

OPINION

**リタインの根拠を示し
予算の増額を勝ち取る**

入試広報予算を考えるにあたって、忘れられない苦い経験があります。2016年設置のグローバル・コミュニケーション学群の新設時に、入試広報予算の組み方が十分でなかった結果、初動に苦戦。志願者の数や質を想定レベルにするまでのコストと時間がかえって高くなりました。予算は使い時を見込んで数年先まで確保し、使うべき時に使わなければいけないことを学びました。

学校法人は定員が充足する限り、毎年の収入が一定であるために、前年踏襲で予算を組み、各部署はそれをどう使い切るかという考え方になりがちです。学生が集まっていた時代には、この考え方で多くの大学が運営できていました。

しかし、少子化が進み経営に逆風が吹く今の環境下では、いかに支出を減らして余剰をつくるか、いかに補助金を取って予算を増やすかといった、前年踏襲とは異なる考え方が必要です。

私が入学部に異動した2015年当時、本学は、前年までの8年間で志願者数が3割減り、入学者の質も下がる一方の危機的状況に陥っていました。この状況を打破すべく取り組んだ施策の一つが「ディスカバー」を軸にした、高大接続による年内入試活性化戦略です。新たな施策を始めるには前年踏襲の予算額では足りません。

なぜ、いくら必要なのか。財務部門に増額を認めてもらうための、予算の根拠づくりが私の最初の仕事でもありました。

その過程で、企業の「採用予算」（社員1人の獲得単価×採用予定



桜美林大学
入学部部長、学長補佐
高原 幸治
たかはらこうじ ● 2008年桜美林大学大学院・大学アドミニストレーション研究科修了。大学卒業後、中学生や高校生を主な対象とした国際交流プログラム、海外留学を企画運営する会社に就職。2002年に学校法人桜美林学園に移り、入学部、国際交流、改組準備室、就職支援、学生支援などの部署を経て現職。

数）を、大学の学生募集にも適用できると考え、「学生1人の獲得単価×入学定員」を、入試広報全体の予算額の根拠としました。仮に1人に数十万円かけたとしても、4年間の学納金収入（400

学生募集と大学の予算

私学経営の根幹である学生募集。少子化の折、定員充足し続けるための入試広報予算のあり方とは？
自学の成長に向けた「投資」として根拠ある予算を確保し学生募集に取り組む、桜美林大学・高原氏に聞く。

のではなく、定員が変わらない限り、毎年、同程度の予算が必要で、本学では、2030年まで入試広報戦略を示し、予め予算額を維持する調整を行っています。毎年の予算が安定しているからこそ、中期的な施策が打てるのです。私立大学の収入の大半が学納金であり、学納金の支払い主体は学生なのだから、学生を集めるための資金である入試広報予算は、大学の予算の中でも最も重要なものです。

入試広報責任者は、こうしたロジックをデータで裏付けながら説明して、数年先までの予算を確保

すべきでしょう。私も入学部着任後の数年間は、山のような根拠資料を持参して「このような施策でこれだけの成果を上げるから、予算を○円増額してほしい」と財務部門と交渉しました。当時の財務部長から「こんなに大量の資料を基に予算を折衝する職員は初めてだ」と言われたほどです。

残る改革チャンスは 2040年まであと2回

「顧客」である受験生が大学から最初に「購入」する「商品」は、入試です。特に都市部の中堅以下

の私大志望者の場合、選択肢は多々あるので、受かりそうもない入試は「購入」しないでしよう。この仮説の下、本学に接してきた高校生が年内入試で入学するルートをはじめ、いかに「購入」してもらえるかを意識して「入試メニュー」を整えてきました。

経験上、高大接続のような教育施策が学生募集で目に見える効果を出すのは、開始3～5年を経過からです。市場形成の途中で予算を減らしたり担当者を変えたりすると効果が出にくいので、苦しくても一定年数は、はしごを外さないとの学内合意が重要で、入試広報予算は、「コスト」ではなく、「投資」であると、財務部門に理解してもらう必要もあります。

「ディスカバー」も開始当初は高校生が年間300人しか集まらず、厳しい状況が5年ほど続きました。しかし、生徒個人だけでなく、高校向けの探究支援にシフトした結果、参加者が急増。開始後10年経つ現在は、年間約4万人が参加する高大接続のプラットフォームに成長し、学生募集は質量ともに安定しています。

SNS等のメディアを使ったイメージ戦略は、成功例もあります。が、当たり前はギャンブル的な要素が大きいように思います。他

万円以上）があれば採算が取れます。入学部の*2 KGIは、この予算で入学定員を確実に集めること。当時の定員は約1800名、現在は2620名で、入試広報予算はほぼ倍増させています。1人あたりの獲得単価が入学者の質を左右することもわかりました。

企業と異なるのは、「顧客」（受験生）が毎年、新規であること。ブランド力で受験生が集まる一部の大学はともかく、中堅私大は毎年、自学を知ってもらうための広報を一から始めなければ、受験してもらえません。したがって、入試広報予算は、「前年の志願者が減ったから削る」という性質のもの

方、教育的な取り組みは、時間がかかるものの、地に足をつけた活動のため、高校教員の共感を得られる堅実な手法だと言えるでしょう。本学は、このような教育研究リソースを活用した取り組みに高校生に参加してもらうこと自体を、募集施策と考えています。

施策の開始から効力発揮までを5年間とすると、今行っている施策の効果がわかるのが2030年。18歳人口が今より3割減ると目される2040年までに、改革のPDCAは2巡ほどしかありません。そのころまで現状の財政を維持できる保証はないため、本学も複数の施策に着手しています。

「ディスカバー」の枠組みを商品化して対象年齢を中学生にまで広げたり、海外市場に展開し始めたりにしているほか、社会人向けの教育コンテンツも模索中です。

冒頭で述べた私の失敗や本学の募集危機から何とか回復できたのは、10年前の環境だったからこそ。今ならどうなっていたかわかりません。負のスパイラルに入った募集状況を再建するハードルが格段に上がったことを考えると、残り2回の改革チャンスのうち1回目、つまりこの5年間が勝負。次のフェーズに向けた、根拠のある「投資」計画を立てる時です。

少子化進行下での 学生募集とお金の使い方

施策のレバレッジ効果が募集に表れるのは5年先
募集力向上施策の成果が出るのは3～5年先。5年後にめざす状態を見据えて、5年前から改革と投資をすべき。

入試広報予算は募集状況で増減させるものではない
学生募集は毎年顧客（受験生）が入れ替わるため、毎回、一から広報する必要がある。志願者が減ったから予算を減らす、増えたから増やすという性質のものではない。

予算の増額には綿密な根拠づくりを
ベースとなる予算の根拠が「前年踏襲」では、新たな施策に向けた増額交渉は困難。予算の算出根拠を明らかにして、最終的に投資は回収できることを説明しよう。

特に新設学部学科は、投資に適切な時期がある
新設広報のスタートダッシュに苦戦すると、立て直しに多大なコストがかかる。募集初年度はもちろん、完成年度までは広報予算を一定確保しておくことが肝心。

イメージづくりよりも教育リソースの広報を
イメージ先行の広報はばくちのようなもの。教育ベースの広報施策に投資したほうが、高校教員の共感を得られやすく、確実に長期的な成果を得られやすい。

*取材を基にBetween編集部にてまとめ

*1 桜美林大学が行う、高校生のための探究学習支援を基にした高大連携型キャリア支援プロジェクト。本誌2023年No.307「これからの高大接続」参照
*2 Key Goal Indicator. 重要目標達成指標
取材・文／児山雄介
撮影／亀井宏昭