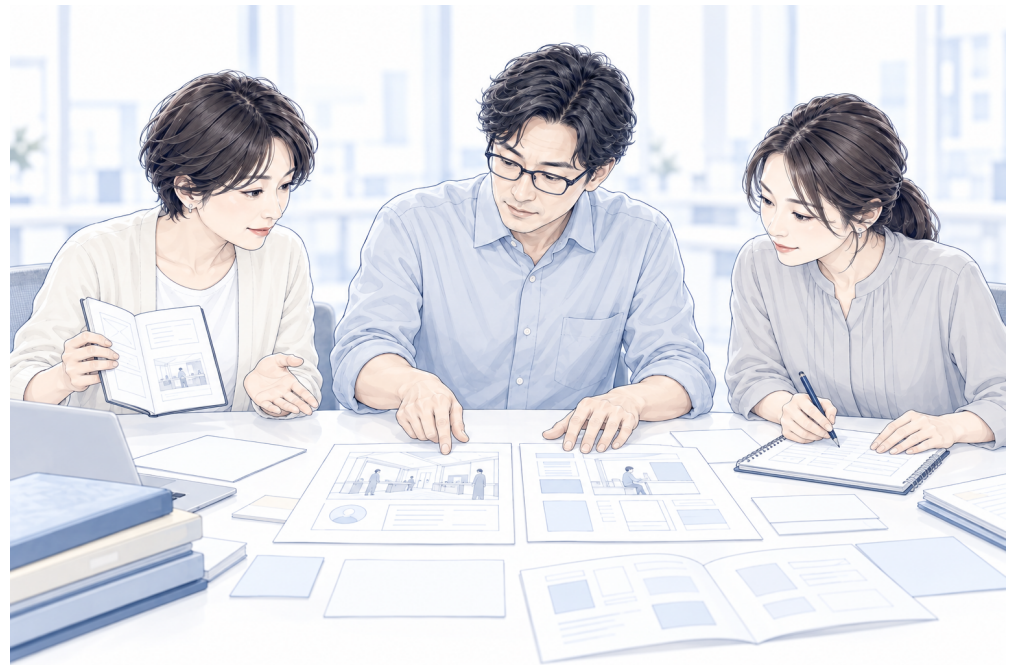


ストック型社会を広げる 市場を創る仕事

市場が見えてから動くという前提は、
市場を創る段階でどう働くのか。

ストックがあることと、
その価値を活かす取引が
成立することには隔たりがあります。

その間に必要な仕事が、
なぜ組織で捉えにくくなるのか。
経験と日々の判断から考えます。



住宅関連企業の経営者・管理職・事業企画・人材育成担当者へ | 2026年10月

ストックがあることと市場の成立は別である

住宅や技術がありながら、利用者と提供者の関係や条件がまだ整っていない領域があります。本資料は、この領域を扱います。

既取引が成立しているとき	これから取引の条件をつくるとき
顧客・依頼内容・提供方法を 経験と結びつけて考えられる	誰が何に価値を感じるか、 どの条件なら参加するかを確かめる
成立している関係の中で 商品やサービスを提供する	利用者と事業者が参加できる 提供内容・負担・役割を組み立てる

市場を創る仕事は、相手の参加を得ながら、取引が成立し、続けられる関係と条件をつくること。

既に成立している取引は調べ、未形成の関係と条件は関係者をつくる。市場形成モデル [6] 。

慣れた仕事の成り立ちが考える前提になる

経験は判断の資源です。同時に、何を手がかりに考えるかを方向づけ、新しい関係を考える範囲を狭める場合もあります。

研究で扱われていること

チェスの課題実験では、別解を探す意図があっても、慣れた解に関わる箇所へ注意が向き続ける場合があります。 [1]

計算機モデルでは、行動と結果の粗い見取り図にも、探索を導く役割が示されています。 [2]

今回の課題への仮説

既存の仕事では着手前に分かっていた顧客や依頼内容を、市場を創る仕事でも着手前に求めてしまう。

その結果、顧客との関係や依頼内容を具体化する活動自体が、仕事の選択肢に上がりにくくなるのではないか。

研究の対象・方法と、住宅分野への適用範囲は8-9ページに記載。

必要性を理解していても行動は選ばれないことがある

既存案件は売上として評価される一方、取引条件を試す活動の成果は見通しにくい。この違いは、どちらに時間を使うかに関わります。 [3]

事業を模した実験で比べた報酬条件 [4]

全期間の利益に連動する報酬	後半の利益に連動する報酬
初期に利益が低下すると、 受け取る報酬も小さくなる	前半の利益を計算に含めず、 後半の成果に報いる

この実験では、後半の利益に連動する条件で、固定給や全期間の利益連動よりも探索が促されました。

職場では、売上前の活動に、どのような評価や支援が返るか。

[3] は理論・計算機モデル、[4] は実験。職場やストック市場での効果は別途確かめます。

市場を創る活動が市場の見えなさで止まる

会議や手続きは、何を重要な検討対象とするかを方向づけます。 [5]
次の図は、この考え方を市場形成に当てはめた仮説です。



市場を具体的に捉える材料が増えにくくなる循環。

外部調査や他社事例も理解の手がかりです。図は、自らの市場形成活動に着目した仮説。

依頼が生まれる関係と条件を組み立てる

住宅関連企業の担当者が、地域の工務店とストック活用を広げる場面。
住まい手は、何を改修したいかをまだ具体化していないとします。

住まい手と価値を確かめる

暮らしの何が改善されれば利用したいか。費用や手間を含め、
どのような提案なら選択肢になるかを、一緒に確かめる。

事業者と提供条件をつくる

相談、現地確認、見積りの説明、施工後の対応を誰が引き受けるか。
提供内容・費用・役割を組み立て、引き受けられる範囲で試す。

相手の反応と参加を得て、価値と取引の条件を具体化する。

説明のための架空例。関係者の参加と約束を扱う市場形成モデル [6] を手がかりに構成。

市場を創る仕事をどう扱っているか

活動の具体像

「市場を創る」と言ったとき、誰に何を働きかけ、
どの価値と条件を確かめる仕事か、共有できているか。

着手前の判断

まだ条件をつくる段階の活動に、
既存案件と同じ確実さの売上見通しを求めているか。

活動後の判断

得られた反応、合意、費用や負担を材料にして、
続ける・条件を変える・見送るを判断できているか。

ストックの価値が利用され続ける関係を、
組織の仕事としてつくっていく。

研究を手がかりにした実践提案。社会への広がりや、取引の成立と継続も含めて確かめます。

研究が説明する範囲と今回への接点

[1] Bilalić, M., McLeod, P., & Gobet, F. (2008)

Why good thoughts block better ones: The mechanism of the pernicious Einstellung (set) effect. *Cognition*, 108(3), 652–661.

チェス熟達者の課題実験と眼球運動の測定。慣れた解が注意を引きつけ、別の解の探索を妨げる場合がある。経験が多いほど常に硬直するという結果ではなく、今回への適用は仮説。

[2] Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000)

Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113–137.

経験に基づく探索と、認知的な見取り図に基づく探索の計算機モデル。粗い見取り図にも探索を導く役割がある。人や企業の市場形成能力を測った結果ではなく、構想と試行の関係を考える理論的な手がかり。

[3] March, J. G. (1991)

Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

新しい可能性の探索と、既知の方法の活用を扱う理論・計算機モデル。成果の確実さや得られる時期の違いから、学習が既知の方法へ偏る可能性を論じる。市場形成に必要な予算・期間の最適値は示していない。

著者名をクリックすると、論文または著者・所属機関が公開する一次資料を開けます。

研究が説明する範囲と今回への接点

[4] Ederer, F., & Manso, G. (2013)

Is Pay for Performance Detrimental to Innovation? Management Science, 59(7), 1496–1513.

事業を模した課題で、参加者を異なる報酬条件に無作為に割り当てた実験。初期の失敗を許容し、後半の成果に報いる条件が探索を促した。実験内の結果であり、職場の評価制度やストック市場での効果は別途確かめる。

[5] Ocasio, W. (1997)

Towards an attention-based view of the firm. Strategic Management Journal, 18(S1), 187–206.

組織が意思決定者の注意を方向づけ、配分する過程を説明する理論。ルール、資源、関係、会議や手続きから注意と行動を考える。今回の会議例や循環は、この理論を手がかりにした仮説。

[6] Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005)

New market creation through transformation. Journal of Evolutionary Economics, 15, 533–565.

起業家の発話分析とRFID産業史を手がかりにした、理論・思考実験による市場形成モデル。関係者の参加と約束が資源と条件を変え、市場の形をつくると論じる。既存機会の発見も認めており、住宅分野での効果を直接検証した研究ではない。

著者名をクリックすると、論文または著者・所属機関が公開する一次資料を開けます。
