

J/E American Business Book Café

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

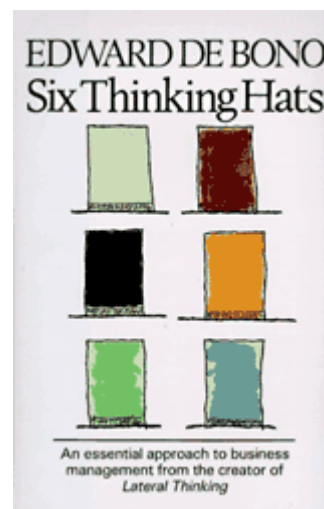
2007年 夏

Six Thinking Hats

考えるための6つの帽子

企業経営への本質的アプローチ

Author: Edward De Bono
Publisher: Back Bay Books by Little, Brown and Co. 1999年
ISBN: 0 316 17791 1 173 ページ



～ 要旨 ～

混乱は、じょうずに考えるためには、最大の敵だ。肝心なのは、シンプルということだ。「思考が、シンプルではっきりしていれば、考えることが楽しいし、ずっと効果的に考えることができる。」ここで紹介する「考えるための6つの帽子」というやり方は、たいへんわかり易いから、すぐに役に立つ。組織がどんなに大きくても、どんなに小さくても、もっとクリエイティブな雰囲気を作り、コミュニケーションを改善し、当面の課題について明瞭に考えるために、このやり方を使うことができる。

翻訳者:河田 康弘

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



考えるための6つの帽子

企業経営への本質的アプローチ

主旨

混乱は、じょうずに考えるためには、最大の敵だ。肝心なのは、シンプルということだ。「思考が、シンプルではっきりしていれば、考えることが楽しいし、ずっと効果的に考えることができる。」

ここで紹介する「考えるための6つの帽子」というやり方は、たいへんわかり易いから、すぐに役に立つ。組織がどんなに大きくても、どんなに小さくても、もっとクリエイティブな雰囲気を作り、コミュニケーションを改善し、当面の課題について明瞭に考えるために、このやり方を使うことができる。

はじめに

一度に一つのことをするように、精神の訓練をしなければならない。全く同時に、感情的で、論理的で、事実に基づいて、クリエイティブであり、かつ、計画的である、ということは、不可能だ。考えるための6つの帽子という方法は、我々が思考過程に集中できるようにして、結果やアイデアをうまく産み出せるようにする。

帽子は、かぶることも脱ぐことも簡単にできるものである。つまり、考え方のモードを簡単に切替えるための視覚的なアイコンだ。

たいていの組織で我々が直面する、さまざまな問題すべてと取り組むには、論争に基づいている西洋流の思考のモデルでは十分ではない。6つの帽子のやり方は、「並行思考」を使う。並行思考では、全ての異なる角度からものを見る。

人はそれぞれ、あるアイデアや対象物に対して独自の見方をする。何人かの人々を家の四方に立たせてみれば、各々の人が、自分自身が見たイメージを描くということがわかる。

並行思考では、全ての人が、考えられる全方位からその家を見ることを試みるのだ。目標は、議論に勝つために議論するのではなく、ある状況の全ての可能性や角度を探究してみることにある。

- 6つの帽子のやり方は、時間節約になるアプローチで、冗長な議論を切捨てる。かつて、オプタス社(オーストラリア)では、重要な議論に4時間もとっていた。6つの帽子のやり方により、45分以内にチームが結論を出すことを可能にした。

Six Thinking Hats

An essential approach to business management

The Main Idea

Confusion is the biggest enemy of good thinking. Simplicity is the key. "When thinking is clear and simple, it becomes more enjoyable and more effective."

The Six Thinking Hats method is very easy to understand and therefore, simple to use. This tool can be used no matter how big or small your organization is, to create a more creative atmosphere, to improve communication and to think clearly about current challenges.

Introduction

We have to train our minds into doing one thing at a time. We cannot be emotional, logical, factual, creative, and organized all at the same time. The Six Thinking Hats method lets us focus our thought process and filter our ideas and outputs.

A hat is something you can easily put on and take off. The hats are visual cues for us to allow an easy switch in our modes of thinking.

The Western model of thinking, which is based on argument, is not sufficient to tackle all the different problems we face in most organizations. The Six Hats method uses "parallel thinking". Parallel thinking is looking at something from all of its different angles.

Every person has a unique view of one idea or object. Put people on four different sides of a house and you will see each has his or her own perspective.

In Parallel thinking everyone tries looking at the house from each possible direction. The object is not to argue your point until you win, but to explore all possibilities or angles of a situation.

- The Six Hats Method is a time saving approach that cuts down long discussions. Optus (in Australia) set aside 4 hours for an important discussion. The Six Hats method enabled the team to conclude within 45 minutes.

- 6つの帽子の方法は、迅速で効果的な思考に最も邪魔になる障害を取り除く - それはエゴだ。6つの帽子アプローチを用いれば、自分の利口さを誇示するために、別の人のアイデアを攻撃するのではなく、敵対する対立的な思考が除去される。なぜなら、いかにうまく各帽子を利用するかにより、考える人としての業績を示すことができるからだ。エゴの渦巻いている会議のかわりに、会議は、より建設的、生産的に、そして、ずっと早く進むようになる。

6つの帽子、6つの色

- 白い帽子は、中立で客観的。事実とデータを考える。
- 赤い帽子は、感情的見解と感覚の分野。
- 黒い帽子は、警戒。これはアイデアの欠点を指摘する。
- 黄色い帽子は、肯定的、快活、そして、楽観的。
- 緑の帽子は、創造性と斬新なアイデア。
- 青い帽子は、冷静。空のように、あらゆるものを上から見る。それは、調整する、考えるプロセスを組織化する、そして、他の帽子をどう使うかということ司る。

ここからは、事実上、機能によってではなく、色によって帽子に言及する:

「黒い帽子を脱げ。」
 「ここで緑の帽子をかぶれ。」
 「黄色い帽子の考えはこれで十分。白い帽子をかぶろう。」
 というように。

6つの帽子の方法を使っているときは、参加者すべてが、定められた時間にロールプレイをする。誰ひとりとして、ずっと黒帽の考え方を割り当てられる人はいない。みんなが異なる帽子をかぶっていて、そして、別の帽子に同時に変わる。

例えば、この方法を使うと、議論と批評にばかり焦点を合わせる人々が、緑の帽子をかぶって、創造的な解決を示したり、黄色い帽子をかぶって楽観的見解を示したりできるようになる。

帽子の使い方

ひとつだけの使用方法

帽子をひとつだけというのは、議論を方向づけるために特定のタイプの考え方が必要なときに使う。

順次使用方法

- 帽子が、次から次へと連続的に使われる。

- The Six Hats method removes the biggest obstacle to quick and effective thinking – the ego. Instead of attacking another person's idea to show off how clever you are, with the aid of the Six Hats approach, adversarial and confrontational thinking is eliminated because your performance as a thinker can be shown off in how well you utilize each hat. Instead of ego-driven meetings, meetings become more constructive, productive, and move much faster.

Six Hats, Six Colors

- The White Hat is neutral and objective. It is concerned with facts and figures.
- The Red Hat is the realm of the emotional view and feelings.
- The Black Hat is the hat of caution. It points out weaknesses in an idea.
- The Yellow Hat is positive, sunny, and optimistic.
- The Green Hat belongs to creativity and new ideas.
- The Blue Hat is cool and like the sky, is above all. It is concerned with controlling the thinking process, and the use of the other hats.

In practice, we refer to hats by color and never by their function:

“Take off your black hat for a moment”.
 “Let's put on our green hats here.”
 “That's enough of the yellow hat thinking.
 Let's put on the white hat.”

When using the Six Hats method, all the parties involved role-play at the appointed time. No one person is assigned to be the Black Hat thinker the entire time. Everyone wears a different hat, and switches to another at the same time.

This method allows people who only focus on arguments and criticism to put on their Green Hats and offer creative solutions, or with their Yellow hats, some optimistic views, for example.

Using the Hats

Single use

A single hat only may be used to request a type of thinking to direct a discussion.

Sequence use

- The hats may be used one after another in a sequence.

- どの帽子でも好きなだけ何度でも使ってよい。
- 連続シリーズを構成するのは、帽子が二つでも、三つでもよいし、四つ、または、それ以上でもよい。
- その順番は、まず青い帽子(組織化、調整)のもとで、会議の最初にあらかじめ設定される。順序が前もって決められ、そして、以下それにしたがって進む。出てくる結果によっては、少々変更してもよい。
- チームがこの考え方のメソッドによる経験を積み積むほど、より柔軟な使用方法も使えるようになる。
- 一つの帽子につき一人一分という時間制限を設ける。短かめの時間制限を設定して、アイデアがたくさん出るときに限って延長するのがよい。誰も何も言うことがなければ、次の帽子に移る。

青い帽子は、会議の最初と最後に使う。

- 最初の青い帽子では、なぜ会議をするのか、問題点、目標、達成すべき結果を定義し、どの帽子をどんな順序で使うかを決定する。
- 最後の青い帽子では、何が達成されたか、結果、結論、計画、解決、及び、次のステップを示唆する。

時には会議の最後に赤い帽子(感情)をかぶって、会議の結果について、自分たちの考えについて、みんながどう感じているか、うまく行ったと感じているかどうか、などを尋ねてもよい。

白い帽子

白帽思考は、事実や数字などの正確な情報が中立的に提出されることを求める。これで、事実と解釈されたものとはつきり分けて考えるようにする。

- 事実にもふた通りある。確認された事実と確認されていない事実だ。
- 白帽セッションでは、確認することができないような事実も、提出して構わないが、それが確認できないことだということは、はっきりさせておかなければならない。
- 白帽思考の下では、自分の意見を述べるのが全く許されないが、誰かの意見を事実として報告するのはかまわない。
- 白帽思考は、中立的態度を強化する。特定の立場の考え方を押し進めることはできない。それをただ、まないたにのせるだけだ。
- 白帽思考の目的は、実践的たることである。
- 逸話、お話、事例は、その考えを出す人が、それらをそういうもの(逸話、お話、事例)として述べるなら、白帽思考に分類される。

- Any hat may be used as often as you like.
- The sequence may be made up of two, three, four or more hats.
- A preset sequence is set up at the beginning of the meeting under an initial blue hat. The sequence is laid out in advance and followed. Minor variations are permitted depending on the output.
- As a team gains more experience with this thinking method, a more flexible use can be used.
- Allow one minute per person for each hat. It is best to set a short time limit and only extend if there are many ideas. If nobody has anything else to add, move on to the next hat.

Blue hats are used to begin and end a meeting.

- At first, the blue hat indicates why we are meeting, defines the problem, what the objectives are, the results we want to achieve, and the sequence plan of the hats to be used.
- The final blue hat should indicate what was achieved, the outcomes, conclusions, designs, solutions, and next steps.

You can also put on a red hat at the end and ask how people feel about the outcome, their thinking, and if they feel they've done a good job.

The White Hat

White hat thinking is a way of asking for facts and figures to be put forth in a neutral manner. It encourages the thinker to separate what is fact and what is interpretation.

- There are two types of facts the checked facts and unchecked facts.
- The facts we cannot possibly check may be presented during white hat thinking sessions, but it must be made absolutely clear these are not checked.
- Your own opinion is never permissible under white hat thinking, but you may report the opinion of someone else.
- White hat thinking encourages the attitude of neutrality. No one can push a particular point of view, but simply lays it out on the table.
- The purpose of white hat thinking is to be practical.
- Anecdotes, stories or examples fall under white hat thinking if the thinker puts them forward as such.

- 意見、直観、経験に基づく判断、感情、及び、印象などは、白帽思考では除外される。
- 白帽思考で扱うべき領域は、「必ずそうだ」から「絶対にそうでない」までである。それらの中間には、「ときどきそうそうだ」とか「たまにそういうこともある」などがある。
- 白帽思考は、訓練が必要だ。人が、中立で客観的に考えるには、かなり努力が必要だろう。

赤い帽子

赤い帽子は、みんながその状況についてどう感じているかを表現する機会を与える。感情、感情、及び、直観が、赤帽の分野である。これは、常に個々のレベルで行われ、常に特定のアイデアや状況で応用される。赤帽的感情を訊かれたときは、考えを変えてはいけないうし、「パス」と言うこともできない。しかし、どちらでもない、決め兼ねている、混乱している、疑わしい、入り混じっている、などの表現を使ってもかまわない。

赤帽の目的は、あるがままの感情を表現することである。判断を強制するためではない。

- 直観は、市場に関する知識に由来するかもしれないし、過去の経験に基づいているかもしれない。
- 赤帽は、感情というものを考えることの重要な部分として正統化する。
- 赤帽は、感情を明らかにして、それらを、考えるプロセスの一部に取り入れる。
- これは、普通ではできないやり方で、感覚モードから出たり入ったりする便利な方法である。
- 赤帽の下では、人為的になる、つまり、感情を表明することを形式化するので、脅迫的にも、個人攻撃的にもなりにくくなる。
- 感情を正当化したり、その基になる論理を用意する必要はない。

黒の帽子

黒の帽子は、警戒のための帽子である。黒の帽子は、考える6つの帽子の中でいちばん使われている。それは、生き残りの帽子である。しかし、黒の帽子の使いすぎは、何でもかんでも文句をつけるような不健全な皮肉につながるかもしれない。

- 黒の帽子は、考え方の間違いを指摘する。
- それは、常に論理的である。
- 黒の帽子は、批判的思考のために時間をさくのが適切な時にだけ使う。

- White hat thinking excludes opinion, intuition, judgment based on experience, feelings, and impressions.
- The spectrum of likelihood under white hat thinking ranges from “Always true” to “never true”. In between are statements such as “sometimes” or “occasionally”.
- White hat thinking requires discipline. The thinker must strive to be neutral and objective.

The Red Hat

The red hat gives everyone an opportunity to express how they feel about a situation. Feelings, emotions, and intuition are in the realm of the red hat. It is always done on an individual basis, and always applied to a specific idea or situation. The thinker may not change the idea and cannot say, “I’ll pass” when asked for red hat feelings. However, the thinker may use terms like neutral, undecided, confused, doubtful, or mixed.

The purpose of the red hat is to express feelings, as they exist. It is not designed to force a judgment.

- Intuition may be based on knowledge of the market, or past experience.
- The red hat legitimizes feelings as an important part of thinking.
- The red hat makes feelings visible so they become part of the thinking process.
- It provides a convenient method for a thinker to switch in and out of the feeling mode in a way that is not normally possible.
- Under the red hat, its essence of being artificial, or formalizing the expressing of an emotion, makes it less threatening or personal.
- There is not a need to justify feelings or provide a logical basis for them.

The Black Hat

The black hat is the hat of caution. It is the most used hat of all the six thinking hats. It is the hat of survival. However, overuse of the black hat may lead to an unhealthy cynicism where people only seem to find fault with everything.

- The black hat points out errors in thinking.
- It is always logical.
- The black hat is only used when the time for critical thinking is appropriate.

- 黒以外の帽子のセッションを、黒の帽子の洞察でもって中断することはできない。
- 黒の帽子は、障害や困難、問題、危険を持ち出す際に使われる。
- 参加者が、お互いを中断しないように、調整役は帽子のきまりを維持しなければならない。
- 黒の帽子の使い過ぎは謹まなければいけない。人を批判するのはた易い。
- 批判をするなら代替案も示すべきである。

黄色の帽子

黄色の帽子は、黒の帽子より難しい。なぜなら、我々の脳は、黒帽的に考えるようにできているからだ。黒の帽子は、警戒と危機管理をすることにより、人間が適応し、生き残ることを可能にした。

黄色の帽子は、「価値観に対する感受性」を規定するから、なくてはならないものだ。黄色の帽子は、全てのアイデアにながしか価値を見い出そうと試みる。

積極的で楽観的であることは、ひとつの選択肢である

すべての成功者に共通するのは、何かを実現しようという彼らの欲求である。もちろん、宝くじに勝つ可能性に人生を賭けてしまうような過度の楽天主義もある。それは、単に愚かな考えである。黄色の帽子は、適度の楽天主義を要求する。

- 黄色の帽子思考は、利益の可能性を探究し、その正当化を試みることである。
- 黄色の帽子の下では、みんなが独自の提案やアイデアを思いつくことを期待されている。これは、黄色の帽子で考えるときの建設的な一面である。
- 黄色の帽子では、たとえありふれた提案でも、それを出すには心からの欲求が必要である。
- 黄色の帽子思考は、プラスの評価ということだ。

緑の帽子

緑の帽子は、エネルギー、成長、新しいアイデアの帽子である。みんなが創造的な努力をするために、特定の時間が設定される。だれもが、アイデアをひとつ出さなければいけない。なぜかという、グループでいつも決まった一人か二人の「アイデアマン」が提案を出し、他のみんながそれを批判するというパターンができてしまいがちだからだ。

- 緑の帽子をかぶっているときは、だれもがアイデアを提案するか、そうでなければ、だまっていなければいけない。

- You cannot interrupt a non-black hat session with a black hat insight.
- The black hat is used to cite obstacles, difficulties, problems, and dangers.
- The facilitator must maintain hat discipline so people do not interrupt each other.
- Refrain from overuse of the black hat. It is easy to criticize.
- Criticism should be accompanied by an alternative option.

The Yellow Hat

The yellow hat is harder to wear than the black hat, because our brains are naturally wired to think with a black hat. The black hat is the hat that has allowed human beings to adapt and survive, through the use of caution and risk management.

The yellow hat is essential because it provides “value sensitivity”. The yellow hat seeks to find some value in every idea.

Being positive is a choice

The one thing that successful people share is their desire to make things happen. There is such a thing as over-optimism, such as people who base their entire lives on the possibility of winning the lottery. That is sheer stupidity. The yellow hat calls for a Reasonable amount of optimism.

- Yellow hat thinking is about exploring possible benefits and seeking to justify them.
- Under the yellow hat, everyone is supposed to come up with his or her own proposal or idea. This is the constructive aspect of yellow hat thinking mode.
- The yellow hat requires a genuine desire to put forward proposals even if they seem ordinary.
- Yellow hat thinking is concerned with positive assessment.

The Green Hat

The green hat is the hat of energy, growth, and new ideas. A specific time is set for everyone to make a creative effort. Everyone has to submit one idea. This is because groups often fall into a pattern in which one or two “idea people” make suggestions while everyone sits around waiting to critique it.

- When the green hat is put on, everyone must contribute an idea, or else keep quiet.

- 緑の帽子は、可能性を探求する。
- 緑の帽子は、変化を受け入れる。
- 緑の帽子は、別の角度からの問題解決を探ることである。
- 緑の帽子思考は、まったく新しいアプローチを出すことである。
- いったいどうなるのか見てみるだけのために、革新的アイデアを出してみるのもよい。例としては、「四角いハンドル」とか「裏返しで着陸できる飛行機」などである。
- 構想を管理するマネージャーには、アイデアを集めて方向づけをする役割と責任がある。

緑帽セッションで出たアイデアは、黄色の帽子(楽観)のもとで、建設的な発展のために集められ、評価され、それから、黒の帽子(批判)が使われるかもしれない。アイデアをサポートしたり、アイデアが機能するかどうかを評価するために、中立の事実や情報を提供する白帽を、いつ使ってもよい。赤帽思考は、最後の段階である。次のような質問を試してみよ: このアイデアをさらに押し進めたいほどに気に入ってるか? 自分たちに活気があるか?

青い帽子

青い帽子は、コントロールの帽子である。考えについて考えるために使う帽子だ。つまり「監督」である。青い帽子は、議題を掲げるための帽子であり、達成すべきものごとを整理する。青い帽子は、戦略を決め、みんなが、適切な帽子をかぶるように、規則を守らせる。

調整役あるいは議長は、青い帽子をかぶる。セッションの終わりに、青帽は、結論、要約、決定を求め、活動や次の段階を決める。

- 青帽は、そのときそのときの考えを観察し、グループの他のメンバーが進むべき地図やルートを書きとめる。
- 最後のまとめや報告は、青い帽子の仕事である。
- 青い帽子の人は、そのセッションとそこで起こった思考回路を記録する写真家の役割を果たす。

- The green hat explores possibilities.
- The green hat embraces change.
- The green hat is about exploring problem solving from another angle.
- Green hat thinking is about coming up with a totally fresh approach.
- It is OK to try radical ideas just to see where it might lead you. Examples might be “cars with square wheels” or “planes that can land upside down”.
- A concept manager has the role and responsibility of collecting, and directing ideas put forth.

The ideas generated under the green hat session are then gathered and assessed under the yellow hat for constructive development, and then the black hat may be used. At any point the white hat can be used for neutral facts or information to support or evaluate whether or not an idea will work. Red hat thinking is the last stage. Ask questions like: do we like the idea enough to proceed? Are we excited?

The Blue Hat

The blue hat is the hat of control. It is the hat we use for thinking about thinking. It is our “over view”. The blue hat is the agenda hat, and lays out what is to be achieved. The blue hat sets out the strategy and keeps discipline so people stick to the relevant hat.

The facilitator or chairperson wears the blue hat. At the end of a session, the blue hat thinker calls for a conclusion, summary or decision and action points or next steps.

- The blue hat thinker must observe the thinking that takes place, and notes the route that the other thinkers in the group are driving along.
- The final summary or report is the realm of the blue hat.
- The blue hat thinker acts as a photographer who records the session and the thoughts that have been set forth.