

世界の有力大学の国際化の動向 ③

ハーバード大学

不正を教訓に国際活動の
管理体制を導入

船守美穂 東京大学 国際連携本部特任准教授

ハーバード大学——部局自治の強い大学である。大学のホームページのいたるところに“分権的システム (decentralized system)”という表現が見られ、Q&Aには、「大学の使命は?」という質問に対して、「カレッジ、大学院、その他の教育研究組織からなるハーバード大学には、ミッション・ステートメントはない。」とある。2006年のサマーズ学長の退陣は表向き、女性の科学者としての素質に関わる差別発言とされるが、実際には、その大学改革における豪腕ぶりが学内に強い反発と不満を招いていたためとされるなど、ハーバード大学は中央集権的な運営をとくに嫌う。

このような大学であるにもかかわらず、ハーバード大学は2006年秋に全学の国際活動を管理する体制を導入した。今回は、このような管理体制を導入する契機となった事件を紹介しながら、ハーバード大学の運営の実態を見ていきたい。

米露両政府まで巻き込んだ大スキャンダル

1992年、ハーバード大学国際開発研究所(HIID)は経済市場化に関してロシア政府に政策助言をする210万ドルのプロジェクトを米国国際開発庁(USAID)から受託した。1991年末のソ連崩壊直後のことである。ロシアの経済体制移行の基軸となったこのプロジェクトは、その後、USAIDから追加委託を受け、4年間で計5770万ドル、日本円にして70億円規模にまで拡大した。そのうち4030万ドルは、随意契約である。競争入札なしに、はじめの委託額より遙かに規模の大

き追加委託を受けることは、米国でも異例である。

スキャンダルは、この米国の対ロ援助の枠組みの中で起きた。HIIDの関係者が、その米露両政府への影響力を利用して両者を仲立ちし、米露両政府の関係者および自身が利益を得られる仕掛けを、この援助の枠組みのなかに形成したのである。援助額が拡大すれば拡大するほど、関係者が利益を得ることができる仕組みであった。ある意味、米国民の税金を、援助という名のもとに、関係者の私腹を肥やすことに利用したわけである。

民営化を操りロシア株を不正取得

ロシアの経済改革においては「国営企業の民営化」が「価格の自由化」と並んで、改革の主要な柱であった。1991年末のソ連崩壊時点で、ロシアには22万5000もの国営企業があった。これを民営化するためにロシア政府は、全国民に国営企業の株式を購入することのできる1万ルーブル相当の「民営化小切手」を配布し、同時に、国営企業の民営化オークションを行い、国民がこの小切手を利用して企業の株式を取得できるようにした。ロシアの国有であった資産がいちどきに流動化し、民間人の手に渡るようになったわけである。

しかし、1992年時点で市場経済やオークション、民営化などの概念を理解していたロシア国民は皆無で、国民の多くは配布された小切手の価値が十分に理解できなかった。一方で、ロシアの富裕層や政府幹部は、石油や製鋼所、電

気・通信、メディアなどロシアの基幹産業の株式をこの機に取得し、巨大な富を手に入れた。ロシアの新興財閥であるオリガルヒは、この民営化を通じてその地位を確立した。「オリガルヒ7名でロシア経済の半分を支配する」と言われたほど、ロシアの国営企業の民営化は、ロシア国内に大変な不平等をもたらしたとされる。

もちろんこの民営化を助言・指導したHIIDの関係者も、このような機会を見逃すはずがなかった。USAIDからの委託契約では禁じられているにもかかわらず、関係者が親族などを通じてロシアの株を取得した。一種のインサイダー取引である。また、米露両政府の高官や金融界の投資家など、HIID関係者を通じて情報を入手できる立場にあった者も、ロシア株を取得していたのである。

しかし、不正は関係者によるロシア株の取得に留まらなかった。

援助金で民間企業を設立し、実権を握る

ロシアの国営企業の民営化プロセスにおいては、「ロシア証券取引委員会」や「法に基づく経済研究所」、「ロシア第一特別信託」など、ロシアの民営化を進めるための機関がHIIDの助言により設置された。

これらの機関にはUSAIDやその他の国際金融機関、外国政府などから多額の資金が流れ込んだ。たとえば、ロシア証券取引委員会は、USAIDから4500万ドル、EUや日本政府を含む外国政府から数百万ドルの援助を得た。また、世界銀行からは5900万ドル、欧州復興開発銀行からは4300万ドルの融資を得ていた。

このような多方面からの多額の援助が可能となったのは、ハーバード大学の経済学教授で、後に同大学の学長となったサマーズ氏が当時、米国の財務副長官の地位にあったことと無関係でないと憶測されている。ロシアのプロジェクト責任者であったシュリーファー教授とサマーズ氏は同じ経済学の教授で、著作の共同執筆や共同研究を行う間柄であった。

また、これらの機関は、チュバイス民営化担当相がエリツィン大統領令を発令することによって、速やかに設立されている。一般的に、このような機関の設置に関して、ロシアの議会で承認を得るのは容易ではない。ましてや米国の援

助、つまり米国の影響を受けたものであればなおさらのことだ。しかし、この場合は、そのような問題とは無縁に進められた。設立された機関には、チュバイス氏およびその配下にあったバリジエフ氏、ポイスコ氏などが執行部や理事会の役員として就任した。また、HIIDの関係者も、これらの機関の運営委員会などのメンバーとなっている。

さらに、これらの機関は民間企業として設置されていたので、たとえばその活動について米国側から指摘があれば、民間企業の独自の判断による活動と言い逃れすることができ、反対に、ロシア政府側からその公正性について指摘があれば、これら機関は米国の援助のもとに運営されていると切り返すことができた。

唯一無二の立場にあったHIID

このような事態となったのは、米国政府がロシアへの援助を進める上でHIIDに過剰に依存していたためである。ソ連崩壊直後の時点において、ロシア経済の市場化を理論的なフレームワークに基づいて実施する知見と実績を有し、ロシア政府内に人脈を有する人材は米国内に皆無であった。

このプロジェクトと直接の関係はないとされるが、HIIDの所長を務めたジェフリー・サックス経済学教授は、このプロジェクト開始以前に、「ショック・セラピー」と呼ばれる価格の自由化をロシア政府に助言し、実行に移していた。同教授は、ポーランドの経済改革においても実績を有しており、ロシアから白羽の矢が立ったのだ。サックス教授は、HIIDの同僚であるシュリーファー教授をロシアの政府幹部などに引き合わせている。

また、プロジェクトの現地責任者のヘイズ氏は、ロシアの民営化を進めるための委員会(GKI)のシニア法律顧問を務めており、ロシア政府幹部に強いコネクションを有していた。ローズ奨学生として、モスクワのプーシキン研究所でロシア語を学んでいたため、信用もあった。

すでに紹介したように、HIIDは援助を通じて益々、ロシア政府の幹部と密な連携をしていた上、米国政府内にも太いパイプを持っていたため、開発援助にありがちな数々の困難は、この米露両政府への強いコネクションではほぼ解決することができた。

開発援助を実施する立場にあるUSAIDから見ると、

HIID以上に対口援助を進める上でありがたい存在はなかったわけだ。

諸刃の刃の利益追求

ロシアではHIIDを通じて、大学の大学基金を管理・運用するハーバード・マネージメント・カンパニー(HMC)も投資をしていた。HMCは、億万長者の投機家であるジョージ・ソロス氏とともに、外国の組織としては例外的に、ロシアの1級国有財産のインサイダー・オークションへの参加の権利を得て、ロシア2位の製鋼所であるノヴァリベツクやシダンコ・オイルの大口の株主となったり、ロシアの高利回り債券やロシア国内株を多数取得していたのだ。

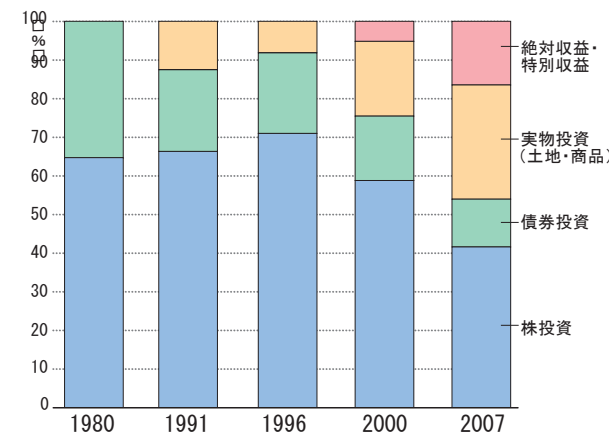
ところで、全米第1位のハーバード大学の大学基金は349億ドル、日本円にして4兆円以上の規模を誇る(2007年度報告)。これは2位のイエール大学の1.6倍以上に相当する。2007年度の運用益は23.0%を記録、同年度の米国大学の平均である17.2%(全米大学経営管理者協会(ACUBO)の調査に回答した米国内733大学の平均値)に比べ高い利益率だ。同調査によると、大学基金の規模が100億ドル以上の大学はヘッジファンドや私債、ベンチャーキャピタル、材木や石油・ガスなどの天然資源、土地など、リスクの高い投資を活発に行っている。他方、大学基金の規模が5000万ドル以下の大学では、株や債権など、信用性の高い金融商品による運用が中心である。ハーバード大学でも、1980年から2007年にかけて、高リスク商品への投資が増加していることがわかる(図1)。

たしかにハーバード大学の大学基金の運用益は、大学院学生への奨学金や優れた研究者の獲得、教育研究施設の整備など大学の教育研究活動に還元され、大学の名声をさらに不動のものとしている。しかし、23.0%もの利益率を達成するHMCの投資戦略が、ロシアのような不正取引につながったことも頷ける。

スキャンダルの結末

このプロジェクトはロシアの民営化を進めるために存在したにもかかわらず、ロシア政府内の腐敗と寡占体制、そしてロシア国内の混乱をさらに悪化させたと言われる。ロシア

図1 ハーバード大学の投資ポートフォリオの推移(1980-2007)



(出典) ハーバード・マネージメント・カンパニー：2007年度報告
URL: <http://www.hmc.harvard.edu/pdf/johnharvardFY07-%20final.pdf>

の資産の多くが一部の権力者に独占され、欧米の銀行に流れ出たからだ。1991年のソ連崩壊後はじめてのロシア経済改革のための施策であったため、ロシアの市場経済体制構築に向けての健全な第一歩を阻害したプロジェクトである、と批判する声もある。

1996年、米国会計検査院はUSAIDの監督不行き届きを指摘し、1997年5月このプロジェクトは、中断を余儀なくされた。既に委託済みであった契約金額のうち、1400万ドルは支払われないこととなった。さらにハーバード大学は米国司法省に訴えられ2650万ドルを支払うことに合意し、また、個人的に利益を得ていたこのプロジェクトの責任者、シュリーファー教授も、200万ドルを支払うことに合意した。

こうして開発途上国への助言やコンサルティングを行うために1974年に設立され、2000年には年間予算が3500億ドル(日本円にして42億円以上)、外地勤務スタッフ159名、学内教員25名の規模を誇っていたHIIDは2000年に閉鎖されたのである。

国際活動の管理体制の導入

この事件の直後の1997年に、ハーバード大学は国際プロジェクトの実施および海外拠点の設置に関する全学的な方針を打ち出す。2002年には海外における教育研究センターのガバナンスのあり方に関する方針が発表され、2004-2005年にはさらに、国際活動や海外拠点のあり方に関するタスクフォースが設置された。そして2006年秋には、

このタスクフォースの提言に基づく方針が実施に移された。

これら一連の方針の導入にあたり最も重要であった論点は、「ハーバード大学」の名称の使用についてであった。今回のように「ハーバード大学」の名前のもとで社会のルールから逸脱するような行為がなされた場合は、大学の名声に傷が付くことになるからだ。

今回の事例に見るように、海外には大学の目が行き届きにくい。実際にはプロジェクト実施のために雇用されたスタッフや関係の教員が、自己判断のもとに、プロジェクト・マネージメントを行う。たとえば海外で人員を雇用したり、拠点を設置したりする場合、不適切な労働管理や経費管理などがなされる可能性がある。外国では法制度が異なるため、故意でなくても問題が起こる可能性が高いのだ。

このためハーバード大学では、海外で行われる活動は全て、ハーバード大学の学術的使命に沿い、教員や学生の教育・研究活動を向上させる目的のもでなければならない、というルールを導入した。ハーバード大学で実施される国際プロジェクトや海外拠点は、表1に示すいずれかの基準に該当する必要がある。

特に、コンサルティング活動は厳しく監視されることになった。コンサルティング活動は必ずしも大学の学術的使命に沿うとはかぎらず、民間企業との関係で民業圧迫となる可能性もある。さらに、民間企業は課税されるが大学は非課税であるため、大学が脱税に荷担する危険性があるためだ。

審査対象となる案件は、年間予算が100万ドル以上、もしくは、案件を実施する部局の年間業務予算の1パーセントを上回る内容の活動と定められた。また、海外に拠点

表1:ハーバード大学の国際案件が満たさなければいけない基準(最低1つ)

- あらゆる学問分野における世界のリーダーとしての本学の地位の確立に資す。
- 本学の教員の人文科学、社会科学、自然科学、および専門職関連分野における学識の深化、および世界各国における研究活動の支援、国際的な知的資産の創造に資す。
- 本学の学生による、世界各国における幅広い研究テーマへの取組みの支援に資す。
- 研究者や関連する専門家による国際的な学術共同体の形成と促進に資す。
- 世界各地に所在する本学卒業生の結束強化に資す。

を設置する場合や、「ハーバード大学」の名称を冠した活動は、予算規模にかかわらず、承認を得なければいけないこととなった。

審査は部局でまず行い、部局の審査を経た案件のみが、教学担当の最高責任者(プロヴオスト)のもとに設置された「国際プロジェクトと海外拠点のための全学委員会(UCIPS)」にて審議される。部局における審査の基準やプロセスは部局ごとに決められることができるが、全学の審査基準より厳しくなくてはならない。なお、UCIPSは国際担当副学長を座長とし、各部局から選出された委員からなる。

また、審査は二段階で行われる。第一段階では、活動の目的が学問的な目的に沿うものであるか、プロジェクトの監督や定期審査の手順が確実に導入されているかなどが審査される。必要に応じて、「ハーバード大学」の名称の使用許可に関する審査もなされる。第二段階では、学内の法律顧問部やリスク管理・会計監査業務部などの部署が、国際案件の発案者と共同で詳細な計画書を作成し、これが審査されることになる。

ハーバードから得られる教訓

ハーバード大学のようなスケールの大きい活動やそれに伴う不正は、日本の大学関係者には雲の上の世界に感じられるだろう。実際、寄付に関する税制や文化が異なる日本では、アメリカのような大規模な大学基金を形成することも、リスクを通じてハイリターンを期待することも、ほぼ不可能であろう。

しかし、最近では、日本の大学も市場原理のなかで活動することが求められるようになっており、規模の大小、国内外にかかわらず、大学が、民間の企業やその他の団体などと類似する活動を行うことが少なくない。利益相反や脱税、民業圧迫などの問題と隣り合わせの状況になっている。

ハーバード大学は、大学で行われる活動は大学の学術的使命に沿うものでなければならない、という原則を打ち出した。大学の活動を学術に限定する考え方には、学べるところがあるのではないか。

(出典) The Nation, "The Harvard Boys Do Russia", (1998.5.14)
Institutional Investor Magazine, "How Harvard lost Russia", (2006.1)
Harvard University, "Harvard University Policies on International Projects and Sites", (2006)