チーフ・ラーニング・オフィサー（CLO）[1]の新たな役割

クリスチャン・スチュワート[2]

著書『Complete Family Wealth』[3]の中で、ジェームズ（「ジェイ」）・E・ヒューズ・ジュニア氏と共著者は、世界中のファミリーオフィスで勢いを増し始めている新たな動向として、単なる「教育」にとどまらない「学習」を家族としての活動として真剣に捉える姿勢を指摘している。 ヒューズ氏は、ファミリーが学習を真剣に捉える必要があると述べ、チーフ・ラーニング・オフィサー（CLO）――外部委託であれ社内配置であれ――が、受託者や最高投資責任者と同様に、ファミリー・システムの常設的な役割となるだろうと予測している。[4]

あるファミリーオフィスを持つ一族から、学習・能力開発および人的資本への投資の必要性を認識しているという連絡を受けました。当初、彼らは私をCLOとして起用したいと考えていました。しかし、その後、ファミリーオフィスが私が提案した契約書を承認するまでに非常に長い時間がかかってしまいました。その理由の一つは、「オフィサー」という用語が含まれていることから、これが経営幹部（C-Suite）やファミリーオフィスの取締役会における役割を意味すると誤解していたことでしたが、それは彼らの意図するところではありませんでした。

また、このCLOの役割が、ファミリーオフィスの従業員と協力する組織的な役割になるのかという疑問も提起されましたが、それも彼らの意図するところではありませんでした。これらの疑問を解消するため、私は「ファミリー・ラーニング・アンド・デベロップメント・アドバイザー」という代替用語を提案し、承認されました。それでもなお、既存のアドバイザーチームの一部のメンバーからは、「この新しい役割と、私たちがすでにファミリーのアドバイザーとして行っている業務との違いは何なのか」という質問が寄せられました。

ファミリーオフィスやファミリーエンタープライズの文脈において、CLOとは何でしょうか？

ジェイ・ヒューズは、家族の「富」を、人的資本、知的資本、社会的資本、精神的資本、そして金融資本という観点から定義しており、これを「5つの資本モデル」と呼んでいる。ヒューズによれば、CLOは、家族個々人および集団としての質的資本を評価し、育成する責任と説明責任を負っている。CLOが考慮すべき5つの問いは以下の通りである。

(i) 個々の家族構成員は充実した生活を送っているか？
(ii) この家族は「学習する組織」となっているか？
(iii) 家族構成員は、効果的な共同意思決定を行うことができるか？
(iv) 100年後に家族全員が充実した人生を送っているというビジョンはあるか？ そして
(v) 家族構成員は、受け継いだ経済的資本を自らの生活に統合できているか？

信託が存在する場合、CLOは受益者の体験の質に責任を負います。

---

[1] 本記事は、Globe Law & Business社が発行する『International Family Offices Journal』の2023年9月号に初めて掲載されました。

[2] 著者は、本論文の執筆にあたり、ステイシー・オールレッド、ジェレミー・チェン、キャサリン・ディーン、メアリー・デューク、デニス・ジャッフェ、メル・ホフマン、ジェイ・ヒューズ、ホリー・イズデール、クリスティン・ケフェラー、エイミー・ハート＝クライン、グレッグ・マッキャン、マシュー・ウェズリー、スチュアート・ウェズリーの各氏からの協力に深く感謝いたします。

(3) 『Complete Family Wealth』、ジェームズ・E・ヒューズ・ジュニア、スーザン・マッセンツィオ、キース・ウィテカー、ブルームバーグ・プレス、2018年。

[4] この新たな役割を指摘している他の論者には、グレッグ・マッキャン（

https://www.familywealthreport.com/article.php?id=179415#）などがいる。YtKSvXZBy3A、マシュー・ウェズリー https://familyofficeassociation.com/podcast-chief-learning-officer-matthew-wesley-family-office/ 、およびメアリー・デューク https://familyenterpriseadvisors.libsyn.com/08-growing-the-familys-human-capital 。

その他の定義としては、CLOがシステムに学習組織の実践を導入する責任を負う[(5)こと]、あるいは「家族学習カリキュラム」の開発と実施を担当すること、あるいはCLOが家族の学習・開発委員会の活動を支援する幹部または専門家であることが挙げられる。理想的には、成人開発と組織開発の両方の経験を持つ人物である。本記事において、「学習（Learning）」という用語は、学習と開発の両方を指す。

学習としてのガバナンス

CLOという概念はファミリーオフィスに限定されるものではなく、FFI 2086 Societyの調査報告書『*ガバナンス・マラソン：激動の時代における起業家家族のダイナミックな持続性*』[6]（以下「**FFI**報告書」）において、起業家家族にもその適用範囲が拡大されている。 FFIレポートによると、ガバナンス体制における「ダイナミック・デュラビリティ」を目指す起業家一族は、ファミリー・ラーニングを目的意識を持って推進する必要があり、そのためには包括的な調整と「ガバナンス付き学習（Governed Learning）」のための規律が求められます。さらに、ガバナンス付き学習には、「ファミリー・ラーニング・カリキュラム」のような専用の学習体制や、CLOのような特定の役割の導入が必要となります。

CLOとファミリー・エンタープライズ・アドバイザーの違いは何でしょうか？

FFIレポートによれば、ファミリー・エンタープライズ・アドバイザー（「**FEA**」）は、（他の役割の中でも）「学習システムの強化者」としての役割を担っている。 したがって、FEAの役割とCLOの役割の間には、確かに高い程度の重複がある可能性があります。一端に専門アドバイザー（内容）、もう一端に支援専門家（プロセス）を置くスペクトラムにおいて、FEAはその中間に位置し（内容とプロセスのバランスを取りながら、家族がガバナンス体制、プロセス、役割を構築できるよう支援する）、CLOはスペクトラムの支援専門家側に近い位置にあると考えられます。

内容			***プロセス***
専門アドバイザー		***支援専門家***	
例：弁護士、会計士、投資アドバイザー、信託担当者	FEAは、ファミリー・ガバナンスの構築を支援します	CLO 背景の提供と支援	例：コーチ、カウンセラー、セラピスト、ソーシャルワーカー、牧師

家族企業システムや、多額の共有金融資産を有する家族という文脈において、CLOはそのシステムおよびそこに含まれるあらゆる異なる役割を理解する必要があります。CLOは、家族ガバナンスの構造やプロセス、ならびに家族信託やパートナーシップといった所有構造について理解しているべきであり、また

[5] 家族企業における学習組織の実践に関する議論については、バートン・パロット（Barton Parrot）の論文『家族リーダーシップおよび家族資産・投資・富の管理における生涯学習の役割（The role of Lifelong Learning in Family Leadership and Managing

Family Wealth）』（『Investments & Wealth Monitor』2017年）を参照のこと。

[6] ジェレミー・チェン、ケビン・アウ、マルタ・ウィズ、マーシャル・ジェン（2021年）。参照先：https://digital.ffi.org/pdf/ffi_the_governance_marathon_report.pdf

「スリー・サークル・モデル」[7]、家族を感情的なシステムとして捉えること、プロセスと内容の区別を理解すること――これらを踏まえ、CLOは家族会議を円滑に進め、それが「支援的な関係」であることを理解し、家族こそが専門家であることを認識できなければならない。CLOが個々の家族メンバーに対してコーチングやメンタリングを行う際には、システム内におけるその個人の異なる役割を理解し、その認識を活用して文脈を提供し、問題を正常化・再構築することが重要である。

一つの簡単な区別として、FEAは、ガバナンス・ラーニングの要素を含むガバナンス体制の設計・構築において、家族を支援するという点が挙げられます。FEAは、その体制において役割を果たす、家族以外の専門家や独立取締役の採用について、家族を支援することがあります。これには、CLO（ファミリー・ラーニング・オフィサー）――ファミリー・ラーニングの実施や家族の質的資本の成長を支援する役割を担う幹部または専門家――も含まれます。

家族がシステムを構築し、その実施を実践した時点で、FEAの関与は終了する可能性がある一方、CLOの関与は継続することになります。

ヒューズ氏は、CLOが家族との長期的な関係であるという点について、さらに重要な洞察を示しています。彼は、CLOの役割を「家族と共に歩む10年間の旅」と表現しています。これは、コンサルティングとコーチングのスキルを組み合わせたものを指す、クリスティン・ケフェラーが造語した「コーチ・コンサルタント」という外部の専門家である可能性があります。 必ずしも常勤や社内職である必要はありませんが、その考え方は非常に長期的な時間軸に基づいています。これは、コンサルタントを雇って教育イベントやワークショップを一度だけ開催してもらうような話ではありません。長期にわたり、家族と共に成長していける存在なのです。

CLOとFEAの違いをさらに理解するためには、「ファミリー・ラーニング」が何を意味するのかを詳しく検討する必要があります。

学習マトリックス

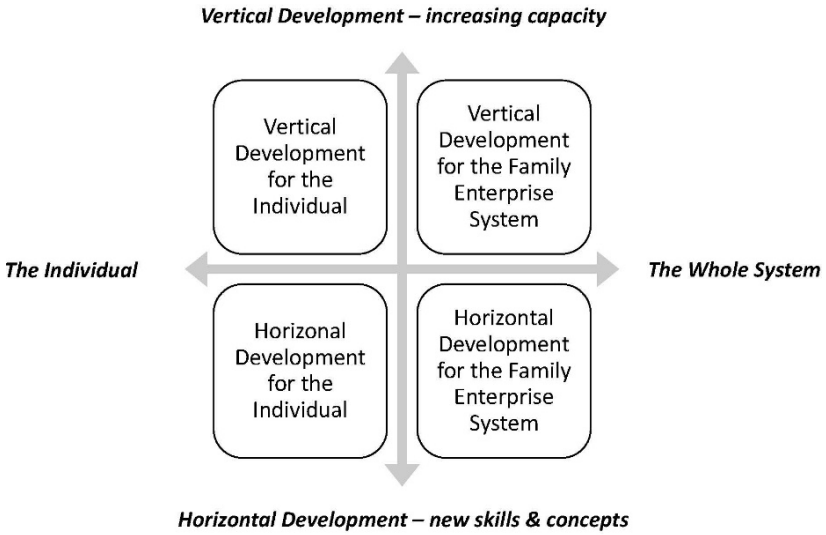
(i) 水平的な発展――「液体」（すなわちコンテンツ）を容器にさらに注ぎ込むこと――と、(ii) 垂直的な発展――元の容器自体をさらに大きくし、その容量を増やすこと――を区別しておくと役立ちます。水平的な発展とは、新しいスキルや概念を教えることです。 垂直的な発展は、個人の社会情緒的発達に関わるものであり、成人の垂直的発展の分野も含みます。また、グループの文脈においては、グループの有効性、結束力、成熟度の向上を指します。[8]

ファミリーオフィスやファミリーエンタープライズ・システムにおいては、個人（システムの一部として、またシステムから切り離された立場として）との関わりと、システムそのものとの関わりを区別する必要があります。これにより、概念的に区別される4つの領域からなる「ファミリー・ラーニング」あるいは「ファミリー・ラーニング・マトリックス」という考え方が生まれます。

[7] Taguiri and Davis (1982)。

[8] マシュー・ウェズリーは、「垂直的発展」および「水平的発展」という用語の代替案として、「能力開発」（彼はこれを「新たな状況においてより高い複雑性に対処する能力」と定義している）と「キャパビリティ開発」（彼はこれを「複雑な問題

に対処するためのスキルを構築すること」と定義している）を区別することを提案している。



CLOはこのマトリックスを業務計画に活用できる。これら4つの象限それぞれについて検討すべき質問の例は以下の通りである：

象限	***検討すべき質問***	***例***
個人のための垂直的開発――個人のキャパシティの向上	1. 個々の家族メンバーの成長を支えるには、どのような実践が有効か？ 2. 彼らが自身の強み、真の価値観、そして人生の目的を見出すのを、どのように支援できるでしょうか？ 3. 個々の家族構成員が、受け継いだ経済的資本を自分の生活にうまく取り入れられるよう、どのように支援できるでしょうか？ 4. 彼らのメンターは誰でしょうか？ 5. その個人の人生の現段階において、何が適切なのでしょうか？ 6. 人生の第三段階にある人々にとって、高齢期へ向かう道筋とはどのようなものでしょうか？	1対1のコーチングやカウンセリングの提供。メンタリング。変化への免疫プロセス[9]。
家族企業システムの垂直的発展 – システムの能力を高めること。	1. グループの能力をどのように開発できるか？ 2. 会議、委員会、理事会はどれほど効果的か？ 3. このグループには、「ジェネレーティブ・ダイアログ」(10) に取り組む能力があるか？ 4. どうすれば文化を進化させることができるか？ 5. この家族のライフサイクルにおける発展段階はどの段階か？	家族会議の進行、グループの有効性の向上、グループでの意思決定や紛争解決のための新しい枠組みやスキルの導入、家族間の協力関係の構築。人間関係の成長。理事会や委員会の有効性の支援。

[9] ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・ラヘイ。

[10] C. オットー・シャーマー著『The Essentials of Theory U, Core Principles and Applications』（Berrett-Koehler Publishers、2018年）における、4つの異なる「傾聴」のレベルに関する議論を参照のこと。

象限	*探求すべき問い*	*例*
	6. この所有者グループの人生における発達段階はどの段階か？	
個人の水平的発達 – 個人にとっての新しいスキルと新しい概念	1. この個人は、どのようなスキルや知識を学びたいと考えているか？ 2. この個人が、家族経営の枠組みから離れて成功するために役立つスキルや知識はありますか？	家族構成員に金融教育を提供する。家族経営の枠組みから離れた自身のキャリアで活用できる枠組みを教える。
家族企業システムにおける水平的発展——システムのための新たなスキルと概念	1. 家族、あるいは家族内の特定のステークホルダーグループや世代グループには、どのような集合的な知識が必要か？ 2. 共に働くために、どのようなスキルが必要でしょうか？ 3. どのような役割を育成する必要があるか？ 4. システム内の各役割には、どのようなスキル、経験、能力が求められるのか？	家族構成員に受託者と受益者の関係について教えたり、財務諸表の読み方を指導したり、あるいは家族間の株式売買契約の条項を理解させたりすること。所有者としての役割や取締役としての役割を育成すること。現世代の構成員が次世代の構成員に積極的に働きかけ、家族企業のガバナンス体制について説明し、家族のミッション、ビジョン、目標、そして家族が重視する価値観、原則、慣行について解説すること。

これら4つの象限の間には重複が生じます。ここで提示されている枠組みにおいて、個人または企業システムに対する水平的開発の区別は、「この個人がシステムの外で成功するために必要なスキルは何か」と「この個人がシステムの一員として成功するために必要なスキルは何か」という区別として理解できます。CLOとFEAの間に重複の可能性が最も高い象限は、家族企業システムに対する垂直的および水平的な開発の象限です。

学習マトリックスとCLO

ファミリー・エンタープライズにおけるCLOの役割は新しく、かつ進化し続けている分野であるため、評論家によってその役割の説明は様々である。 前述の「学習マトリックス」は、こうした異なる定義を理解するための手段として、また家族の学習ニーズを分析するための枠組みとして活用できる。ジェイ・ヒューズは、CLOの役割を家族の「質的資本」を育むことにあると強調しており、個人の「垂直的発展」の象限に限定されるわけではないが、そこを特に重視している。 他の論者は、家族の文化への働きかけ（システムの垂直的発展）[11]を強調しているようであり、また別の論者は、家族構成員への金融教育（個人の水平的発展）[12]といった課題に焦点を当てているようだ。重要な点は、4つの象限すべてが重要であり、注意を払う必要があるということである。

[11] マシュー・ウェズリーはこのカテゴリーに該当する。

[12] 金融教育に関する重要な参考資料として、ジョリーン・ゴッドフリー著『Raising Financially Fit Kids』（テン・スピード・プレス、2013年）が挙げられる。

他の3つの領域に比べてあまり注目されていないと思われる1つの領域は、個人の「垂直的発達」の分野であり、まさにこの点において、CLOはシステムに多大な貢献を果たすことができる[13]。もしCLOが、個々の家族構成員が「個」として自立し、他者と区別され、独自の「英雄の旅」を歩み、自己を知る手助けをすることができれば、彼らは家族やその事業・企業のガバナンスにおいて、成熟した参加者となるだろう。 デニス・ジャッフェは、100年にわたり繁栄を続ける著名な一族に関する研究[14]において、そうした一族は「生み出す家族（Generative Families）」であると結論づけている。そこでは、第2世代の構成員が、偉大なビジネスを成長させることではなく、偉大な家族を育むことに注力すべきだと気づいたのだ。個々の家族構成員が自己を知り、個人の繁栄を妨げる可能性のある障害を取り除く手助けをすることで、彼らは家族企業システム全体の繁栄によりよく貢献できるようになるだろう。

CLOの役割（または機能）をさらに明確にする

1. **コーチとCLOの違いは何でしょうか？**おそらく、単純な家族企業であれば、コーチ、カウンセラー、あるいはメンターである人物がCLOの機能を果たすことも可能でしょう[15]。 家族企業のあらゆる世代のメンバーが、コーチやメンターの支援を受けられるようにすることには、重要な価値があります[16]。しかし、より複雑な家族企業においては、CLOは学習戦略、計画、および監督についても責任を負い、家族のためのリソースとして、また学習戦略や計画の実行を支援するために、1人または複数のコーチを配置する場合もあります。

2. **CLOはセラピストではない：**家族構成員にセラピーを提供することは、CLOの役割でもなければ、このシステムの役割でもない。 セラピーのバックグラウンドを持つCLOは、コーチング、メンタリング、および能力開発の領域にとどまるよう注意を払う必要があり、心理的な支援を必要とする家族メンバーについては、外部の有資格の専門家に紹介すべきである。CLOにとって、コーチングとセラピーの違いを理解することは重要である[17]。ジェイ・ヒューズは、伝統的な心理学は「苦しみを軽減する方法」に焦点を当てているのに対し、ポジティブ心理学[18]は

[13] 一般的なファミリー・エンタープライズ・アドバイザーが、この分野のスキルを持っている可能性は低い。

[14] デニス・ジャッフェ著『Your Grandchildren. The Evolution of 100 Year Family Enterprises』（ワイリー、2020年）より引用。

[15] CLOの役割に関するこの考察とは別に、ガバナンス体制、プロセス、役割の面で家族企業を支援しているFEAが、コーチと協力してその取り組みにおいて家族を支援することには意義がある。

[16] これは、個々の家族構成員が自ら外部のコーチやその他の支援専門家を見つけ、協力して活動することを許可し、その費用を家族が負担するという形をとることも考えられる。[17] また、コーチ、メンター、コンサルタントや専門アドバイザーの違いについて、家族に理解を深めてもらうことも賢明だろう。

[18] ポジティブ心理学の起源については、マーティン・セリグマンの著書、例えば『Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to realize your potential for Lasting Fulfilment』（Atria、2004年）や『Flourish: A New Understanding of Happiness and Wellbeing: The practical guide to using positive psychology to make you happier and healthier』（Nicholas Brealey Publishing、2011年）などを参照のこと。 受託者と受益者の関係において、強み、マインドセット、物語の理解、感謝に焦点を当てたポジティブ心理学的介入の応用については、ハートリー・ゴールドストーン、ジェームズ・E・ヒューズ・ジュニア、キース・ウィテカー著『Family Trusts, a Guide for Beneficiaries, Trustees, Trust Protectors and Trust Creators』（ジョン・ワイリー・アンド・サンズ、2016年）を参照のこと。

ポジティブな体験を増やし、繁栄を促進する方法について。ヒューズは、CLOおよびシステムの役割は、コーチングやポジティブ心理学を通じて個人を支援し、ポジティブなアプローチだけでは不十分な場合（例えば、トラウマが関与するケースなど）には、外部の専門家や個人、カップルを紹介することにあると助言している。

3. **CLOがすべてを自分一人でこなす必要はない。**CLOは「何でも屋」である必要はない。家族の一員が特定の評価の実施に同意している場合、CLOがすでに資格と経験を持っている評価であれば、自ら実施することも可能である。しかし、その専門知識がない場合は、適切な外部の専門ファシリテーターと連携して、評価とフィードバックの調整を支援することが役割となる。 CLOは、どの評価が有益であるかを判断し、経験豊富なファシリテーターを特定して適格性を確認する責任を負います。CLOは、評価実施後も、結果に関する説明会に参加し、結果の記録管理を支援し、プロセスから得られた洞察や、それらを自身の行動や視点にどのように取り入れるかについて、家族に対して長期的かつ継続的なフォローアップを行うことで、支援を提供することができます。 グレッグ・マッキャンは、CLOを「人材、専門家、リソースの紹介者またはリクルーター」と表現している。

4. **適切な発達支援の資格を持つ家族の一員がCLOを務めることは可能でしょうか？**その役割が「学習戦略の策定、計画立案、カリキュラム作成」という観点で定義されるのであれば、可能性はあるかもしれません。しかし、発達支援の取り組みには、家族の一員が安心感を持てる環境、つまり家族内の他者から評価や判断を受けない環境が必要です。これには守秘義務と慎重さが求められ、その支援は家族以外の者が行う必要があります。人は、他者、特に家族の一員から変化を求められた場合、それに抵抗するものです。

5. **CLOは「役割」なのか、それとも「機能」なのか？** デニス・ジャッフェは、「CLOは役割なのか、それとも機能なのか？」と問いかけます。それは複数の人々で分担することは可能でしょうか？ チームの一員として、コーチング、発達支援、または行動支援の専門知識を持つアドバイザーが1人以上家族の中にいる限り、それは可能だと私は考えます。 特に大規模な家族においては、学習プログラムを手配し、調整を行い、外部リソースを紹介できる人物が必要となるかもしれません。同時に、コーチング、人材開発、ファシリテーションのスキルを持つ1人以上の個人も必要です。家族企業システム全体において、これら両方の機能が確実に果たされるようにすることが重要です。さらに、文脈に対する理解も必要です。
   例えば、ファミリーガバナンスやファミリー信託、金融資本の統合に関連する課題などについての知識です。

6. **パラドックスに対処する能力：**ファミリー・エンタープライズ・システムにおけるCLOは、異なる極性[19]の間の緊張関係を維持する能力を備えているべきである。もしCLOが役割であるならば

[19] 極性（polarity）の重要な特徴は、管理すべき緊張状態が継続的に存在し、解決策がなく、最終的に「解決」できるものなどないという点である。

その役割が2人以上の者によって担われる場合、この委員会も同様の能力を備えている必要がある。

- ある二極性とは、システム全体またはそのサブセット（例えば、世代コホート）と関わりつつ、同時に個別化された学習プログラムを作成し、個人と関わる必要があるという点である。

- もう一つの二極性は、ファミリーオフィスの幹部や、その家族と関わるアドバイザー（税務、信託、法務、財務、FEAなど）と協力できる能力が必要である一方で、クライアントはファミリーオフィスやアドバイザーチームではなく、その家族および個々の家族構成員であることを認識しなければならないという点です。

- この役割に内在する3つ目の二極性は、構造やガバナンスに関する知識、ファミリー・エンタープライズ・システムや「富のファミリー」[20]の背景、そしてその文脈から生じる典型的な課題について理解していることが重要であるという点です。同時に、この役割には、コーチング、カウンセリング、および人材育成の経験を持つ1人以上の担当者が求められます。これが「内容／プロセス」の二極性です。

- 最後に、ファミリーがCLOという役割を創設し、その役割に1人または複数の個人を採用または任命する際、当然ながら組織化を図り、計画を立て、ファミリーメンバーのために何かを行っていることを示そうとする傾向が生じます。具体的には、カリキュラムの内容や、どのような支援やプログラムが提供できるかをファミリーメンバーに知らせることになります。 一方で、「大人は学ぶ必要が生じたときにのみ学ぶ」というパラドックスも存在します[21]。学ぶこと、あるいは個人的・人間関係的な成長に取り組むためには、内発的な動機付けが必要です。

7. **「救う」のではなく「助ける」こと：**ファミリーオフィスと、その支援を受ける家族との関係について考察する際、グレッグ・マッキャンは、カープマンのドラマ・トライアングル[23]を研究し、その解決策として「エンパワーメント・ダイナミクス（TED）」を提唱しているデビッド・エメラルド[22]の著作を引用している。不安や恐怖の力学が働いている場面では、被害者、迫害者、救助者という3つの役割が存在するのが一般的である。 エメラルドは、この「ドラマ・トライアングル」の3つの役割に対する解決策として、被害者から「創造者」へ、迫害者から「挑戦者」へ、そして救助者から「コーチ」へと役割を転換することを提案している。エメラルドによれば、救助者の役割は不安や恐怖に基づくものであり、救助者は他者に過度に集中しすぎて、自分自身を顧みないことがよくある。 救助者はその役割から精神的なエネルギーを得ています。救助者の役割を演じる人は、救助される人を「被害者」や「迫害者」の役割に閉じ込めてしまいます。[24] 「コーチ」の役割へと移行するには、相手が機転が利き、有能であり、自らの選択に責任を持っていることを認識する必要があります。コーチは、状況を明確にするために質問を投げかけ、

[20] ジェイ・ヒューズは、「富（wealth）」という言葉の真の意味を「幸福（well-being）」と理解することを提唱している。
[21] スチュアート・ウェズリー。
[22] 『TED（エンパワーメント・ダイナミクス）の力』（The Power of TED (The Empowerment Dynamic)）、ポラリス・パブリッシング、2015年、および『3つの重要な問い：職場のドラマを変革する』（3 Vital Questions: Transforming Workplace Drama）、ポラリス・パブリッシング、2019年。
[23] 『ゲームのない人生：親密さ、開放性、幸福に関する新しい取引分析』スティーブン・カープマン著、ドラマ・トライアン

グル・パブリケーションズ、2014年。

[24] ドラマ・トライアングルが作用しているとき、人々はまるで椅子取りゲームをするかのように、3つの役割の間を行き来することがある。

相手に具体的な行動を起こすよう促す。CLOは、「救済」と「コーチング」の違いを理解しなければならない。おそらくこの点は、CLOにはコーチングの能力が求められる、と述べることで対処できるだろう。常に、家族構成員の個別化と分化を促進する方向で取り組むこと[25]。救済することなく家族をどのように支援するかというこの同じ問いは、ファミリー・オフィス・システムと、それが支援する家族との関係のレベルにおいても当てはまる[26]

CLOの「10Csモデル」

本稿を締めくくるにあたり、私は、シングル・ファミリー・オフィスまたはマルチ・ファミリー・オフィスにおいて、この新たに台頭しつつあるCLOという役割に従事している数名の関係者に話を聞いた。以下は、これらの会話から得られた知見をまとめたものである：

1. **能力** CLOは主に、ファミリーおよびその構成員の「**キャパシティ**（能力）」を構築すること、そしてファミリーの文化を健全かつ前向きな方向へと転換させることに注力する。このキャパシティと文化の構築に向けた取り組みにおける重要な文脈、あるいは手段の一つが、ファミリーミーティングの企画と進行である。

2. **学習の文化** CLOは、支援するファミリー内に「**学習の文化**」を醸成し、ファミリーの文脈に合わせて適応させた「学習する組織」の実践をファミリーが取り入れるよう支援します。これには、**「共創」**と**「貢献」**の原則が含まれます。

3. **経営幹部層** 米国企業において、CLOはますますC-suite（経営幹部層）の一員となりつつあります。クリスティン・ケフェラー氏は、ファミリーオフィスやファミリー企業の文脈においても、この役割に同等の高い地位が与えられるべきであるとの見解に同意しています。 ファミリー・ラーニングを通じた家族の能力構築は、家族の金融資本の管理や、計画・管理上のニーズへの対応と同等、あるいはそれ以上に重要な取り組みである。ケフェラーは、CLOが戦略的機能であることを指摘し、ラーニングはファミリーミーティングやその他のガバナンスプロセスに統合される必要があると述べている[27]。

4. **貢献** CLOは、家族メンバーがファミリー・ラーニングに貢献できる機会を模索する。一方で、CLOにとって、家族メンバー（特に次世代）が自立し、独自性を確立し、家族から一歩距離を置くことを奨励することは重要である。他方で、CLOの役割は、家族を「学習する組織」として支援することであり、それは家族メンバーが

[25] 前述のバートン・パロットによる記事を参照のこと。

[26] ファミリーオフィスが家族を救っているのか、それとも過剰に機能しすぎて、レジリエンスや自立といった目指すべき価値観を損なっているのかについては、スコット・ペペットが自身のブログ『Whose Values and Culture? The interdependence of a Family and its Family Office』（https://scottpeppet.com/articles/whose-values-culture-the-interdependence-of-a-family-and-its-family-office/）で論じている。

[27] この点について、クライアントが私をファミリーオフィスの取締役会に任命することを望まなかったという私自身の経験と、どのように折り合いをつければよいのでしょうか？そのシステムに不慣れなCLOが、信頼性と信用を築くには確かに時間がかかります。

家族のもとに戻り、彼らが学んだこと、あるいは学んでいることを**還元する**。

5. **コーチング**　CLOという役割における最初の基礎的なスキルであり、共通の要素となるのが、**コーチングの**資格です。CLOは、ファシリテーションスキルに加え、価値観や目的、コミュニケーション、強みに関するコーチングスキルも備えている必要があります。（前述の通り、コーチングとはセラピーではなく、また「救済」ではなく「指導」を意味します。）

6. **文脈**　多額の金融資本を持つ家族のために働くという文脈は、極めて重要です。CLOの役割には、家族が金融資本を生活に取り入れ、共に金銭について学び、金融資本の管理者であることが何を意味するかを理解できるよう支援することが含まれます。この文脈には、さまざまな役割や、家族信託を含むさまざまな所有形態を理解することも含まれます。

   また、これは企業という文脈ではなく、家族という文脈であり、家族とは多世代にわたる感情的なシステムであることを忘れてはなりません。理想を言えば、1つ以上の家族のために働くCLOにとって、ボーウェン家族システム理論[28]に関する知識は、第二の基礎的なスキルセットとなります。

7. **ケア**　CLOは、自身が奉仕する家族に対して深い**思いやり**を持っています。CLOは「心」を中心とした役割です。しかし、この役割を持続可能なものにするためには、CLO自身のセルフケアが不可欠であることを意味します。

8. **協働**　CLOは、システム内の他のアドバイザーや専門家と円滑に**協働する**能力を備えていなければなりません。ファミリーオフィスやファミリー企業のいずれの文脈においても、複数のアドバイザー役職や、独立取締役、投資委員会の専門家、受託者などの関係者が存在します。また、この役割の一環として、より専門的なアドバイザーに対し、家族の「質的資本」を育むことの重要性を啓発する必要性も生じると考えられます。

9. **共創**　「家族の能力向上」では、家族と協力してカリキュラムや学習計画を**「共創」すること**の重要性、また、家族学習委員会が主導するまではいかなくとも、学習を支援することの重要性が指摘されています。

10. **コミットメント**　家族学習には、家族からの**コミットメント**とリーダーシップが求められます。家族は「最高学習責任者（CLO）」を受け入れる準備ができていなければなりません。家族には、創造的な家族、あるいは……となるという志が必要です。

[28] 家族システム理論には他にも学派がありますが、精神科医のマレー・ボーウェン博士の理論は、家族経営のコンサルティングの世界で広く受け入れられています。

親和性の家族」になるという志を持ち、富をウェルビーイングとして捉えることの重要性や「5つの資本モデル」を理解する必要があります。

専任のCLO（常勤・非常勤を問わず、あるいは外部委託であっても）を迎える準備が整っているのは、いつでしょうか？

前述の通り、家族は「学習」の重要性と、家族の質的資本の開発にコミットしていなければなりません。これを推進する「家族のチャンピオン」を探しましょう。 ロールモデルとなり、自らの成長と発展に取り組む意欲のある、現世代および年長世代のメンバーを探しましょう。一方で、システムのニーズを過大評価しすぎないようにしてください。学習は自発的なものでなければならず、すべての家族メンバーが同時に準備が整うわけではありません。これは長期的なプロセスであり、時間の経過とともにニーズが変化するにつれて、家族メンバーの参加や離脱があることを念頭に置いてください。

どのように始めればよいでしょうか？

出発点として、このシステムを「学習システム」として捉えてみましょう：

1. まず、「なぜ？」から始めましょう。なぜ、家族が学習に投資することが重要なのでしょうか？
2. 家族の学習目標、目的、そして哲学とは何でしょうか？ 家族の「人的資本の成長」に関する理論とは何でしょうか？
3. 家族メンバーで構成される「学習委員会」を立ち上げ、学習カリキュラムを共同で作成します。
4. アドバイザー（その中には、少なくとも1人は発達支援やヘルピングの経験を持つ人物を含める）が、家族メンバーの学習ニーズを定期的に評価するプロセスを確立します。
5. 家族は、システム内の参加者として、またシステム外での生活においても、家族構成員にどのように発達支援を提供していくのでしょうか？ まず踏み出しやすい第一歩は何でしょうか？ 家族がすでに実践していて、成果を上げていることは何でしょうか？
6. 家族構成員が、システムの外で独自の学習機会を追求しやすい環境を整えましょう。彼らに自立の機会を与え、独自のコーチを雇ったり、外部のプログラムに参加したりできるよう支援しましょう。
7. システム全体およびその構成要素（理事会、委員会、フォーラムなど）の有効性を高めるために、どのような支援があるか？[29]
8. 大規模なシステムにおいては、学習プログラムを手配し、外部リソースを調整する役割を担う人物が必要となる場合があります。
9. さらに、アドバイザーの学習ニーズはどのようなものでしょうか。また、アドバイザーやファミリーオフィスの幹部は、支援関係について何を知る必要があるのでしょうか？

家族は、これらの要素をどのように組み合わせるかについて、創造性を発揮することができます。

クリスチャン・スチュワート氏は、香港を拠点とする独立系ファミリー・アドバイザーであり、ファミリー・レガシー・アジア（Family Legacy Asia）の創設者です。同氏は、ファミリー企業のガバナンス、事業承継、学習および人材開発を支援しています。クリスチャン氏はファミリー・ファーム・インスティテュート（FFI）のフェローであり、FFIの2021年学際的実践賞を受賞しています。また、ウェルス・ブリーフィング・アジア（

Wealth Briefing Asia）の2017年「最優秀個人アドバイザー賞」も受賞しています。詳細については、www.familylegacyasia.com をご覧ください。

[29] ジェレミー・チェンが「メタ・ガバナンス」と呼ぶ概念の一側面。