

第23回 勤務地の希望を叶えて公務員のやる気を引き出す

著者	工藤 友哉
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
雑誌名	IDE スクエア -- コラム 途上国研究の最先端
ページ	1-3
発行年	2019-06
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00051398

途上国研究の先端的内容を平易に解説します。

途上国研究の 最先端

第 23 回 勤務地の希望を叶えて公務員のやる気を引き出す

工藤 友哉

2019 年 6 月

(2,380 字)

今回紹介する研究

Adnan Q. Khan, Asim Ijaz Khwaja, and Benjamin A. Olken, “Making Moves Matter: Experimental Evidence on Incentivizing Bureaucrats through Performance-based Postings,” *American Economic Review*, Vol. 109, No. 1 (January 2019): 237-270.

発展途上国の公務員の生産性を引き上げるのは難しい。財政及び制度面での制約があるため、給与が低い、成果報酬を柔軟に支払うことができないなど要因は様々だ。また、民間企業と異なり解雇リスクが低く、昇進は概ね年功序列で決まる場合も多いため、報酬増には彼らの「さぼり」や「副業」を防ぐ効果がないことを示唆する既存研究もある。では、勤務地の希望を叶えることで彼らの生産性を高められないだろうか。本論文の著者らはパキスタン政府と協力した社会実験を行い、この問いに答える。

成果ポスト制度

舞台はパンジャブ州。主役は州内 10 の都市圏で働く 400 名強の税務調査官だ。各調査官は皆、都市圏内にある自分（だけ）の担当勤務地をもち、他の調査官とは独立して固定資産税の徴収に従事する。しかし、調査官が課税標準財産を適切に把握していない、把握していても適切な税徴収を行っていないため、税収は不足しがちだ。この税収を増やすため、著者らは単純な実験を行った。まず、調査官に競争させる。そして高い成果を上げた調査官から順に希望する勤務地を選び、翌年実際異動できるというものだ（これを以下、成果ポスト制度と呼ぶ）。

実験の詳細はこうだ。著者らはまず、10 人の調査官を一つの小集団とする 41 集団を無作為に作る。そして、この 41 集団をさらに無作為に A、B、C の 3 つの大集団に分類する。大集団 A に属する調査官に対しては上記の実験は行われぬ（以下、対照群）。成果を課税

標準財産の伸び（集団 B）、あるいは課税収入の伸び（集団 C）で測るという違いはあるが、上記の実験は大集団 B、C に属する全調査官に対して行われる（以下、合わせて処置群）。より具体的には、競争は同じ小集団に属する調査官の間で行われ、処置群の調査官は高い成果を上げた者から順に、自分と同じ小集団に属する調査官の現在の担当勤務地（つまり、自らの担当地を含む 10 の勤務地）の中から、翌年の勤務地を選ぶことができる。なお、小集団は同一都市圏で働く調査官のみで形成されており、調査官が異動に伴い住居を変える必要がないよう設計された実験だ。著者らは、1 年目の実験終了後再び調査官のグループ分けを行い、翌年 2 度目の実験を行った。

実験後、税務調査官の生産性が上がる

実験後、処置群の 1 年当たりの税収伸び率は、対照群の伸び率の約 1.3~1.4 倍となった。この効果は大きいのだろうか。この効果は、「徴収税 1 ドルにつき 0.3 ドルの成果報酬を調査官およびその補助者に支払う」という著者らの別実験で得られた増収効果の約 75% に相当した。つまり、こうした金銭的負担を要しない成果ポスト制度の費用対効果は高そうだ。また、実験の 1 年目に処置群、2 年目に対照群に属した調査官は、努力する誘因のない 2 年目も高い成果を上げた。

制度の応用可能性

本実験では成果ポスト制度の実施が税収増につながったが、同制度の実用化には留意すべき点がある。第一に、理論的にはこの制度が常に労働者の生産性の向上につながるとは限らない点だ。例えば、すべての労働者の第一希望勤務地が異なる場合、努力せずともそこへ異動できる。また、労働者間の能力に大きな乖離がある場合、努力しても勝てない、あるいは努力せずとも勝てる者がでてくる。この場合も労働者に努力する誘因は生じない。つまり、成果ポスト制度の効果は、全労働者の希望勤務地及び期待される成果の分布に依存するのだ。そのため、著者らはこれらの分布に関する情報があれば、同制度の事前効果予測に役立つような数理モデルを提示する。その利用には一定の知識や技術が必要だが、このモデルが制度の導入を検討する経営陣にもたらす潜在的便益は大きい。第二に、実は 2 年連続で処置群に属した調査官の 2 年目の成果は 1 年目に比し大きく下がった。そのため、成果ポスト制度を実施するのは数年に一度のほうがよさそうだ。しかし、同じ勤務地に長くいることが汚職・癒着につながりやすい職種もゼロではない。第三に、労働者の望む勤務地が、雇用者がその労働者に望む勤務地であるとは限らない。第四に、税収のような明確な成果指標がない職種も多い。

しかし、発展途上国の公務員に金銭的誘因を柔軟に与えることはしばしば難しい。また、そもそも彼らが金銭的誘因に反応し努力度を高める理論的保証もない。そのような公務員の生産性を成果ポスト制度により潜在的に高められることを示した本論文の貢献は大きい。■

著者プロフィール

工藤友哉（くどうゆうや）。アジア経済研究所開発研究センター研究員。博士（経済学）。専門分野は開発経済学、応用ミクロ計量経済学。著作に“Can Solar Lanterns Improve Youth Academic Performance? Experimental Evidence from Bangladesh”（共著、*The World Bank Economic Review*, 2017）, “Female Migration for Marriage: Implications from the Land Reform in Rural Tanzania”（*World Development*, 2015）等。

