耳にします。例えば、子供が目的意識ややる気を失ったり、情緒的・社会的な発達を妨げられたりするのではないかと心配しています。家族一人ひとりの発達上のニーズに対応した計画を立てることは、こうした懸念を解消する特效薬となり、多額の資産に関連する潜在的な問題を家族が積極的に回避するのに役立ちます。

2人の兄弟が「10×10学習ロードマップ」をどのように活用したか

メアリーとジョーの長男ボブは27歳です。経済的には自立していますが、家族の資産を活用して新たなキャリアパスを切り開くべきかどうか迷っています。また、できるだけ早く人生のパートナーと落ち着きたいとも考えています。

メアリーとジョーの末っ子、サリーは16歳です。彼女は、両親が自分に大学に進学して自立してほしいと望んでいることを知っており、自分自身もそうしたいと思っています。しかし、大人になって何を学び、どのような仕事に就きたいかについては、まだ漠然とした考えしか持っていません。

家族の資産アドバイザーの支援を受け、家族一人ひとりが「10×10ラーニング・ロードマップ」を活用して、自身のスキルを自己評価し、個人に合わせた学習計画を策定しました。（簡潔さを期すため、ここではロメロ家のメンバーのうち2人に焦点を当てて説明します。）

ボブの自己評価の結果、彼は財務、ライフプランニング、そして感情面の能力を強化したいと考えていることが明らかになりました。彼は、こうしたスキル向上のべき領域を特定したことで、自分専用の学習行動計画を進めていく意欲が湧いたと気づきました。

サリーの自己評価では、創造性、責任感、説明責任のスキルを養うことで、自己アイデンティティを確立することに興味があることが明らかになりました。また、自立できるだけの十分な財務スキルを身につけたいとも考えています。

ボブのロードマップには、アドバイザーとの月例ミーティングが含まれていました。アドバイザーは、彼が個人財務計画を策定し、家族の資産がもたらす経済的・心理的影響について理解を深めるのを支援しました。その後、ボブはキャリアの選択肢について熟考し、家族の資産に対する自身の感情を理解するために、ウェルス・サイコロジストの協力を得ることを決めました。

サリーのロードマップには、両親とのさらなる、より率直なコミュニケーションや、高校卒業に向けてさらなる責任を担うことが含まれています。3人は、お金の管理だけでなく、期待、価値観、人生観についても率直に話し合うことを約束しました。彼らは一緒に株式を購入したり、大学を見学したりし、サリーが自分なりの道を見つけられるよう協力していく予定です。

学習ロードマップの 実施

以下に、アドバイザーが家族を包括的な学習の旅へと導くために踏むべき4つのステップを示します：

1. アドバイザーは、各家族構成員に、その人生の段階に合わせた「10×10 学習ロードマップ」チャートを配布します。¹⁶
2. 家族各員は、取り組みたいと思う活動（10の内的・外的コンピテンシーの中から）を1～3つ選択します。
3. アドバイザーは、各家族メンバーが選んだ活動について、今後90日間（希望に応じてそれ以上）の行動計画を立てるのを支援します。
4. クライアントとアドバイザーが共同で行動計画を見直し、学習の旅の今後のステップを決定します。

表3には、クライアントが抱える課題の例と、それらに対処するために家族が選択した活動の例が示されています。

富と人生設計の 基盤

経済的な豊かさによって損なわれることなく、むしろ強化される、強固で絆の深い家族を築くことは、運や偶然に任せることはできません。それには、意図的な取り組み、行動、そして、健全な個人を育成し、価値観や目標に沿って家族を一つにまとめ、長きにわたる家族の絆につながる能力とつながりを刺激するように設計された計画に基づく指導が必要です。最終的には、これらすべてがより強固なコミュニティ、そしてより強固な世界へとつながります。

チャーリー・マンガー氏の「モデルを活用する」という考え方は、すべてのアドバイザーに対し、好奇心を持って自らのツールキットを厳しく見つめ直すよう促すものです。¹⁷個人や家族が最優先事項に集中できるよう支援するために必要なモデルをお持ちですか？彼らが繁栄し、今日の複雑な世界の課題に立ち向かうために不可欠な能力を構築できるよう支援するために必要なツールをお持ちですか？何を追加すべきでしょうか？何を「学び直す」必要があるでしょうか？ ●

表
3

顧客の課題とアドバイザーの活動

クライアントの課題	アドバイザー アドバイザーは、10×10チャートから選ばれた活動について、各家族メンバーと協力して取り組む
両親は、成人した子供たちの金銭管理について、現在だけでなく、将来大きな遺産を受け継ぐことを見据えても不安を抱いています。成人した子供たち一人ひとりには、それぞれ異なる金銭管理能力や理解度があります。両親は、子供一人ひとりの金銭に関する知識やスキルに合わせた計画を望んでいます。	- 金融リテラシーやお金のスキル（稼ぐ、使う、貯める、分かち合う）に関する個別指導 - 自立への準備、自分の価値に見合った報酬を得る方法を学ぶ - お金に関する価値観の共有と指導 - 次世代の異なるニーズや能力を守るためのガバナンスの実施 - 高校卒業後の人生設計
次世代の家族メンバーは、個性や自立感、そして自分のお金に対するより大きな主導権を求めています。彼らは、親のアドバイザー関係と全く同じではない、自分たちに合わせたアドバイザー関係を望んでいます。	- 家族の資産が、親密な人間関係を含む周囲に与える影響を理解し、それに対処すること - 自ら寄付の決定を行い、「何が自分のものか、相手のものか、そして私たちのものか」を明確にすること - 個人の投資哲学と財務計画を策定・管理すること
投資家には、家族を成功した多世代にわたるレガシーファミリーへと導くための最善の指針が必要です。	- 次世代の育成 - ファミリーリーダーやファミリーチャンピオン*となる人材の育成と支援 - 家族の歴史の記録 - 多世代間のコミュニケーションを促進する家族会議の運営
大規模な多世代家族やファミリーオフィスは、すべての家族メンバーを巻き込んだ、前向きで魅力的な学習モデルを求めています。	5歳から100歳まで、人生のあらゆる段階に合わせた学習活動とマイルストーン - 計算されたリスクテイクと学習の旅における実験と革新 - 問題解決スキルの強化 - 自己決定力と自立心の向上 - キャリア開発 - 次世代評議会やクラブ
著名で裕福な家庭の成人した子供が結婚することになり、家族の資産や設定されている信託口座についてもっと詳しく知りたいと考えています。そのお金は子供のものなのでしょうか？結婚後は、配偶者のものにもなるのでしょうか？	- 婚前契約 - 世代に応じた金融教育 - 信託の価値、メリット、責任についての理解 - 家族内継承と家族外継承 - 遺産・贈与計画 - 家族間のコミュニケーション

*「ファミリー・チャンピオン」という用語はジョシュア・ナハトによって造語された。ジョシュア・ナハトおよびグレゴリー・グリーンリーフ著『ファミリー・チャンピオンとチャンピオン・ファミリー：ファミリー・エンタープライズを持続させるためのファミリー・リーダーの育成』（2018年）を参照。

ステイシー・オールレッド (CFP®) は、ワシントン州ベルビューにあるファースト・リパブリック・インベストメント・マネジメントで、ファミリー・エンゲージメントおよびガバナンス部門を率いている。デポール大学で税務学の修士号を優等で取得し、学部では会計学を専攻した。連絡先：sallred@firstrepublic.com。

ジョアン・ディフリア (MFT) は、カリフォルニア州アルバニーに拠点を置く「マネー・ミーニング・アンド・チョイス・インスティテュート」の共同ディレクター兼共同創設者です。

彼女はハーバード・ビジネス・スクールの経営開発プログラムを修了し、教育学および心理学の学位を取得しています。連絡先：admin@mmcinstitute.com。

スティーブン・ゴールドバート (PhD) は、カリフォルニア州オールバニーに拠点を置く「マネー・ミーニング・アンド・チョイス・インスティテュート」の共同ディレクター兼共同創設者です。彼は、パークレーのライト・インスティテュートで博士号を取得した公認臨床心理士です。連絡先：admin@mmcinstitute.com。

脚注

1. チャーリー・マンガー、「投資運用とビジネスに関連する、初歩的かつ世俗的な知恵についての教訓」、1994年、南カリフォルニア大学マーシャル・ビジネススクールでの講演。
<http://www.safalniveshak.com/wp-content/uploads/2012/08/Lesson-on-Elementary-Worldly-Wisdom-Charlie-Munger.pdf>。

50ページに続く→

繁栄し、絆の深い資産の家族を築く

13ページから続く

2. マンガーの哲学に基づいたその他の著作には、ガブリエル・ワインバーグとローレン・マッキャン著『*Super Thinking: The Big Book of Mental Models*』（2019年）、およびファーン・ストリートの『*The Great Mental Models*』（<https://fs.blog>）などがある。
3. チャーリー・マンガー、「初歩的な世俗の知恵に関する教訓——再考」、1996年4月19日、スタンフォード大学ロースクールでの講演。
4. 顧客の体験に基づいて編集したものであり、機密保持およびストーリーの整合性を維持するために一部改変されている。
5. 多くの問題が「概念的な骨格」を共有しているという考えは、認知科学者であり著者のダグラス・ホフスタッターによって提唱された。彼のビュリッツァー賞受賞作『ゲーデル、エッシャー、バッハ：永遠の黄金の編み目』（ホフスタッター、1979年）を参照のこと。
6. 多くの人は充実感を得るために「たった一つのこと」を追い求めているが、私たちは、豊かな人生とは、自分自身、愛する人々、そしてコミュニティの多面的な側面を結びつけ、人生のサイクルを通じてその範囲と複雑さを増していくプロセスであると捉えている。
7. デニス・T・ジャッフェ著『*孫たちから借りたもの：100年続く家族企業の進化*』（ニュージャージー州ホボークン：ワイリー、2020年）。
8. ジェームズ・E・ヒューズの考えに基づく。『*Complete Family Wealth*』（ホボークン：ワイリー、2017年）を参照。また、ジェームズ・ヒューズへのインタビュー『*Redefining Family Wealth*』も参照のこと。
9. 『ウェルビーイング』より、<https://www.firstrepublic.com/insights-education/redefining-family-wealth-as-well-being>（2022年）。
10. 富裕層は、家族に幸せになってほしいと率直に認めている。ポジティブ心理学の研究者であるショーン・アコールは、「おそらく『幸福』を表す最も正確な用語は、アリストテレスが用いた『ユーダイモニア』だろう。これは直接『幸福』とは訳されず、『人間の繁栄』と訳される」と述べている。アコールは、この定義が共感を呼ぶのは、幸福が単に「黄色いスマイルマークや虹」だけではないことを認めているからだ」と指摘する。アリストテレスの考えを踏襲し、アコールは幸福を、自らの可能性を追求する過程で感じる喜びと定義している。
11. 「学習する家族」という概念は、ピーター・センゲの著作に由来する。彼は学習する組織を、「人々が真に望む結果を生み出す能力を絶えず拡大し、新しく広範な思考パターンが育まれ、集団の志が解放され、そして人々が共に学ぶ方法を絶えず学んでいる組織」と定義している。ピーター・M・センゲ（1990）『*第5の規律——学習組織の芸術と実践*』を参照。
12. 「グッドからグレートへ」という概念は、ジム・コリンズ（2001）の著書『*グッド・トゥ・グレート——なぜある企業は飛躍し、ある企業はできないのか*』で広められた。研究者たちは、家族がどのように「グッドからグレート」へと移行するかも研究しており、デニス・T・ジャッフェ（2020）著『*孫たちから借りたもの——100年続く家族企業の進化*』を参照のこと。
13. ピーター・センゲ（2020年）、『*第5の規律*』。
14. 「リバーシブル・ケープ」の比喻は、ペンシルベニア大学ポジティブ心理学センターの実践教授兼教育ディレクターであるジェームズ・パウエルスキーによって考案された。<https://penntoday.upenn.edu/2016-01-28/latest-news/penn-professor-explores-what-it-means-be-positive>。
15. ウルトラ・M・シュタウディンガー（2020）、「成人発達におけるポジティブな可塑性（The Positive Plasticity of Adult Development）」、『*American Psychologist*』71巻4号：540-533頁、https://www.ursulastaudinger.com/wp-content/uploads/2020/06/americanpsychologist_UMS_42020.pdf。
16. 各ライフステージにおける10の主要活動をまとめた図表については、トム・マッカローおよびキース・ウィテカー著『*Wealth of Wisdom: Top Practices for Wealthy Families and Their Advisors*』（Wiley, 2022年）第13章「繁栄の促進：10×10の学習ロードマップ」（Allred, DIFuria, Goldbart）の81-95ページを参照のこと。
17. 脚注1を参照。



INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®

5619 DTC Parkway, Suite 600
Greenwood Village, CO 80111
電話：+1 303-770-3377
FAX：+1 303-770-1812
www.investmentsandwealth.org

© 2022 Investments & Wealth Institute®。許可を得て転載。無断転載を禁じます。

INVESTMENTS & WEALTH INSTITUTE®は、Investments & Wealth Instituteとして事業を行うInvestment Management Consultants Association Inc.の登録商標です。CIMA®、CERTIFIED INVESTMENT MANAGEMENT ANALYST®、CIMC®、CPWA®、CERTIFIED PRIVATE WEALTH ADVISOR®、RMA®、および RETIREMENT MANAGEMENT ADVISOR® は、Investments & Wealth Institute として事業を行う Investment Management Consultants Association Inc. の登録認定マークです。