

意図せざる結果の原因と類型

根 来 龍 之 *

足 代 訓 史 **

Causes and Taxonomy of Unintended Consequences

Tatsuyuki Negoro

Satoshi Ajiro

Abstract

This paper aims to restructure the taxonomy of unintended consequences from the viewpoint of the networked structure theory of causal relationship (Negoro, 2008). The discussion concerning unintended consequences comes from the problem that any action causes not only intended consequence but also more or less unintended one. This paper classifies six patters of unintended consequences according to how far and deeply actor insights the cause-effect chain. This taxonomy helps a comprehensive classification of unintended consequences and suggests that broader and/or deeper insight accommodate the inescapable unintended consequences to some degree.

要 約

本稿は、因果連鎖の網の目構造論（根来、2008）の立場から、意図せざる結果の類型化とそれへの対処について考えることを目的とする。意図せざる結果に関する議論は、基本的にはいかなる行為も、意図した結果のみならず、多かれ少なかれ意図せざる結果をも産むという問題認識に立っている。本稿では、行為者が自らの置かれている因果連鎖環境をどこまで読みみられているかどうかによって、意図せざる結果を六つのパターンに類型化する。類型化によって意図せざる結果の議論を網羅的に理解するとともに、避けることのできない宿命にある意図せざる結果への一定の対処方法として、因果連鎖の読みの深化と事後的対処について論じる。

1. はじめに

1-1 意図せざる結果をめぐる議論

ある環境における行為が産み出す「意図せざる結果」の概念は、社会学の分野において Merton (1936)、Boudon (1982) などによって議論されるようになった概念である⁽¹⁾。例えば Merton は、特定の予言を行う人物が、意図した結果ではなく、意図しない結果を結果的に導くプロセスを複数の例示を基に分析している。

* 早稲田大学大学院商学研究科 教授
** 早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程

経営学の分野においては、沼上（2000）が意図せざる結果に着目した研究を展開している。沼上は、英米系で主として展開されてきた経営組織論における環境記述様式は「変数のシステム」と「行為のシステム」との大きく2つに分類できるとする。そして、「意図を持った行為主体間の相互作用に注目して環境のメカニズムやダイナミクスを記述する」（沼上、2000、p.27）行為のシステムにおいては、行為と意図との連鎖から生まれる「意図せざる結果」が重要な概念となることを指摘している。近年では、根来・徳永（2007）が、「仕組の過剰自己強化」という概念を用いて、「自社の活動が顧客の意識変化を生む結果、ライバルに有利な状況が整備されてしまう」場合について、成功したビジネスモデルがもたらす「意図せざる結果」という視点から、事例研究を通じて論じている。

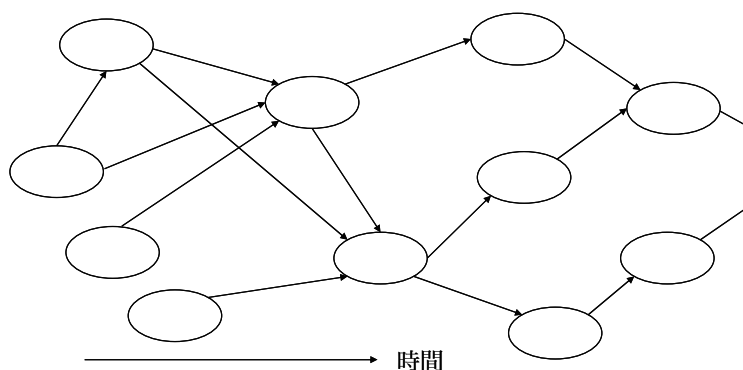
1-2 本稿の問題意識と目的

本稿の問題意識は、意図せざる結果に関わる既存研究においては、一部沼上（2000）の研究において意図せざる結果の類型化が行われているものの、網羅的に意図せざる結果の分類、整理が行われているとはいえないという認識から始まる。また、そもそも意図せざる結果がなぜ発生してしまうのかという「意図せざる結果の原因」、あるいは、起こりうる「意図せざる結果への対処方法」に関する議論も十分に展開されていない。

上記の問題意識のもと、本論文においては、因果連鎖の網の目構造論（根来、2008）の立場に立つて、意図せざる結果の起こる原因を考察することから、意図せざる結果の類型を再分類し、経営現象の理論化、経営実践双方に貢献するインプリケーションを導き出すことを目的とする。

2. 議論の前提：因果連鎖の網の目構造論

根来（2008）は、主に経営における意思決定を念頭に、因果連鎖を分析する際の理論的想定として「因果連鎖の網の目構造論」を主張する（図1）。因果連鎖の網の目構造論は、「行為者の認識についての想定」と「因果認識についての想定」からなる。



注：* 上図は一側面の描写であり、網の目構造論の全体を表現するわけではない。

図1 因果連鎖の網の目構造論*

2-1 行為者の認識についての想定

「行為者の認識についての想定」は、「概念設定の恣意性」と「境界設定の恣意性」からなる。

「概念設定の恣意性」とは、現実を分節化する際にどの範囲を一つの概念で表すかという「括り」と、一つの概念をさらにどう分けるのかという「分割」に、行為者の恣意性が存在するという想定を指す。この想定の下では、普遍的に適切な概念設定や普遍的に共有できる概念設定は存在しないということになる。ただし、ここで概念設定の恣意性とは、あらゆる概念設定の可能性が存在する、ということの意味しているわけではない。なぜなら、現実的には、大多数の人が合意する概念設定や物理的に可能な概念設定の制約が存在するため、あらゆる概念設定を自由に行うことができるわけではないからである。その意味では、「概念設定の恣意性」とは、厳密には「概念設定の別の可能性の存在」というのが正確かもしれない。

第二の想定は「境界設定の恣意性」である。これはあらゆる因果の認識には「境界」が存在するという想定である。例えば、企業のマーケティング戦略が失敗した原因を考察する際に、企業内部における組織体制の不備や予算の不十分さばかりが議論の遡上に上がり、消費者の嗜好の変化といった外部環境要因が考慮されない場合がある。これは企業の内部要因のみを認識の境界の中に入れ、外部環境要因に関しては認識しない、というようにしているとみなせる。こういった、認識の対象のどこを境界の外部とするのか、つまりどこまで範囲を拡げて分析を行うのかという恣意性が因果の認識には存在する（外部境界の恣意性）。逆に、どこを内部の境界とするのか、つまりどこまで粒度を上げて対象の分析を行うのかという内部境界の恣意性も存在する。社長は、工場への投資について考える際に、工場のある工程の作業者の作業手順を認識することはないというのがその例である。この境界設定には、知識の範囲や関心の焦点といった行為者個人の「価値」が反映される。

2-2 因果認識についての想定

上記二つの「行為者の認識についての想定」を前提に、因果連鎖の網の目構造論は以下の二つの「因果認識についての想定」を主張する。

第一の想定は「一回限り性と繰り返し性の両立」である。これはあらゆる現実は、一回限りの特殊性を持つと同時に、あらゆる現実は、恣意的な概念設定を媒介して繰り返しを持つ因果連鎖を含む、と認識できるということである。

第二の想定は「多元的因果関係の存在」である。これは、「結果」には必ず複数の「原因」が現実には存在すると認識可能で、また「要因」は必ず複数の結果の「原因」となりうる、と認識可能だということである（原因と結果をまとめて、「要因」と呼ぶ）。

この「因果認識についての想定」を前提にすると、異なる企業間、例えば A 社と B 社とで共通した因果関係は、個別の現象と因果連鎖を「(恣意性のある) 共通する要因間の因果関係」として抽象したものとして捉えることができる（図2）。つまり、共通した現象は、現象そのもの、ではなく「設定された概念」によって共通した要因として括られるということであり、A 社と B 社に共通の因果構造は、恣意性のある設定概念に基づいて共通した要因と因果関係だけを取り出したものということになる。た

例えば図2内で、A社、B社の要因2から右上に伸びている因果関係は、そもそもA社の場合因果関係が駆動しなかったため、共通の因果関係からは捨象される。また、A社、B社の要因2、要因3から右下の要因bに伸びる因果関係は、図内の一番下にある要因aとも合わせて抽象された因果構造は同じであるが、B社では右下の要因bは起きていない。これはたとえば、A社、B社で同じ概念として括られている要因2、要因3に関連する別の要素が実は両社間で異なっている（各社の特殊要素が抽象されたモデルから抜け落ちている）ために起こる。この場合も、要因aと要因bは共通の因果関係からは捨象される。

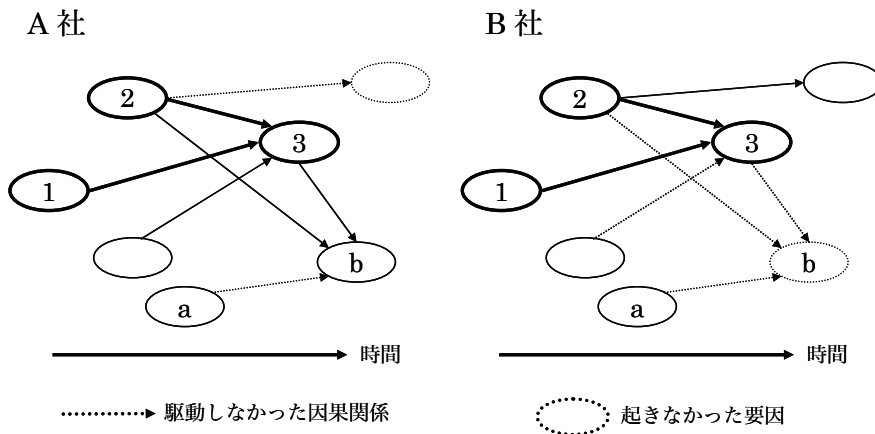


図2 A社とB社で「共通した」因果関係

同一の企業における因果関係の繰り返しも、原理的には上記と同様であり、時系列上の個別の現象間の因果連鎖を、設定に恣意性のある「共通する要因」が「繰り返し起こっている」ものとして抽象したものである。つまり、各時点で特殊に生じた現象のある側面と因果連鎖のある部分は捨象し、共通の性質を抽象した同一の概念で現象を括ることで「繰り返し」を認識しているのであり、そこには概念の恣意性と境界の恣意性が介在する。

2-3 行為の投企性と因果連鎖との関係性

そもそも原理的に、経営の意思決定には、選択の自由が存在する。そのため、選択の自由を持つ「行為」そのものと、選択の対象とならない「その他現象」（環境）とを分離して捉える必要がある。ここで、行為とは自己原因の「意図した結果」の追求のことを指す。つまり、将来に向かって、自分が意図した結果を作り出すために行うのが行為である。

行為者は自分が置かれている環境の認識と、それを受けて策定した将来の目的を達成するための行為の指針を基に、自らを状況に投げ入れる。この時、現在の行為は、選択の自由があるため、現在より後の因果連鎖を不確実にする。つまり、行為は自らを原因にするという性質を持つ。これを「行為の投企性」あるいは「行為の自己原因性」と呼ぶ。

ここで重要なのは、行為する際に重要な因果連鎖を把握できていれば意図が達成できるということになるが、因果連鎖の網の目構造論を前提とすれば、必然的に環境認識や行為の指針のある部分は概念設定上「抜け落ちる」ということである。つまり、事前に因果連鎖の完全な吟味を行うことは原理的にできない、ということになる。

3. 意図せざる結果の類型化

3-1 因果連鎖の網の目構造論と意図せざる結果

「意図せざる結果」とは、ある環境における行為が、行為者の意図した結果のみならず、他の意図しない結果を生み出すことをいう。因果連鎖の網の目構造論に立脚すると、意図せざる結果はどのように捉えることができるだろうか。

行為の際、ある環境の中で重要な因果関係が網羅されている（影響度の小さいものだけが捨象されている）場合、行為は、結果として「意図した結果」を、つまり策定した手段どおりの結果を引き出すことができたと解釈しえる。しかし、環境の解釈、策定された行為の指針は部分性を持っているため、結果として引き起こされる因果連鎖は、多かれ少なかれ意図通りとはならない。つまり、因果連鎖の本質上「意図せざる結果」は宿命的に生起することになる（図3）。

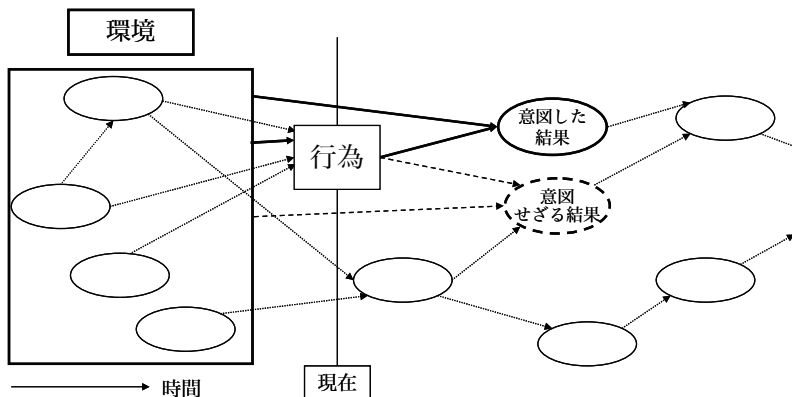


図3 因果連鎖の網の目構造論と意図せざる結果

3-2 意図せざる結果の再類型化

沼上（2000、p.234）は意図せざる結果を、（1）意図した結果が生じなかった場合、（2）意図した結果も生じたが意図したのとは異なる結果も生じた場合、（3）意図した結果が生じたがその生成経路が異なっていた場合、の三つに分類する。本稿においては、ある環境における行為がもたらす意図せざる結果を次の六つに類型化することを提案する（表1、図4）⁽²⁾。

表1 意図せざる結果の類型と事例

	類 型	事 例
①	環境+行為 → 意図した結果	* 理論的には起こりえない ただし、ある時点の結果について影響力の大きい原因を十分「読めた」場合、そして意図せざる結果が深刻でない場合、結果として、そう思えることはありえる。
②	環境+行為 → 意図した結果の一部のみ実現 (メカニズムの不十分な実現)	商品の差別化はある程度できたが、黒字化はできなかった。
③	環境+行為 → 意図した結果+意図せざる結果	情報漏洩を防ぐためにセキュリティ管理を厳しくした結果、情報漏洩そのものは無くなったが、業務の生産性が低下した。
④	環境+行為 → 意図した結果(別のメカニズムが駆動)	差別化によって商品をヒットさせようとしたが、実はクレントが使ってくれたことで、ヒットした。
⑤	環境+行為 → 意図した結果 → 時間を経て意図せざる結果へ	大学設置基準を緩めたら、意図通りに大学間競争が強まったが、結果、利益優先の大学運営が増加してしまった。
⑥	環境+行為 → 意図した結果が何もおきない (意図せざる結果)	差別化をめざした商品を投入したが、売上は増えなかった。

①の「環境+行為 → 意図した結果」はまさに行為者の意図通りの結果のみが得られた「完全なる事前計画」であるが、因果連鎖の網の目構造論の立場に立つと、基本的には、いかなる行為も、意図した結果のみならず、多かれ少なかれ意図せざる結果をも産む、と捉えるため、この状態は理論的には起こりえないことになる。

②の「環境+行為 → 意図した結果の一部のみ実現 (メカニズムの不十分な実現)」とは、行為者が想定したメカニズムが十分に機能せず、当初の目的を十分に達成できないことを指す。

③の「環境+行為 → 意図した結果+意図せざる結果」とは、行為が意図した結果は実現するものの、別の問題 (意図せざる結果) を惹引してしまうことを指す。

④の「環境+行為 → 意図した結果 (別のメカニズムが駆動)」とは、意図した結果が達成されたものの、実は行為の際に読んでいたメカニズムとは別のそれが駆動することによって、達成されたという場合を指す。この場合は「意図した結果」が起こってしまっているため、「誤った学習 (現実との対応性が低い学習)」が行為者に起こりやすい点に注意すべきである⁽³⁾。

⑤の「環境+行為 → 意図した結果 → 時間を経て意図せざる結果へ」という五つ目の類型化は、短期的には意図した結果が達成されるが、長期的に「意図せざる結果」をもたらすことであり、これは時間的経過の中で環境が変化することによる。この環境変化には、短期的な「意図した結果」も原因とし

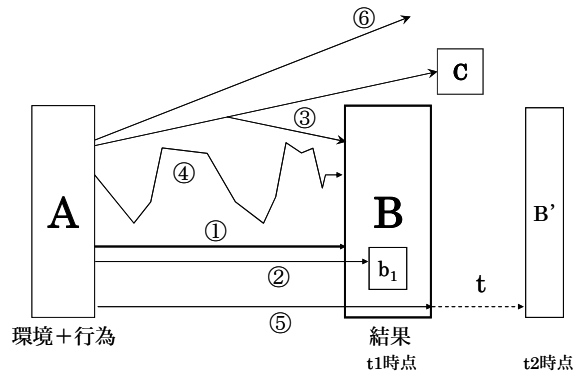


図4 意図せざる結果の類型化

て作用している可能性がある。

⑥の「環境+行為 → 意図した結果が何もおきない（意図せざる結果）」とは、事前計画の完全な失敗であり、いわゆる「読みが完全に外れた」状態である。ただし、このような状況に至る理由は、想定した因果関係が働かなかったとは必ずしもいえない。それを打ち消す別の因果関係が同時に存在した可能性があるからである。

4. 意図せざる結果への対処方法

上で見たように、因果連鎖の網の目構造論の立場に立つと「意図せざる結果」は行為者にとって逃れることができない宿命であるといえる。では、どのようにして意図せざる結果に対処すれば良いのか。ここでは、その方法として、(1)現実認識の深化による因果連鎖の「読み」の深化、(2)一般化されたモデルの活用による因果連鎖の「読み」の深化、(3)結果として生じた意図せざる結果への対処、という三つの方策を提案する。

4-1 現実認識の深化による因果連鎖の「読み」の深化

(1) 現実認識の深化による因果連鎖の「読み」の強化方法として、以下の四つがあるだろう。

一つは「横読み」であり、これは行為者が境界設定を行う際、読みの外側の境界を広げること、つまり「面を広く取った発想を行うこと」を意味する。例えば、利害関係者の範囲を広くとったり、行為が影響を及ぼす範囲を広く捉えたり、影響自体のメカニズムを広く捉えたり、といったことが当てはまる。

二つ目の読みの方法は「縦読み」である。これは例えば、ある商品がプロモーション戦略の失敗によって販売目標を達成できなかったという場合、プロモーション戦略の中の広告が悪かったのか、あるいは予算配分に失敗があったのか、はたまたクリエイティブに問題があったのかといった、各要因の細部を読むことを意味する。これは境界設定の際に内側の境界を狭めることであり、「粒度を上げた」現実認識を行うことを指す。

三つ目は「斜読み」であり、概念設定の仕方を変えることであり、「現実の括り方と分割方法とを変えた」現実認識を行うことである。これによって、異なる因果認識が可能となる。

四つ目は「先読み」であり、これは読みの対象となる「結果」の時間軸を長くすることを意味する。この「先読み」に関しては、読みの時間軸設定の恣意性の問題に留意する必要がある。というのは、読みの時間軸が長ければ長いほど「良い読み」ができるというものではなく、時間軸をどう設定するかは、行為者の価値判断に「恣意」的に基づくものとならざるをえないからである。

以上の四つの読みの深化は、深ければ深いほど良いというものではない。読みにはコストと時間がかかる。行為の切迫性（これも価値判断の一つであるが）は読みにタイミングを求める。また、関連プレイヤーとのパワーポリティクスという制約（これも状況の恣意的認識であるが）は、読みの自由な深化を限定する。つまり、適切な読みの「深さ」というものは存在せず、読みをどこまで行うかという問題は常に状況依存的に決定されるということになる。

表2 意図せざる結果を避けるための「読み」の深化

	類 型	内 容	「避けるための読みの深化」と「変化するもの(=括弧内)」
①	環境＋行為 → 意図した結果	完全な事前計画。「読みが当たる。」	…
②	環境＋行為 → 意図した結果の一部のみ実現	想定したメカニズムが十分に機能せず、当初の目的を十分達成できない。	横読み (外部境界) 縦読み (内部境界)
③	環境＋行為 → 意図した結果＋意図せざる結果	行為が、意図した結果は実現するが、他の問題を惹起してしまう。	横読み (外部境界) 斜読み (概念設定)
④	環境＋行為 → 意図した結果 (別のメカニズムが駆動)	意図した結果は達成されるが、行為との結びつきが想定したものではない。環境要因によって意図した結果が引き起こされる。「間違った学習」に結びつく可能性がある。	横読み (外部境界) 斜読み (概念設定)
⑤	環境＋行為 → 意図した結果 → 時間を経て意図せざる結果へ	短期的には意図した結果が達成されるが、長期的に「意図せざる結果」をもたらす。時間的経過の中で、環境が変化することによる。	先読み (時系列)
⑥	環境＋行為 → 意図した結果が何もおきない	事前計画の完全な失敗、「読みがはずれる。」	横読み (外部境界) 斜読み (概念設定)

4-2 一般化されたモデルの活用による因果連鎖の「読み」の深化

意図せざる結果への対処法の二つ目は「一般化されたモデルの活用」である。これは経営理論や戦略フレームワークを活用することで、環境認識の網羅性を高め、行為の指針の完成度を高めることで、因果連鎖認識の抜け漏れを極力無くし、手段の検討の範囲を広げることを意味する。たとえば、Porter (1980) のファイブ・フォース・モデルなどを用いて業界環境を網羅的に理解することで、現状認識の精度は高まり、結果行為の指針の精度も向上する。

これは、一般に経営理論や戦略フレームワークが果たす役割である。ただし、どのような理論も恣意的な概念設定と恣意的な境界設定に基づくものである以上、一般化されたモデルの活用によって、かえって読み誤るという可能性もある。

4-3 結果として生じた意図せざる結果への対処

意図せざる結果に対する三つ目の対処法は「結果として生じた〈意図せざる結果〉にうまく対処する」ということである。これには、例えばマルチナリオを準備しての対処 (コンティンジェンシー・プランの設定) (e.g., Raynor, 2007) や、対応が早い組織体制の樹立 (e.g., Rubinstein & Firstenberg, 1999)、意図せざる結果の次の行為のための有効活用、といった方策が考えられよう。

これは、試行錯誤の容認を意味するが、試行錯誤にはコストを伴い、また現実には「後の祭り」というべきこともありえることに注意が必要である。

5. 「読み」のバイアスの補正

意図せざる結果への対処方法として、因果連鎖の読みの深化があることを示したが、このことは読み

が最終的に正しいものになりえることを必ずしも意味しない。また、読みの深化も読みの完成を意味しない。さらに、読みには誤認がつきものである。この問題は原理的なものであるが、実務家の認識のバイアスという問題も存在する。このバイアスは、意識することで補正できる可能性がある。

そこで、以下では、「読み」のバイアスの補正について議論する。

5-1 成功要因の都合良い解釈

読みにバイアスが加わる状況としてまず考えられるのは、他社あるいは自社の過去の成功要因を現在の自社にとって都合の良いよう解釈する場合である（Christensen & Raynor, 2004; Rosenzweig, 2007; 長瀬, 2008）。

長瀬（2008, p.21）によると、実務家が行為の前提として想定する「マネジメントにおける成功要因」は、一つあるいは複数の企業または事業の成功の観察から導き出されていることが多く、必ずしも科学的な裏づけがないことから、科学的な検証にたえないモデルや認識を指す素朴理論（folk theory）であることが多いと指摘されている。ここで素朴理論とは、「顧客への密着」や「リスクをとることの奨励」といったことである。

過去の成功要因から素朴理論を学んでしまうのは原因として、以下の二つが考えられる。第一に、現在の自社が置かれている経営環境と過去の事例のそれとの相違を認識しない、ということが挙げられよう。これは、個々の環境の特殊性の認識が適切に行われていないという意味で、読みのバイアスを導く。

第二は、事例から学ぶ際の概念化のバイアスである。長瀬（pp.21-22）が指摘するよう、実務家が想定する成功要因が素朴理論に留まることが多い理由として、帰属の誤り（要因の前後関係を因果関係と誤認すること）、後知恵による因果関係の推定、一つの優れた要因に全体の印象が左右されるハロー効果（Rosenzweig, 2007）の問題が挙げられている。こういった理由によって、事例からの素朴な抽象が行われ、それが読みのバイアスにつながるのである。

5-2 「過去の意図せざる結果」から学ばない

読みにバイアスが加わる他の状況として「過去の意図せざる結果」から学ばない、という場合が考えられる。これは、意図せざる結果を産んだ行為が「次は意図した結果を産む」と考えてしまう状態である。これは、競合や顧客、取引先、政府といった関連プレイヤーの行為が次は異なる、と読んでしまうことや、自社に都合の良い事業環境の変化を想定してしまうことによって生じる。特に、意図せざる結果が起こったものの、部分的には意図した結果が起きている場合は、行為の小さな補正で次は十分な成果を起こすことができると考えがちであり、注意が必要となる。

5-3 読みのバイアスを避けるために

これらの読みのバイアスを避けるためには、行為者は、バイアスを避ける学習を行う必要があると考えられる。例えば、意図せざる結果を引き起こしたメカニズムのアンラーニング（学習棄却）や、一定の科学的検証を経た一般化されたモデルによるバイアスの回避が必要となる。

6. むすび

6-1 インプリケーション

本稿においては、因果連鎖の網の目構造論の立場から意図せざる結果の再類型化を行った。そして、意図せざる結果への対処法として、どう「読み」を深化させえるかをパターン化して示した。加えて、読みを行う際には「学習のバイアス」を回避する自覚を高める必要があると指摘した。

しかし、同時に、上述したように、意図せざる結果は、避けられない宿命であり、読みの深化も意図せざる結果自体を無くすのではなく、それをやわらげる意味しかない。したがって、意図せざる結果が起ることを容認して、それが起こった後にどう対処できるかについても考えておく必要がある。事後の対処も万全のものとはなりえないが、それでも対処を考えないよりもよいはずである。

意図せざる結果は、宿命であったとしても、それは対処法について考えることを無意味にはしない。それは、ちょうど人間の死が宿命であったとしても、長生きする方法を考えることや、死にどう対応するかを考えることが無意味にならないのと同じである。

行為者は、自らの行為の結果が意図通りとはならないことへの自覚を高め、それへの自覚的対処について考える必要があるのである。

6-2 今後の研究課題

今後の研究課題として、本稿で論じた理論的枠組みで、現実の経営現象のメカニズムを分析することを考えている。意図せざる結果への対処法は、一般論ではなく、例えばベンチャーの立ち上がり時期の問題等、対象を限定することで、より実践的なものになりえる可能性がある。

理論的には、恣意性のある認識相互について「よりよい認識」とは何かについて基準を示す必要がある。また、自分の意図した行為だけでなく、他者の意図した行為との合成によって結果が変わるプロセスを明示的に取り込んだ「意図せざる結果の合成モデル」についてさらに考えていく必要があるだろう⁽⁴⁾。

注記：

- (1) 日本における関連研究としては、長谷 (1991)、井上 (1989)、などがある。
- (2) この「意図せざる結果の類型化」においては、①意図した結果 (理論的には起こりえない)、②意図した結果の一部実現、④意図した結果の別メカニズムによる実現、も意図せざる結果の一部と捉えている。
- (3) 沼上 (2000) は、「意図した結果も生じたが意図したのとは異なる結果も生じた場合 (本稿の分類③)」、意図した結果が生じたがその生成経路が異なっていた場合 (本稿の分類④)」、は実践家達が常に反省作業を行うとは限らないため、間違った信念を生成してしまう危険性を指摘している。そして、そのような信念に基づいた行為が社会的な合成プロセスを経ることで自己強化されてしまうような仕組みを社会的トラップと呼んでいる。
- (4) このようなモデル化の試みは、沼上 (2000) や根来・徳永 (2007) に存在するが、十分に一般化されたものではない。

<参考文献>

- Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003) “Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory”, *Harvard Business Review*, September, pp. 66-74. (野口みどり訳 (2004) 「よい経営理論 悪い経営理論：マネジメント研究の正しい姿勢」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 May、pp.20-33。)
- Boudon, R. (1982), *The Unintended Consequences of Social Action*, London: Macmillan.
- 井上芳保 (1989) 「『意図せざる結果』論にみる不確実性の処遇」『理論と方法』 4-1、pp.117-130。
- Merton, R.K. (1936) “The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action”, *American Sociological Review*, Vol. 1, pp.894-904.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- 長瀬勝彦 (2008) 『意思決定のマネジメント』東洋経済新報社。
- 根来龍之、徳永武久 (2007) 「仕組みの過剰自己強化と意図せざる結果：一太郎と Word の攻防を事例とした研究」『経営情報学会誌』 Vol.15、No.4、pp.51-75。
- 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。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。
- Raynor, M.E. (2007), *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do About It)*, Currency. (高橋淳一監修、松下芳生監修、櫻井祐子訳 (2008) 『戦略のパラドックス』翔泳社。)
- Rosenzweig, P. (2007), *The Halo Effect: ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, New York: Free Press. (桃井緑美子訳 (2008) 『なぜビジネス書は間違うのか：ハロー効果という妄想』日経BP。
- Rubinstein, M.F. and Firstenberg, I.R. (1999), *The Minding Organization*, John Wiley & Sons, Inc. (三枝匡監訳、大川修二訳 (2000) 『「鈍」な会社を「俊敏」企業に蘇らせる!』日本経済新聞社。

