

# OPEN JOURNAL OF MARKETING

意図せざる結果を創り出す意図についての考察

水越康介  
首都大学東京大学院  
社会科学部研究科

About an intention  
that makes an unintended outcome

Kosuke MIZUKOSHI  
Tokyo Metropolitan University  
Business School

## 第1節 解題

本稿では、意図せざる結果 *unintended outcomes, unintended consequences* の意味について考察する。いうまでもなく、意図せざる結果は、当初の意図とは異なった結果が生じることを意味し、今日の企業活動にあって、あるいはより広い社会活動にあって、意図せざる結果への何らかの対応が重要な意味を持つようになっている。理由は何であれ、事前に計画し全ての結果を想定しておくことが困難であるとするのならば、当初の予定とは異なった事態への対応が求められることになるであろうことはいうまでもない。

本稿で取り上げることになるのは、しかし、こうした実際的で事後的な対応の必要性や、あるいは、意図せざる結果が生じることを見越した上での有効な計画立案の方法などではない。我々が興味を持つのは、そもそも意図せざる結果とは何であるのかという理論的、論理的な問題である。もちろん、この問いは、実際的な問題にも関係することになる。実際的な問題として考えたとしても、意図せざる結果それ自体がパラドキシカルな性格を有していることはいうまでもないからである。例えば、意図せざる結果を意図的に取り込んだ計画を立案することを考えてみればよい。そこには、意図の外部を意図に取り込むという一種の矛盾が生じているように見える。我々は、こうした問題をもう少し論理的に考えてみたい。

意図せざる結果は、例えば、ある意図とある結果という2つの要素の結びつきから出来上がっている。だが、少し問うていけばはつきりするように、意図せざる結果は、

一つの意図だけでは成立できない。少なくとも、もう一つ意図が必要であるように思われるし、さらにもう一步議論を進めるのならば、もう一つの意図には、さらにもう一つの意図が重ね合わされているようにも見える。そうでなければ、意図せざる結果は、この世界に納得の出来る形では存在できないように思われるのである。

本稿は以下の構成をとる。まず最初に、意図せざる結果について再確認しよう。意図と結果の組み合わせから、4つのパターンをさしあたり考えることができる。このうち、特に意図がない状態から結果が生じた場合を問う必要があり、この際には結果から遡及的に意図を見出すという後づけにも似たプロセスが生じることになる。このプロセスを確認した上で、我々は、それがしかし実際には後づけという形では捉えられず、時間軸に沿ったプロセスとして位置づけられる理由を考察することで、意図せざる結果への理解を深めていくことにしたい。

## 第2節 意図せざる結果の分類<sup>1</sup>

意図せざる結果とは、字義通りにとれば、「意図」と「結果」の結びつきから構成される(図1)。何らかの意図が存在する状態であれば、それに対して意図通りの結果と、意図通りではない結果(おそらく第一に「意図せざる結果」とよばれるもの)を想定することができる。同様に、意図がない状態についても、ひとまず「意図せざる結果」を考えることができる。だが、論理的に考えるのならば、この場合に「意図せざる結果(意図のない結果)」を考えることは無意味で

---

<sup>1</sup> 水越(2009)。

ある。なぜならば、意図がない状態では、そもそも何の結果も存在しえないからである。これは、意図なる概念が、結果を引き起こす原因であること、因果論を前提として構築されていることを意味している<sup>2</sup>。

だが、すでに Merton(1949)において、意図がない状態での結果が想定されている点は興味深い。そして、むしろそうした結果を発見することこそが、社会科学の使命であるとされる。おそらく、意図せざる結果にかかわる問題の核心はここにある。

まず、意図がなく、結果も存在しないという状態は、特に意味を持たない多様で自然な状態であるといえる。無相関の事象が集まっている状態ということになるのかもしれない。これに対して、少し複雑な状態を構成するのは、意図がないにもかかわらず、何らかの結果が引き起こされたという場合である。この事態が生じるためには、まずもってなんらかの結果(本来的には単なる事象であろう)が存在し、その上で、そ

れが当初の意図と何らかの関係があったのだと、遡及的に因果関係が想定され直される必要がある。当然、この状態は意図せざる結果としては不安定である。

意図と結果の関係から考える限り、「意図せざる結果」には、2つのタイプがあることになる<sup>3</sup>。第一義的には、「意図」を出発点として、しかし意図通りの結果が得られなかった場合を指し示す(意図しない結果(失敗))。もし、「意図せざる結果」がこのタイプで十分に説明できるのであれば、もう一つのタイプを考察する必要はない。しかし、我々には、あるいは Merton をしても、ここでいう「意図しない結果(失敗)」は、単純に意図(および行為)の失敗を意味するだけのようにも思われる。例えば、売上を2倍にしようと意図したものの1.5倍にしかならなかったという場合、1.5倍という結果はまさに意図しない結果であり失敗であるが、それ以上には意味を持っていない。

もちろん、ただちに次のような反論があるだろう。1.5倍という「意図せざる結果」が得られたのだ、次の課題は、この1.5倍を反省の起点として、新たな意図を形成することである。しかし、この認識には問題がある。この場合には、すでにもう一つの「意図しない結果」が考慮されている。1.5倍がいかなる意図の結果であったのかを理解するためには、1.5倍という結果が生じた

		意図	
		有り	無し
結果	有り	意図した結果 (成功)	意図しない結果 (遡及的)
	無し	意図しない結果 (失敗)	-

図1.意図と結果の対応関係

<sup>2</sup> こうした認識は、分析哲学においてみることができる(Dreyfus1991、邦訳 pp.61-63、pp.104-106)。特に、その中で Searle(1983)によれば、因果関係を前提としながらも、意図は行為中においても生じるとされる。だが、Dreyfus が Heidegger や Wittgenstein(1953)に依拠しながら指摘するように、その説明は妥当ではない。むしろ、我々は進行中の活動について後から遡及的に合理化できる、すなわち意図を構築していると考えべきであろう。

<sup>3</sup> 意図せざる結果の類型化については、そのほかにもいくつかの場合を考えられる。それは、意図せざる結果の発生メカニズムをどのように捉えるのかということに依存している。例えば、根来(2008)や根来・足代(2006)では5つの類型化が行われている。本稿では、後述のとおりだが、意図せざる結果の発生メカニズムを観察という視点から捉えている。おそらく、この視点の場合のみ、「意図」せざる結果が問題になるように思われるからである。

後でなければおおよそ問いようがない。また、当然、2倍を目指した意図が生まれたその時点においては、それは1.5倍にかかわる意図ではない。もし、当初の意図が生まれた段階で、2倍の可能性と、1.5倍の可能性の2つがすでに考慮されていたというのなら、今度はこれらのいずれもが意図した結果として理解されなくてはならない。これは、意図が「意図せざる結果」をすべて取り込むという無限後退によって不可能である。

### 第3節 意図せざる結果を創り出す意図

やはり、意図せざる結果を考えるのならば、意図を伴わずに結果が最初に生じており、その上で、その結果を創り出した意図を遡及的に捉えるという不安定な状態として意図せざる結果を検討する必要がある。だが、それはいかにも奇妙な話でもある。結果が最初に生じていて、その結果を生じさせたであろう原因としての意図を後から見出すというからである。それは、単純には後づけ的であるとしかいいようがないとともに、もしこうした論理を認めるのならば、いよいよ意図せざる結果の意味を問い直さねばならない。

まずは現実的に理解可能な例として、先ほどの例を考えることができるだろう。2倍の売上を目指して活動したものの、残念ながら1.5倍の売上にしかなかった。1.5倍の売上という結果を聞いて、なぜそうだったのだろうかと考え。そして、販売促進費を少し小さくしてしまったことが原因だったのだろうと判断する。1.5倍の売上という結果に対して、販売促進費を低めに設定する(した)という意図が結び付けられる。

その意図は、元々は2倍を狙ったものであったけれど、今や、その当初の意図とは異なって、売上は1.5倍という意図せざる結果を導いたというわけである。

1.5倍の売上を意図せざる結果とする意図は、遡及的に捉えられている。従って、見方によっては、それは後づけ **hindsight** である。なぜ売上が思ったように上がらなかったのだと上司に責められて、それは販売促進費が少なかったからですと答えたのならば、言い訳するなといわれる可能性もあれば、であればなぜ最初から販売促進費を大きくしなかったのだと言われかねない。(もちろんその一方で、もっと他の合理的な理由を考えれば、後づけであると責められることもないかもしれない。)

いずれにせよ、意図せざる結果は、この場合には後づけの形で捉えられることになる。だがここで我々が注目すべきは、後づけになるということよりも、後づけられるという論理そのもの、もっといえば、当初は意図せざる結果ではないようにみえるものを、意図せざる結果として捉える新たな意図(あるいは志向性)の存在である。おおよそここでの意図せざる結果が後づけ的であると否定的に捉えられるのは、こうして別の意図が意図せざる結果の成立プロセスに入り込んでいるからだともいえる。

端的に言えば、意図せざる結果を結果から遡及的に捉えようとするのならば、そのように捉えようとする別の意図が外部から入り込まざるをえない。例えば、先の売上の事例にしても、結果が確定した後で、誰かが、なぜその結果が得られたのかを問うことによって、1.5倍の売上が意図せざる結果として生じている。これは、自分で自分

を振り返ることによっても可能であるし(いわゆる反省とはこれであろう<sup>4</sup>)、他者が何か言及することによっても可能である(研究者の視点はこれかもしれない)。

こうして、意図せざる結果を問うていけば、意図がなく結果だけ生じている状態として、誰かがその結果に注目するという意図が生じ、そこから遡及的にその結果を引き起こしたと考えられる意図が探し出され、両者が結び付けられるというプロセスがみえてくることになる。1.5倍の売上結果に注目する意図があればこそ、当初2倍の売上を目指した意図がその意図とは異なる結果をもたらしたのであると理解可能になる。

意図せざる結果には、意図せざる結果を創り出す意図というもう一つの意図が介在していることがわかる。このことは、意図せざる結果と呼ばれる一つの現象が、実際には一個の独立した現象としては捉えられないということを示している。

文字通りの意図せざる結果が成立するためには、その意図1と、結果から意図1を遡及的に捉える意図2が必要となる。このさい、意図2が遡及的に作り上げる意図せざる結果は、最初の状態においては、意図無し結果ありの意図しない結果として存在している。ここから遡って意図を見出していくことによって、新たに見出されることになる意図1と結果の逆説的な結びつき(意図しないという形)は必然化される。いうまでもなく、意図せざる結果が成立する時点とは、意図2が遡及的に意図1を見出し、結果と結びつける時点である。

#### 第4節 3つ目の意図

意図2の存在は、しかしやはり後づけの意図である。にもかかわらず、意図2の存在は意図と結果の結びつきのパターンを横断して意図せざる結果を確定させる。ここには、意図2を後づけの意図として捉えることが困難となるという大きく2つの理由が存在している。一つ目は、比較的単純に、意図2の遡及活動は、結局のところ時間軸に従うように意図1から結果へと流れるプロセスを捉えるということである。その結果、意図2はその説明の評価次第で潜在化する傾向を有している。

だが意図せざる結果の本質は、もう一步踏み込んだ2つ目の理由にあるように思われる。いかに第1の理由があろうとも、意図せざる結果を創り出す意図の説明に合理的な理由があるというだけでは、今度はその合理的な理由を示す必要に先送りするだけだからである。

価格を下げたのに思うように売上が上がらなかったとして、価格を下げたことによって商品の知覚価値も思っていた以上に早く下がってしまい、売上が上がらなかったのだと考えれば、それは意図せざる結果であろうが、同時にそれは後づけの理由ではない。あるいは、マクドナルドとロッテリアの価格競争の結果、高価格帯を望むニーズが新たに生まれてしまったのだとすれば、それもやはり意図せざる結果ということになるのであろうけれど、それもまた後から分かったというにすぎない。

この手の議論を繰り返す限り、意図せざる結果は、後づけとして見出され、絶えず回収されるしかない存在だということにな

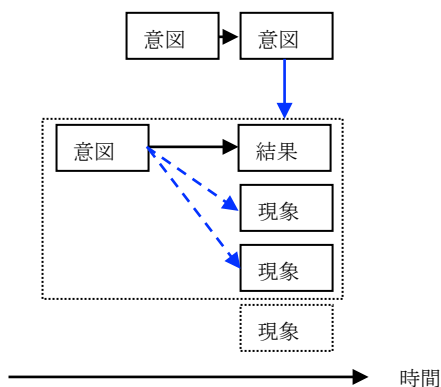
<sup>4</sup> 沼上(2000)によって提示される反省的实践家が該当するだろう。反省的实践家は、現在に立って、過去から現在に至る経緯を見つめ直し、未来に向けて新しい施策を打ち出す。

る。説得的な説明が与えられるのならば、それでもいいであろうが、現実として、そこには論理的な示唆は一切存在していないも同然である。合理的にしっかりと考えよというだけだからである。

われわれのみる限り、ここにはもう一つの意図がある。その意図は、究極的に純粋な志向性であり、それ自体を取り出すことはおそらく不可能である。だが、それは、確実に存在し、この世界のあり方を規定する。例えば、先ほどの例を繰り返してみよう。値段を下げたにもかかわらず売上が上がらなかったという時、我々は、上がらなかった売上に注目し、その理由を探るということになる。このとき、我々の探索は時間軸を遡って行われるために、端的に後づけ的な活動となる。だが一方で、我々は、何故にその探索を始めたのであろうか。それは、上がらなかった売上に注目したからであった。ここで取り上げられた上がらなかった売上は、実はすでにして、過去の活動とその結果としての今を含み込んだ事態である。そしてそうした時間の総体を捉えるという契機が、我々には与えられていたということになる。つまり、時間的にみても、後づけプロセスが発生するその前に、時間軸を超越するような形で後づけプロセスが発生する契機が与えられている。

マクドナルドとロッテリアの競争についても、同様の論理を考えることができる。両社の価格競争によって、市場そのものが拡大し、彼らを嫌うアンチ市場のようなものが形成された。このアンチ市場の存在は、彼らにとって意図せざる結果であったのかもしれないし、そうではなかったかもしれない。しかしいずれにせよ、モスバーガーはうまくこの新しい市場を捉えることに成功したのだった。もしこのとき、モスバーガーが新しい市場を発見したのだとすれば(意図 2)、そしてそれをマクドナルドとロッテリアの競争の意図(意図 1)せざる結果だとするのならば、モスバーガーは後づけ的に戦略を構築したということになる。だが、そうではあるまい。モスバーガーが自らの市場に気付いた時、彼らはすでにその戦略とともにあったのである(あえていえば意図 3)。そして、彼らは、すでに自らとともにあった戦略を知ること、その理由を自らで問い直したのであろう。

改めて図示してみよう。横軸は時間の経過を示しており、右に進めば進むほど後の時間での出来事ということになる。まず、最初に多様な状況がある。そこでは、もちろん意図の下での行為もあれば、そうではない行為のようなものもあろう。しかしいずれにせよ、多様な現象が生じており、そ



- ①当初の現象として、多様な状況があり得る。
- ②あるとき、誰かが(あるいは何かが)、結果から遡って意図を見出す(意図せざる結果の成立)
- ③このままだと、意図せざる結果は後づけ
- ④しかし、②の成立は、それを成立させるもう一つの意図に先行されてしか成立しない(同時だが、常に先行されている ex.なぜその結果に気づいたのか)
- ⑤意図せざる結果は時間的に自然なものとして成立
- ⑥意図せざる結果を取り込むことが次の戦略となる

れぞれが結びつきつつも個別に成立している。こういった状況において、あるとき、何らかの意図が生じる。生じた意図は、単なる一つの現象を取り上げ、その現象が生じた原因を遡及して求める。遡及された原因は、一つの現象をその結果として同定し、ここに意図せざる結果が生じる。例えば、新商品がまったく売れず、その理由をマーケティング・リサーチの読み誤りに帰着させるというようにである。この事態は、当然に後づけである。意図せざる結果は、結果が生じたその後で、何かをその意図(やその失敗)と関係づけることによって生じている。

だが、多くの場合、意図せざる結果は後づけとして提示されるわけではない。なぜならば、当の結果に注目し、なぜを問うた契機そのものが、常に先行して存在しているからである。それは一種のアプリオリであって、経験的な事象の成立をその都度支えているように思われる。このために、意図せざる結果は後づけではなく、時間的に整合的な文字通りの意図せざる結果として認識されるのだろう。

## 第5節 そもそも「意図」は不要か？

上記の帰結は、もう少し別の視点からも意義を有している。それは、そもそも意図せざる結果という名称そのものの妥当性を示しているという点である。これまで議論してきたように、意図せざる結果は、意図と結果の整合性が時間的に自明ではない可能性に注目する必要があると考えられたのであった。であるのならば、より直接的に、もはや「意図せざる」結果とは呼ばずに、例えば単純に活動(あるいは行為)の結果、と

でも呼べばよいのではないかという指摘が当然ありうる。このように言い換えれば、少なくとも意図と結果の結びつきについては議論する必要がなくなるからである。活動によって様々な結果が生じる。これらを注意深く眺めることによって、何かしら有用な次の指針を得ることが出来るというわけである。

実際、こうした認識は、例えば意図せざる結果の原因について、主体の認知能力の限界を仮定した議論(人間にはすべてを見通す能力はない)や、意図を実現する行為の実体的性格を指摘する議論(計画することと実行することには大きな違いがある)には有効である。これらの議論は、意図を議論するから複雑になるのであって、結果だけを問題とすれば、「その都度、出来るだけ広く、そしてよく考えることが大事である」というだけの単純な帰結で終わることができる。この手の議論では、究極的には、意図せざる結果が生じる理由などどうでもよい。

それゆえ、意図せざる結果を意図とは関わりのない名称で捉え直せば、意図せざる結果と呼ぶことによって生じている問題のいくつかは回避することが可能かもしれない。だが一方で、この場合には、意図せざる結果が含意している時間的なねじれの意味を見落とすことになる。時間的なねじれに注目する限り、ここで問われるべき問題は、「意図せざる」結果でなければならないし、おそらく、そうではない活動の結果は、経営学的にはそれほど新しい価値がない。

何かしらの結果に注目するためには、そもそも理由が必要とされている(されてしまう)ということである。その理由は明確か

どうかはわからないが、しかしそれでも、そうした理由の存在こそが、結果から意図を遡及するプロセスを正当化する契機にもなっているのであった。例えば、この理由の多くは、一種の驚きとして与えられるように思われる。そしてとりもなおさず、なぜ我々が驚くのかといえ、結果が何かと「ずれている」と感じるからにはほかならない。そしてその何かとは、結局のところ当初の予定としての意図に言及せざるをえないのである。我々は、単なる活動の結果に驚くことはない。当初の想定とは異なる結果であるが故に驚くのである。その驚きは、すでにして我々を世界へと巻き込み、改めて原因を遡及的に構成して時間軸に沿う。

## 第6節 帰結

以上、本稿では意図せざる結果についての理解を深めてきた。意図せざる結果という概念そのものは、およそパラドキシカルな性格を有している。意図の外部を指示しているがゆえに、当の意図自体では実質的に言及不可能だからである。それゆえに、意図せざる結果は、当の意図の外部を指示できるもう一つの意図を常に持たねばならない。だが、すでに見てきたように、これは結局超越的な指示を与えているだけであり、後づけに過ぎない。問われるべきは、後づけに過ぎない超越的な指示が、何故に意図せざる結果として一般に理解されることになるのかというその論理である。

本稿では、その論理について、超越的な指示ではなく、超越論的な指示が存在することを確認してきた。意図せざる結果をもたらすものは、認知能力の限界や行為の実体的性格ではない。それは、超越論的な指

示の後で生じるにすぎず説明の様式に過ぎない。

意図せざる結果が観察を伴って、かつ、その際には時間的なねじれを持って成立するのだとすれば、意図せざる結果が生じることを危惧し、あるいは意図せざる結果の取り込みを強調する議論とは異なる示唆を提示することができる。第一に、時間的なねじれを深く見つめなおすということである。それは、これまでの指摘である深く考えるという意味ではない。量ではなく、質が問題なのである。それから第二として、意図せざる結果の偶有的性格(ここでは、事前には偶然だが、事後的には必然という時間軸を前提とした身分の変化として提示しよう)を捉える事が出来るようになる。このことは、例えば市場における意味の生成に関係するブランドの再解釈にも利用可能であろう<sup>5</sup>。

## 参考文献

Dreyfus, Hubert

L.(1991), *Being-in-the-World. A*

*Commentary on Heidegger's Being and Time, Division I*, The MIT Press.(門脇

俊介・貫 成人・轟 孝夫・榊原 哲也・森

一郎訳『世界内存在』産業図書、2000年)  
Heidegger, Martin(1927), *Sein Und Zeit*,  
Adler's Foreign Books Inc.(原佑・渡辺二

Merton, Robert K.(1957), *Social Theory and Social Structure 2<sup>nd</sup> ed.*, The Free Press.(森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎共訳『社会理論と社会構造』みすず

<sup>5</sup> 水越(2010)を参照のこと。



書房、1961年)

Searle,John R. (1983),*Intentionality: An Essay in Philosophy of Mind*, Cambridge: Cambridge University Press.(坂本百大監訳『志向性 心の哲学』誠信書房、1997年)

Wittgenstein,Ludwig(1953),*Philosophische Untersuchungen*, Basil Blackwell.(藤本隆志訳『ウィトゲンシュタイン全集8 哲学探究』大修館、1976年)

沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房。

根来龍之 (2008) 「因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論」早稲田大学IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ、No.24。

<http://www.waseda.jp/prj-riim/paper/2008-RIIM-WP-24.pdf>

根来龍之・足代訓史(2009)「意図せざる結果の原因と類型」、『早稲田大学国際経営研究』、No.40、113-123頁。

[http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/29628/1/WasedaKokusaiKeieiKenkyu\\_40\\_Negoro.pdf](http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/29628/1/WasedaKokusaiKeieiKenkyu_40_Negoro.pdf)

水越康介(2009)「戦略論における実践概念導入の意義 意図せざる結果の再検討」首都大学東京リサーチペーパー・シリーズ、No.61。

水越康介(2010)「ブランドの再検討 固有名の理解に向けて」、Open Journal of Marketing,2010-2.

<http://mizkos.jp/ojm2010-2.pdf>

Open Journal of Marketing, 2010.5

意図せざる結果を創り出す意図についての考察

水越康介 首都大学東京大学院社会科学研究科

2012年7月12日 ISSN 追記、およびレイアウト修正

発行: 私的市場戦略研究室

代表: 水越康介

〒192-0397

東京都八王子市南大沢 1-1

首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻

<http://mizkos.jp>

[letter@mizkos.jp](mailto:letter@mizkos.jp)