

シングルマザーのフルリモート雇用が生み出す 経済合理性に関するインパクト

検証・評価/みずほ第一フィナンシャルテクノロジー
データ提供/学校法人 角川ドワンゴ学園

ともに挑む。ともに実る。



2025年12月



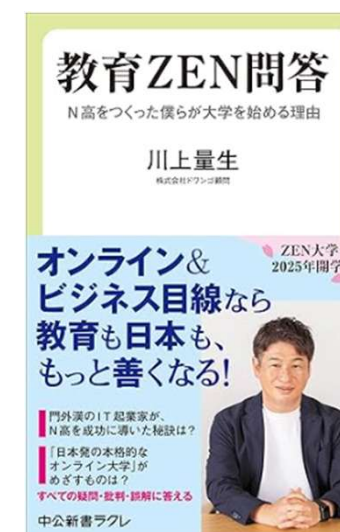
Mizuho-DL Financial Technology

シングルマザーのフルリモート雇用が生み出す価値

「シングルマザーを雇用し活用することは経済合理性があり、それは生徒・教員・職員への波及効果により未来の学校の創出につながっている」



- ・シングルマザーをリモートワークで雇用するのは慈善事業でもなんでもなく、ビジネス的な判断としても雇用主側にとって得になる。
- ・N高では引き続き、現在約50名のシングルマザー雇用を100名、200名と増やしていき、ちゃんとパフォーマンスを上げて、リモートワーク雇用が得である、経済合理性があるということを世の中に示していきたい。
- ・シングルマザーの方々は働ける場所がかぎられている。そういう人たちにこそ、リモートワークで働く機会を提供すべきだという声を世の中に発信していきたい。同じような取り組みが世の中に広がってほしい。



川上量生、「教育ZEN問答」より抜粋。

角川ドワンゴ学園が取り組むリモートワーク雇用制度

(本制度の導入趣旨・背景)

学校法人角川ドワンゴ学園は、「リモートワークであれば、出勤が難しい状況にある方であっても、十分に力を発揮し、他の職員と同様に業務に責任を持って取り組むことができる」という事実を社会に示したいと考え、シングルマザーの方々を特別な支援の対象とするのではなく、あくまで一人の職員として責任ある仕事を担っており、そのうえで必要に応じて合理的な配慮を行うことで、働きやすい環境づくりを進めています。

こうした取り組みにより同様の立場にある方々の新たな雇用の機会につながり、シングルマザーを含めた多様な人々が活躍できる社会の実現に資することを願い、居住地や個々の事情など、勤務形態の制約にとらわれずインターネットを活用し多様な人材が能力を発揮していけるよう、学園では、リモートワーク雇用制度の実績づくりを進めています。

■ 「リモートワーク雇用制度」 職員概要

【雇用形態】 契約社員

【業務内容】 担任補助業務、教務事務補助業務

【月額給与】 27万3,400円（賞与なし、手当込み）

【勤務時間】 9：30～18：30

【休日】 土・日・祝日

【休暇】 夏季休暇、年末年始休暇、年次有給休暇、慶弔休暇、育児休業、介護休業

【社会保険・福利厚生】 社会保険完備、健康診断、休日勤務手当、振替休日制度、育児手当（条件あり）

【教員免許状取得支援】 150,000円/年 ※最大4年まで支給

<個々の事情と仕事の両立をサポートする制度例>

・有給休暇10日を入職日に付与

・中抜け補填制度

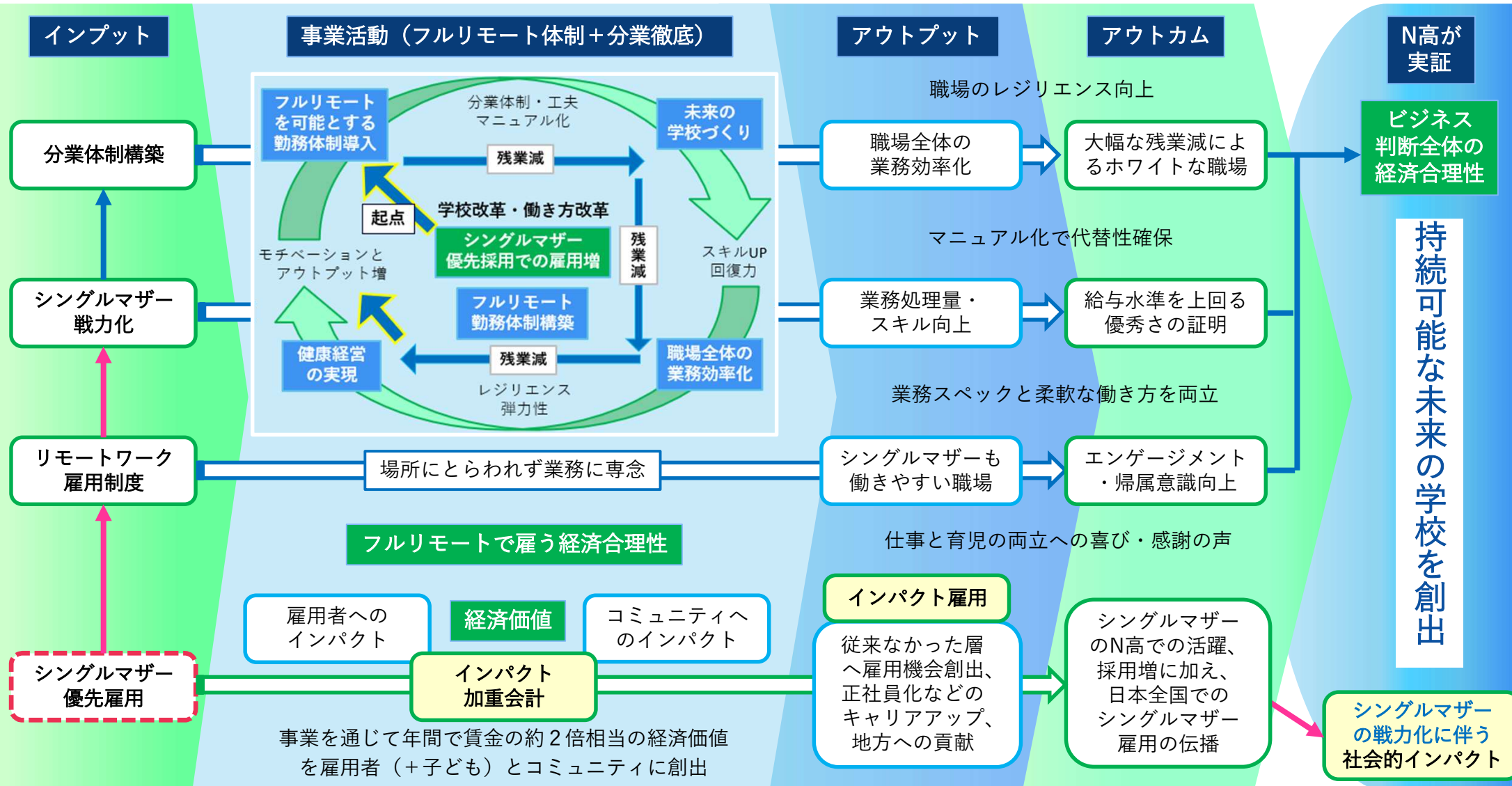
業務時間中に子どもの送迎、通院などが必要な場合、中抜けが可能。

中抜け分の補填方法も各自の都合に合わせて選択可能。

[シングルマザーを優先採用する「リモートワーク雇用制度」
利用職員が50名を突破 | N高等学校・S高等学校・R高等学校](#)

シングルマザーを戦力化した角川ドワンゴ学園における価値創造プロセス

シングルマザーを雇用し活用することの経済合理性および生徒・教員・職員への波及効果から未来の学校創出へのプロセス

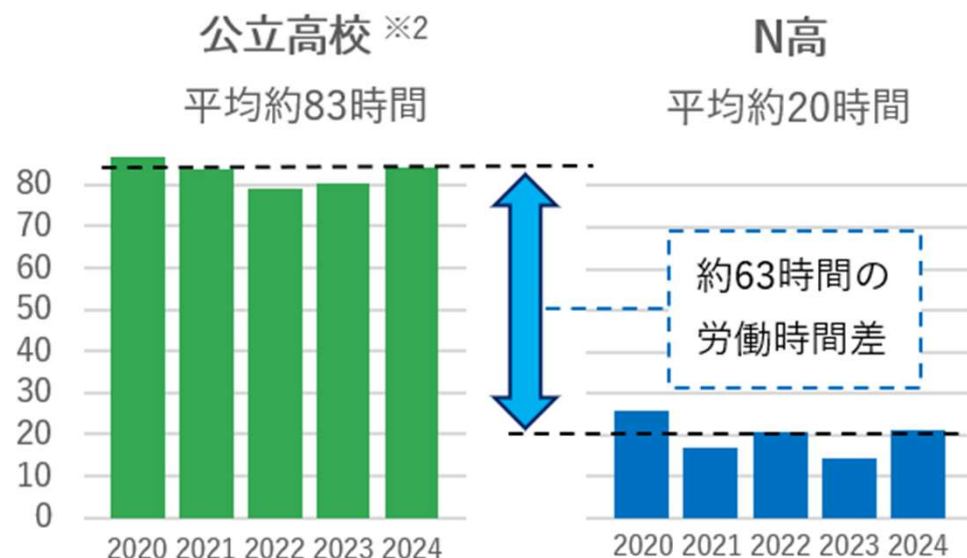


分業化による労働時間改善の経済的インパクトの検証

角川ドワンゴ学園では文科省3分類に基づく分業化の徹底により教員の月間労働時間が公立高校と比較して約63時間短縮されており※1、教員にとって働きやすい環境が実現している。現在、教育業界では固定残業代が多い中、同学園ではいち早く廃止し、実労働時間に応じた残業代を支給。この「月63時間の時間外労働減」を人件費の観点から検証した結果、約8億3,000万円と評価。

もしも角川ドワンゴ学園のN高教員が公立高校並みに残業をしていた場合の人件費増は？

教員の土日を含む月間平均残業時間による比較（時間：分）



＜月63時間の時間外労働減による経済的価値＞

N高では、教員の時間外労働は月20時間程と公立高校教員と比較して月63時間の削減できており、この削減時間にN高の教員の採用時の年収から算出した時給※3に法定割増率を適用して計算した結果、
⇒12か月分で教員1人当たり年間200万円超の人件費削減に相当。

⇒教員全体で換算すると、**約8億3,000万円**と評価。

※3 本試算で使用した給与数値は、N高グループ全体の平均年収を示すものではなく、N高の教員募集サイトの想定残業込の年収の中央値と想定残業時間を参照して時給を算出したもの。

※2 学校現場の働き方改革に関する意識調査（2024年日本教職員組合）

※1 公立高校と通信制高校であるN高では授業スタイルや学校の制度が大きく異なるが、「学校と教師の業務の3分類」にあるような文科省による分業化の推進や映像授業や対面授業の是非に関する議論を踏まえ、今後の教育業界の改革のため、優劣ではなく高校教員の労働時間を比較することは非合理でないと判断。

生徒の個別指導時間を多く取れているインパクトの検証

公立高校では教員は授業時間と授業準備の他、事務にも時間を取られ、生徒指導時間は年間約138分（生徒一人当たり）。一方で角川ドワンゴ学園では、生徒指導をメンターが担う分業体制を採用し、1.5か月に1度のペースで約30分の個別指導を行うことで、年間240分の生徒指導を実現している。仕組みは異なるものの、単純に指導時間を比較した結果※、約1.7倍のゆとりある生徒指導が可能となっている。

生徒の個別指導時間差を以下の形でインパクトとして検証を実施

公立の教員の一日当たりの平均生徒指導時間

	平日	
	高校10・11月	高校8月
生徒指導(集団1)	0:11	0:02
生徒指導(集団2)	0:03	0:02
生徒指導(個別)	0:20	0:29
小計:生徒指導	0:34	0:33

(出所)教員勤務実態調査(令和4年度)文部科学省

N高グループの生徒サポート



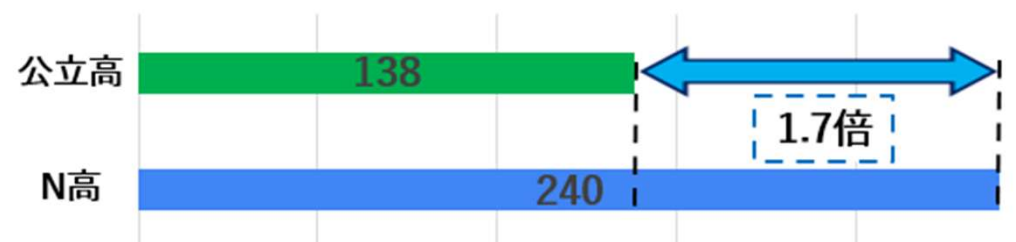
生徒の成長を見守る

生活指導

生徒一人ひとりが個性の進展を図り、将来において社会的な自己実現ができるように、必要に応じてメンターが指導します。

公立高校教員の年間の平均個別生徒指導時間の計算：
 ⇒ (20分×11か月<8月を除く>+29分)×20日=4980分
 ⇒ 文部科学省「学校基本調査」による全国公立高校の1クラスあたりの生徒数は約36人、よって
 4980分÷36人≒138分（1人当たり年間個別生徒指導時間）

年間生徒個別指導時間（分）



N高メンターによる平均の生徒指導（個別）時間の計算：
 ⇒ 1.5か月に1度のペースで30分、年間で30分×8回=240分
 （1人当たりの個別の年間生徒指導時間）

※ P4ページと同様の趣旨で、優劣ではなく生徒の個別指導時間を比較。

全日制並みの卒業率でより多くの卒業生を輩出するインパクトの検証

角川ドワンゴ学園では、メンター制度に加え、TA（Teaching Assistant）を組み込んだ分業体制を導入。生徒数は大幅に増加する中でも、教員とTAの一人当たりの受け持つ生徒数は減少。生徒一人ひとりへの時間と接点を増やし、通信制高校でありながら全日制に近い卒業率で、毎年約1万人の卒業生を輩出。この卒業率を前提に、N高と公立高校の教職員数で比較し、N高の卒業生輩出力を2.8倍と評価※1。

全日制並みの卒業率でより多くの卒業生を輩出するインパクト

<卒業生及び教職員数比較>

	卒業生	教員数 常勤のみ※2	職員数 常勤のみ※2	教職員数 常勤のみ※2
公立高	635,942	160,306	31,320	191,626
私立高	323,322	62,377	12,473	74,850
N高	10,000	402	664	1,066

※2 公立高と私立高は、文部科学統計要覧（令和6年度版）を使用、

N高は2025年3月末でのヒアリングおよび受領データを使用

<3年在籍時卒業率の比較>

	年度	卒業率※3
公立高	2023年	98.79%
	2024年	98.74%
N高	2023年	98.76%
	2024年	98.95%

※3 公立高は、文部科学統計要覧を基に弊社で試算、N高は角川ドワンゴ学園公表の卒業率を使用

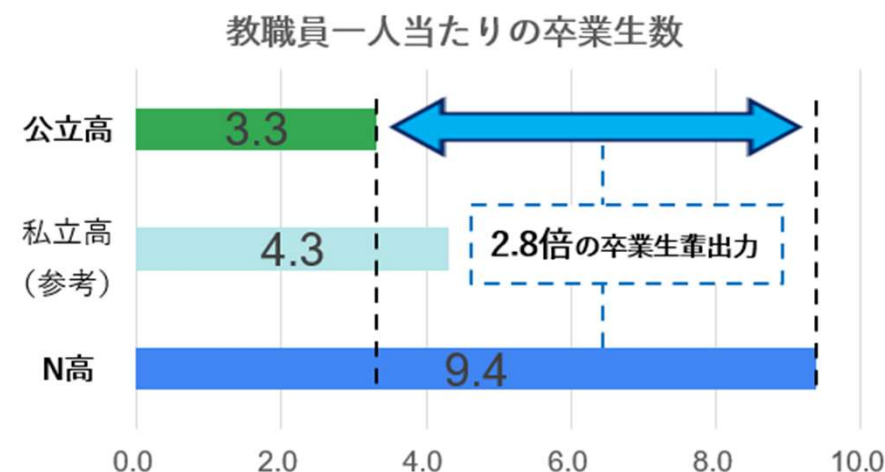
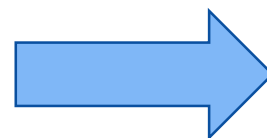
<https://nnn.ed.jp/news/6dpz67kmy0nt/>

<https://nnn.ed.jp/news/pqmuvr8sltu/>



教職員1人当たりで見た卒業生数を公立高とN高で卒業生輩出力として比較（私立高は参考）。
少ない教職員数かつ全日制並みの卒業率で**2.8倍**多くの卒業生を効率よく輩出しているインパクト。

公立高校とN高とも
98%後半と非常に
高い卒業率を堅持



※1 P4同様の趣旨で、同水準の卒業率を前提に教職員数1人当たりの卒業生数を比較。

シングルマザーのフルリモート雇用における経済合理性

角川ドワンゴ学園のシングルマザーのフルリモート雇用は、正社員並みのパフォーマンスを発揮する社員をフルリモート契約社員として雇用することによって、人件費としておよそ2,000~4,000万円/年の経済合理性が存在※。本分析では、なぜシングルマザーのフルリモート雇用によってこのような経済合理性が実現できているのか分析。

2021年度(在籍者：30名)

約1,700万円の経済合理性を実現

正社員並みのパフォーマンス
+1,824万円
契約社員未満のパフォーマンス
-137万円

貢献度	割合
正社員レベル	40%
職位と同等	49%
職位未満	11%

内部アンケートより弊社作成。

2023年度(在籍者：39名)

約2,050万円の経済合理性を実現

正社員並みのパフォーマンス
+2,371万円
契約社員未満のパフォーマンス
-328万円

貢献度	割合
正社員レベル	40%
職位と同等	32%
職位未満	21%

内部アンケートより弊社作成。100%にならない分は未回答や不明を表す。

2025年度(在籍者：51名)

約3,990万円の経済合理性を実現

正社員並みのパフォーマンス
+4,030万円
契約社員未満のパフォーマンス
-40万円

貢献度	割合
正社員レベル	52%
職位と同等	23%
職位未満	2%

弊社実施のアンケート結果より作成。
100%にならない分は未回答や不明を表す。

※ 正社員・職位と同等(契約社員)・職位未満(アルバイト)の給与額から貢献度の割合を考慮し計算。

優秀なシングルマザーを獲得できている理由

角川ドワンゴ学園が優秀なシングルマザーを獲得できている理由をA:シングルマザーの労働市場における競争力、B:入社後に高いパフォーマンスを発揮できる土壌がある、の二つの側面から分析を実施。

優秀なシングルマザーを雇用

そもそも優秀なシングルマザーを採用

採用した後に高いパフォーマンスを発揮

A. シングルマザーの労働市場における競争力

- ① 正規の職員・従業員からN高に転職する場合
- ② 非正規の従業員からN高に転職する場合

B. 入社後に高いパフォーマンスを発揮

- ① 高いエンゲージメント
- ② 多様性による生産性増加

A① シングルマザーの労働市場における高い競争力

- シングルマザーの労働市場の調査によると、角川ドワンゴ学園の契約社員給与は、非正規雇用(パート・アルバイト等)の中では圧倒的に高く、正規雇用(正規の職員・従業員)についても主要都市部を除いて高い競争力がある。そのため、なぜ優秀なシングルマザーを雇用できているのかに関し、角川ドワンゴ学園に転職前の雇用形態別に分析を実施。
- 正規職員からの転職の場合、以下の3つの理由が考えられる。
 - (a) 地方圏の場合は給与が高いので、フルリモート/中抜け制度によってN高が獲得可能。
 - (b) 主要都市部の場合は給与が下がるが、それでもフルリモート/中抜け制度に魅力を感じる層を獲得。
 - (c) 正規職員特有の事情に悩んでいた層を獲得。

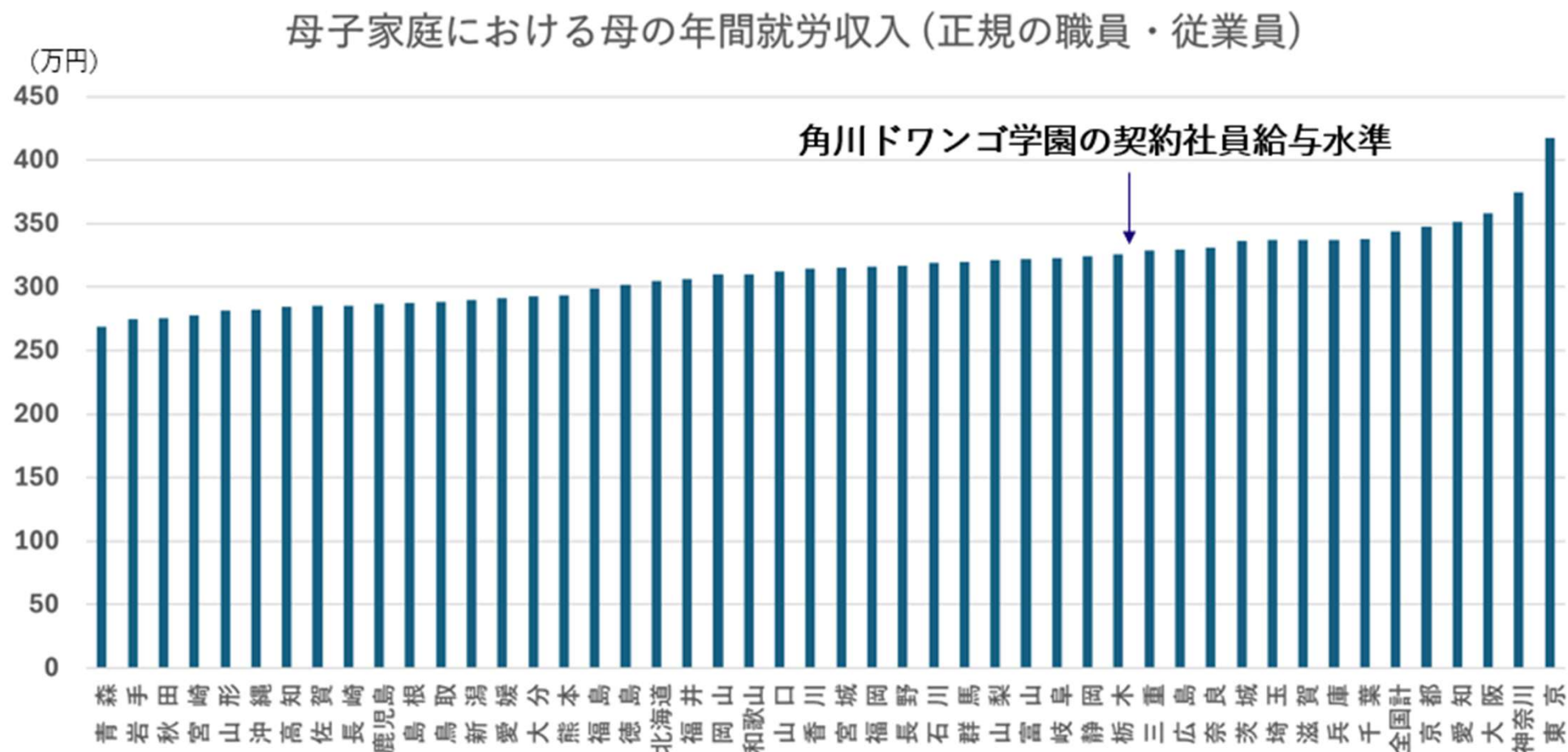
シングルマザーの雇用形態別年間就労収入の比較

正規の職員・従業員	パート・アルバイト等	角川ドワンゴ学園
344万円 (東京都) 418万円 (青森県) 269万円※	150万円 (東京都) 182万円 (青森県) 117万円※	328万円(契約社員)

シングルマザーの年収については「令和3年度全国ひとり親世帯等調査結果報告, 16 ひとり親世帯の令和2年の年間収入」, 全国の賃金については「令和2年賃金構造基本統計調査, (10) 都道府県別にみた賃金」参照。 ※ 都道府県別賃金で調整。

A①(a) 地方圏の場合は給与が高く、フルリモート/中抜け制度によってN高が雇用可能に

角川ドワンゴ学園の賃金328万円は、全国のうち34道県の平均収入を上回っており、既に正規雇用のシングルマザーに対しても非常に競争力の高い水準。そのため、フルリモート雇用によってこのような競争力の高さを全国に対して実現可能。



母子家庭の母の正規の職員・従業員の年間就労収入344万円を、都道府県別の賃金により調整。引用元はP9と同じ。

A①(b) 主要都市部の場合は給与が下がるが、フルリモート/中抜け制度に魅力を感じる

正規職員で角川ドワンゴ学園の給与水準よりも高い主要都市部のシングルマザーについては、給与が下がっても角川ドワンゴ学園に転職することを選択していることになる。給与以外の転職理由として、シングルマザーの転職理由としておよそ25%、転職希望の理由としておよそ10%が子供の子育てによる制約と思われる理由を回答しており、この層が同学園に転職している可能性がある※1。

母子世帯になったことを契機とした 母の転職の有無

転職した	転職していない	不詳
45.5%	51.1%	3.5%

仕事を変えた理由(最も大きな理由)

収入がよくない	勤め先が自宅から遠い	労働時間が合わない	休みが少ない	その他の理由※2
35.4%	10.8%	14.0%	1.4%	38.4%

母の転職希望の有無

仕事を続けたい	仕事を変えたい	仕事を辞めたい	不詳
69.1%	28.1%	1.4%	1.4%

母の仕事を変えたい理由(最も大きな理由)

収入がよくない	勤め先が自宅から遠い	労働時間が合わない	休みが少ない	その他の理由※3
49.0%	4.6%	6.2%	3.3%	36.9%

「令和3年度全国ひとり親世帯等調査結果報告, 13 ひとり親世帯になったことを契機とした転職, 14 ひとり親世帯に親の転職希望」より弊社作成。

※1 このアンケートは雇用区分を区別せず行われているため、正規・非正規で分けると数値が異なる可能性がある。

※2 その他の理由は「健康がすぐれない」「仕事の内容がよくない」「職場環境になじめない」「社会保険がない又は不十分」「身分が安定していない」「経験や能力が発揮できない」「自営業等で就業していたが離婚したため」「その他」「不詳」

※3 その他の理由は「健康がすぐれない」「仕事の内容がよくない」「職場環境になじめない」「社会保険がない又は不十分」「身分が安定していない」「経験や能力が発揮できない」「降格」「その他」「不詳」

A①(c) 正規職員特有の事情に悩んでいた層を獲得できる可能性

正規社員であったとしてもキャリアに不安を感じていた層が転職している可能性もあり、アンケートでは10%以下の割合で仕事に不満を持っている層が存在。実際、子育てによる制約でキャリアアップが阻まれている「マミートラック」が存在する中で、角川ドワンゴ学園の正社員登用を見て転職している層もいる可能性がある。

母子世帯になったことを契機とする転職の
仕事を変えた理由(最も大きな理由)

仕事の内容 がよいくない	職場環境に なじめない	経験や能力 が発揮でき ない
1.3%	2.3%	0.6%

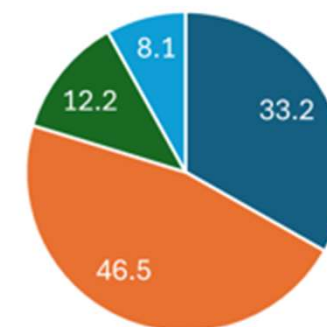
転職希望における
仕事を変えたい理由(最も大きな理由)

仕事の内 容がよく ない	職場環境 になじめ ない	経験や能 力が発揮 できない	降格
3.3%	5.0%	1.9%	0.1%

「令和3年度全国ひとり親世帯等調査結果報告、
13 ひとり親世帯になったことを契機とした転職、
14 ひとり親世帯に親の転職希望」より弊社作成。

マミートラックの状況

第一子出産後復帰時のマミートラックの状況



- 難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらず、キャリアの展望もあった
- 難易度や責任の度合いも低く、キャリアの展望もなかった(マミートラック)
- 難易度や責任の度合いが高すぎて、荷が重かった
- 第一子出産後に復帰していない

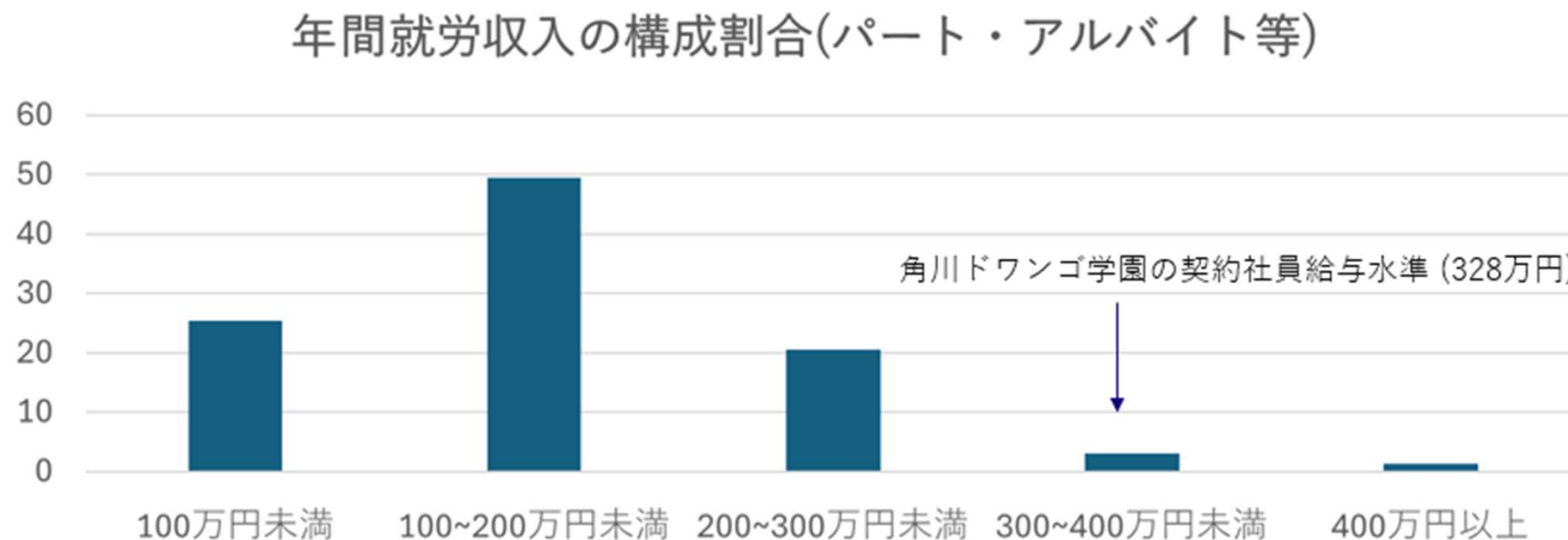
21世紀職業財団, 「~ともにキャリアを形成するために~ 子供のいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」, 2022より弊社作成。

A② 非正規の従業員が角川ドワンゴ学園に転職

非正規職員の場合は給与水準が高い(上位5%以内)ため、競争力がある。加えて、フルリモート雇用によりさらに魅力度が増している。このような競争力がある中で、正社員並みの実力を発揮する非正規出身のシングルマザーを獲得できている仮説として

(a) 非正規で甘んじていた層の中で優秀な層を獲得できている。

(b) あえて非正規を選んでいた優秀層を獲得できている。



「令和3年度全国ひとり親世帯等調査結果報告, 16 ひとり親世帯の令和2年の年間収入」より弊社作成。

A②(a) そもそも正規の実力があつたのに非正規で甘んじていた層が存在する可能性

- 高学歴層(大学・大学院卒)のシングルマザーでは、派遣社員・パートアルバイト等の層が30%近く存在するが、父子家庭の場合は3%近くと1/10以下であり、女性の方が「世帯の収入源として正規になっていた層が少ない」＝「実力はあつたもののあえて非正規を選んだ層が多い」ことが示唆される。短大・専門学校卒等でも同様の傾向がみられる。
- さらに現状の労働市場だと、非正規から正規に転職することのハードルの高さや、育児支援利用のハードルがある。角川ドワンゴ学園はこの優秀層をリモート/中抜け制度によって獲得できている可能性がある。

ひとり親世帯になる前の親の就業状況と親の最終学歴

就業状況(大学・大学院卒)	女性	男性
正規の職員・従業員	58.8%	80.2%
派遣社員	4.3%	0.5%
パート・アルバイト等	24.4%	2.2%
会社などの役員	1.9%	7.9%
自営業	5.1%	8.8%
家族従業者	3.0%	0.0%
その他	2.6%	0.4%

途中で正規雇用になるためのハードルの高さ

正規雇用に移職しにくい理由
育児短時間勤務制度は入社すぐには対象にならない場合が多い。
正社員の中途採用は即戦力が求められることが多いため、正社員としての勤務にブランクがあったり、子育てによる残業・出張に制限があると不利になる場合が多い。

[母子家庭の貧困問題と就労支援制度 ～シングルマザーへの就労支援\(1\)～](#) | 福澤 涼子 | 第一生命経済研究所 より弊社作成。

「令和3年度全国ひとり親世帯等調査結果報告6 ひとり親世帯になる前の親の就業状況」より弊社作成。

A②(b) あえて非正規を選ぶ優秀層を獲得できている可能性

シングルマザーがあえて非正規雇用を選ぶ理由として、主なものは「資格・能力不足仮説」「育児制約仮説」「非勤労収入仮説」があげられる。角川ドワンゴ学園のフルリモート雇用/中抜け制度は、「育児制約仮説」を緩和することによって、あえて非正規雇用を選んでいる優秀層を獲得できている可能性がある。

母子世帯の母親があえて非正規を選択する3つの仮説

資格・能力不足仮説

年齢が高い、本人の健康状態が悪い、学歴や職業経験が不足している等の理由で、正社員就業が不可能と本人が判断し、断念する。

育児制約仮説

ひとり親で子どもを育てる母子世帯の母親にとって、育児制約が正社員就業の障害となり、母親は正社員就業の希望を持ちにくくなる。

非勤労収入仮説

その他の世帯員の収入、養育費や遺族年金、家賃収入などの非勤労収入が十分なため、正社員として働く必要がなく、正社員就業を希望しない。

周燕飛, 「母子世帯の母親はなぜ正社員就業希望しないのか」, JILPT Discussion Paper Series 10-07, 2011. より弊社作成。

B① エンゲージメントが高いと生産性が高い

従業員のエンゲージメントが高いと、生産性向上や企業の成長にとってプラスであることが報告されている。実際、弊社実施のアンケート結果によるとシングルマザーのエンゲージメントが高いことが強く示唆される。

エンゲージメントが高いことによるメリット

エンゲージメントが高いことにより達成できること	増加幅	エンゲージメントが高いことにより回避できること	回避幅
顧客へのエンゲージメント	10 %	欠勤	78 %
生産性	14 %	高い離職率の組織に対する離職への影響	21 %
売上	18 %	低い離職率の組織に対する離職への影響	51 %
利益	23 %	社員による盗難	28 %
ウェルビーイング	70 %	事故	63 %
企業への帰属意識	22 %	質の欠陥	32 %

シングルマザーに実施したアンケート結果※

	働き方とワークライフバランス					モチベーション		統合スコア (最大5.00)
	勤務時間帯	休暇の取得	中抜け制度	心の健康や ウェルビーイング	働きやすい職場	やりがい	リスクリング	
全体スコア	3.70	4.55	4.23	4.10	4.13	4.15	3.70	4.08

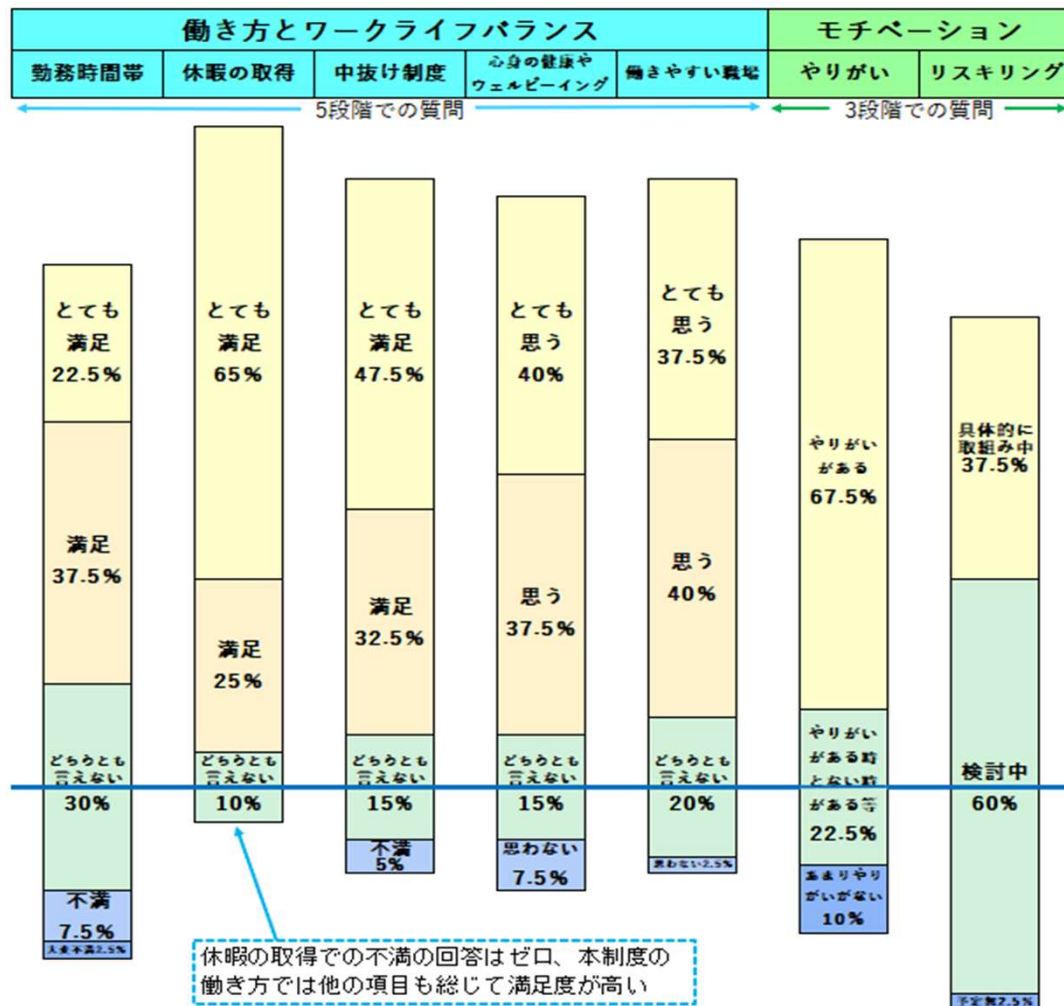
[How to Improve Employee Engagement in the Workplace – Gallup](#) より弊社作成。

※ 弊社が実施。各々1から5までの5段階で評価。

B① エンゲージメントの高さのアンケート結果（詳細）

弊社実施のアンケートの結果、リモートワーク雇用制度でのシングルマザー雇用者の満足度とやりがいは非常に高い水準となり、業務への好影響を強く示唆。

シングルマザー向けに実施したアンケート結果



（フルリモート勤務により居住地にとらわれない働き方）へのテキスト回答では、都心・地方在住者ともに働き方・子育て・物価・賃金水準・安心安全などそれぞれの観点からリモート勤務者の全員から感謝やメリットが大きいとの肯定的に回答。

ボーダーラインを大きく上回り、本制度の働き方がもたらすシングルマザーへの経済的・生活面での価値は非常に大きく、心身の健康・ウェルビーイングの観点からもシングルマザーへの社会的インパクトの高さを感じられる。

モチベーションでは全国規模の学校で、スキル習得の機会が多いなどの声からやりがいの高さが目立つ一方で、自己研鑽の面で検討中が多く、残業・通勤時間減は子どもと過ごせる時間増になり、必ずしも自己研鑽にはつながっていない。

ボーダーライン（5段階・3段階の真ん中の回答率の中央に設定）

不満や改善を求める声には、業務量やコミュニケーションに関するものが多く、あくまで事業として雇用であるため、他業種同様、少数ながら業務面での不満は見られた（なお業務量の声は入職から9か月以下の回答者のみ）。

B① 角川ドワンゴ学園の風土もシングルマザーの働くエンゲージメントを高めている

在宅勤務における生産性の先行研究から、シングルマザーのフルリモート勤務の生産性が高いことが示唆される。さらにアンケート調査によって雇用環境の生産性への影響を検証。

生産性の阻害要因	角川ドワンゴ学園が対処できていると思われる理由
自宅インフラ（ネット環境、仕事部屋の有無など）	次頁アンケートで確認
社内でしかできない仕事、見れないファイルがある	Google 系アプリ
家族がいて集中できない	次頁アンケートで確認
Face to face/素早いコミュニケーションができない	Slackでの連絡
職場でないので気が緩む	次頁アンケートで確認
集団・対面志向が強く、年功序列	次頁アンケートで確認
生産性を上げる要因	角川ドワンゴ学園が対処できていると思われる理由
作業に集中できる	次頁アンケートで確認
通勤がない	フルリモート勤務
企業からの支援	中抜け制度や帰宅の配慮
ITの力でコミュニケーション障害を乗り越えられると思っている	次頁アンケートで確認
業務プロセス・上司が柔軟	次頁アンケートで確認

下記資料を参考に弊社作成。

- ・「コロナ危機下の在宅勤務の生産性：就労者へのサーベイによる分析」RIETI Discussion Paper Series 20-J-034
- ・「在宅勤務で個人の生産性がどう変わるか」RIETI Discussion Paper Series 23-J-044
- ・「第四回・新型コロナウイルス対策によるてれワークへの影響に関する緊急調査（総合分析編）パーソル総合研究所」

B① 在宅勤務における生産性：アンケート結果

角川ドワンゴ学園に実施したアンケート結果からは、シングルマザーのリモートワークにおける生産性の高さを支持する結果が得られている。

シングルマザーの上長向けに実施したアンケート結果

質問項目.	スコア※
ひとり親リモートワーカーは業務上必要な資料をリモート環境で参照できますか？(高いほど参照可)	8.7
ひとり親リモートワーカーとの業務上のコミュニケーションに関して、フルリモート勤務に起因する問題を感じることがありますか？(高いほど問題なし)	8.6
ひとり親リモートワーカーに対する中抜け制度や帰宅への配慮はどの程度実行されていると思いますか？(高いほど実行されている)	9.0
ひとり親リモートワーカーはフルリモートワークですが、そのことによる社内の不平・不満があると思いますか。(高いほどない)	8.9
ひとり親リモートワーカーは中抜け制度を利用することができますが、そのことによる社内の不平・不満があると思いますか。(高いほどない)	9.2
ひとり親リモートワーカーを雇用するにあたり、社内の士気や雰囲気はどのような変化がありましたか。(高いほどポジティブ)	7.5
リモートワーク時におけるコミュニケーションに問題があった場合、その問題はslackや他の技術の工夫・熟達度によって克服可能だと思いますか？(高いほど克服可能)	8.4
リモートワークにおける生産性は職場で仕事するときと比べてどう思いますか？(高いほど良い)	7.9
職場は集団・対面志向が強く、年功序列な組織であると感じますか？(高いほど年功序列な組織風土)	3.1

※弊社実施のアンケート結果より作成。質問項目は各々1から10の10段階で評価。

B② 多様性による生産性増加

- ・シングルマザー雇用によって角川ドワンゴ学園にもたらされた多様性が、業務にどのような影響を与えているのか定量的な示唆を得るために、一般的な多様性の効果からモデルを構築し検証を実施。
- ・多様性の増大によってもたらされるプラスの面は「情報・意思決定理論」で説明され、知識や意見等の豊富さが革新的で創造的な経営活動が期待できると主張。
- ・一方、マイナス面は「社会的カテゴリー理論」「類似性・アトラクション理論」で説明され、属性による差異が異なるグループ間でのコミュニケーションや連携を下げると主張。

プラス面： 「情報・意思決定理論」

人材の多様性は活用できる知識や意見、情報の豊富さにより、複雑な意思決定の場面で多様な情報や観点を踏まえて精緻化を目指すことが期待でき、それによって革新的で創造的な経営活動が期待できる。

マイナス面： 「社会的カテゴリー理論」

個人間の相違がカテゴリー化を生み、それにより内部と外部の集団が形成され、異なる属性を持つサブグループ（性別や人種など）間で葛藤やコミュニケーションの問題が生じ、集団として凝集性が低下することなどにより、パフォーマンスが低下する。

マイナス面： 「類似性・アトラクション理論」

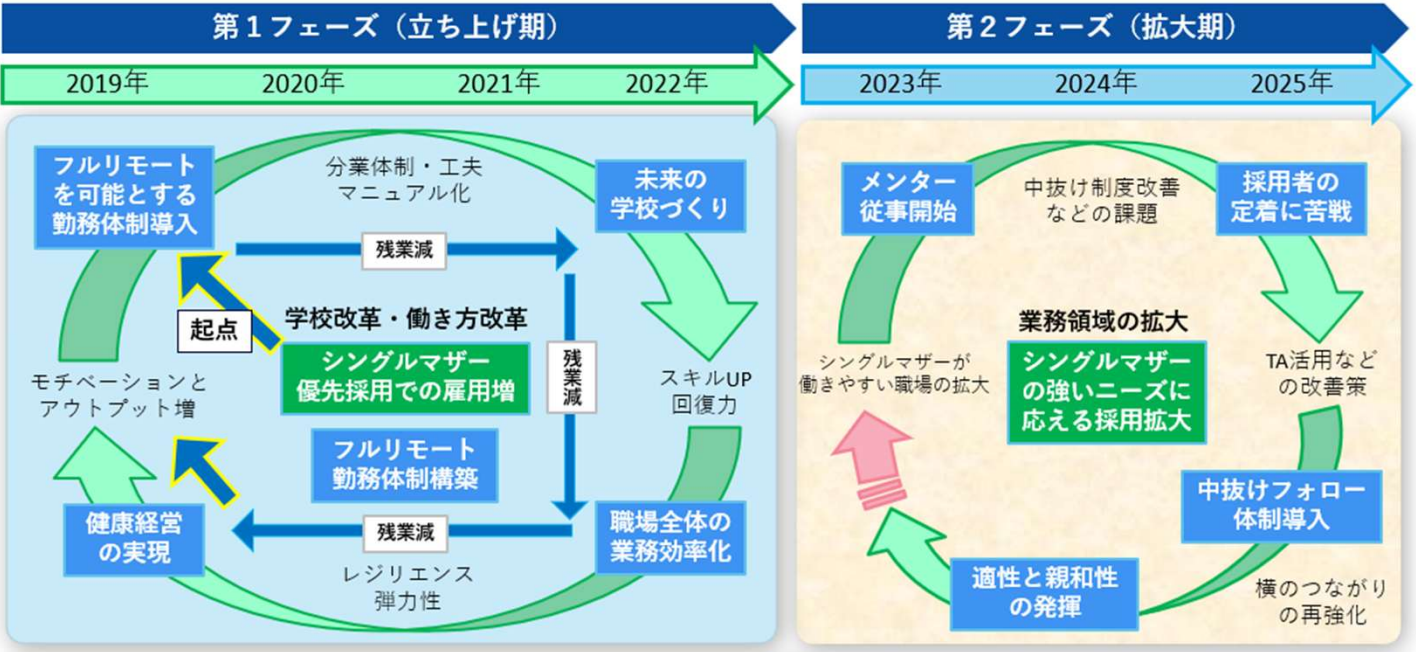
社会的カテゴリー理論を補足するもの。個人は自分と類似した属性や態度・価値観を持つ個人を選好する傾向があり、そうした個人は相互に交流する。多様性が進んで異なるタイプのメンバーが混在するようになると、交流やコミュニケーションが低下したえいエラーが生じたりして、パフォーマンスが低下する。

佐藤博樹、武石恵美子「多様な人材のマネジメント」中央経済社、より弊社作成。

B② 定量評価のためシミュレーションを実施

業務や従業員をモデル化し、多様性の生産性に与える影響を評価するためシミュレーションを実施。シングルマザーを雇用した場合を、仮想的にしなかった場合と比較して生産性への影響の検証を試みた。

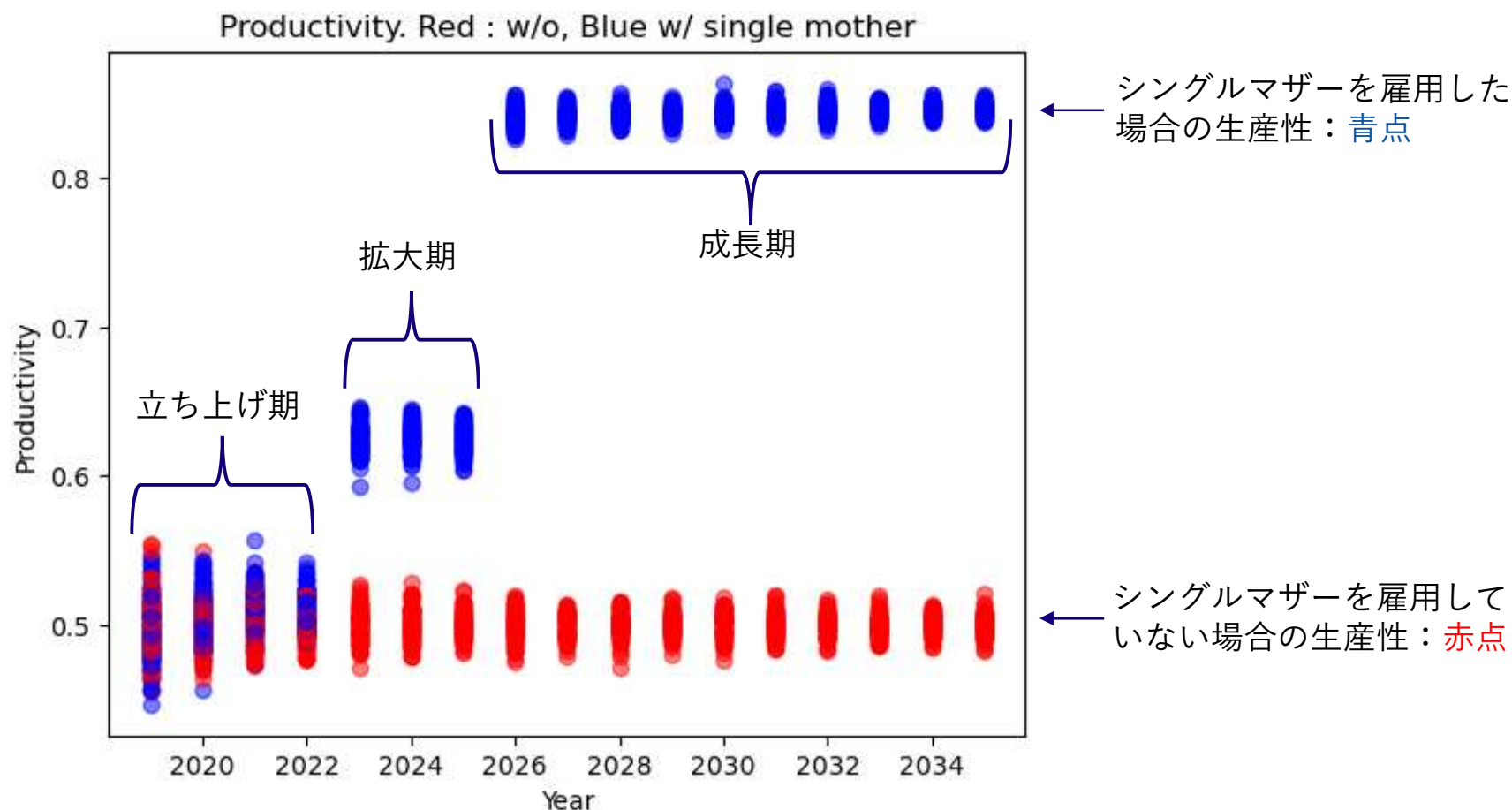
シミュレーションの仮定の概念図



時系列の仮定	立ち上げ期(2019-2022)	拡大期(2023-2025)	成長期(2026-2035)
タスクレベル	分業体制構築の一環のため同じ。	シングルマザーが様々な部署に配属される途中で同じ。	業務改革が進み、タスクの難易度は低い。
従業員のパフォーマンス	シングルマザー採用数の少なさから、同じ。	多様性の効果があるがミスマッチの効果によりやや高い。	多様性の効果により高い。
シングルマザーのパフォーマンス	スキルが高い人が多くパフォーマンスは高い。	業務のミスマッチの効果により低い。	多様性の効果と本来のスキルにより高い。

B② 多様性による生産性のシミュレーション結果

立ち上げ期における生産性は、シングルマザーを雇用しなかった場合に比べておおよそ同じだが、拡大期や成長期における生産性は、シングルマザーを雇用しなかった場合に比べて高くなっていることが示唆された。つまり、シングルマザーを雇用したことによる多様性の影響は職場の生産性を高めるプラスの効果になったことが示唆される結果となった。



「インパクト加重会計」を参考にしたインパクト評価

※ インパクト加重会計イニシアティブ（IWAI）

慈善や社会貢献と見なされがちだったシングルマザーの雇用を、人的資本・社会・コミュニティへの影響という観点から再評価し、財務会計で捉えきれない非財務価値として企業価値に反映。ハーバードビジネススクールの手法※を参照しつつ、独自の指標でインパクトを貨幣換算・定量評価。

シングルマザー雇用者インパクト加重会計（2024年度）		
雇用者へのインパクト		給与対比
賃金の質		183
ロケーションフリー雇用によるLiving Wage加算		20
キャリアアップ・機会		9
健康とウェルビーイング		8
ワークライフバランス		35
福利厚生：厚生年金増		11
家族に優しい職場		266
小計		145.9%
コミュニティへのインパクト		給与対比
ダイバーシティ：子どもへの影響		98
地域社会への経済効果		3
小計		55.5%
Total Impact		201.4%

角川ドワンゴ学園のリモートワーク雇用制度による
シングルマザー雇用者が対象（正社員化した方を含む）

算出には学園内データ、公的資料を基に推計を実施。
詳細な計算手法や前提条件は非公表。以下は評価対象
とした主なインパクト領域。

賃金の質：正社員化を含む給与改善による経済的効果

ロケーションフリー雇用：居住地に依存しない働き方
による生活水準改善

正社員化・教員化支援：キャリアアップによる所得向上
と資格取得支援

ワークライフバランス：有給取得促進やメンタルヘルス
改善による生産性向上

福利厚生：社会保障制度へのアクセス改善
（年金受給額の増加など）

家族に優しい職場：健康改善や社会的つながりによる
生活の質向上

子どもへの影響：子どもの将来所得改善による
社会的損失の低減

地域社会への経済効果：雇用創出による地域経済への貢献

※本評価は推計値であり、複数の前提条件に基づくもの。

支払い賃金（賃金の質）の約2倍の非財務価値を創出

Appendix

「インパクト雇用」とは

- 「従来の採用手法では就労機会が限られていた、シングルマザー、障がい者、介護者、難民などを雇用していく」新たな取り組みのことで、この手法で採用された人材は従来の雇用対象者と遜色のない能力（定着率/出勤・稼働率/業務パフォーマンスに関する海外事例有）を発揮できることが立証されている。
- 「インパクト雇用」の背景には、従来の雇用方法で重視していた業務遂行能力に必ずしも直結しない学歴などのフィルターを取り除き、より広い人材プールへアクセスし、高パフォーマンス人材を獲得することにある。

シングルマザーのインパクト雇用で期待できる経営への貢献

人材確保の 間口拡大

シングルマザーへの着目には、採用競争を有利に進める効果があり、子育て等で培った時間管理能力や問題解決能力を持つことが多く、職場に新しいスキルをもたらす。

多様性が生む 創造性と組織力

シングルマザーを含む多様な人材が加わることで、組織に新しい視点と価値観が生まれ、創造性を高め、イノベーションを促進する土壌となる。

個々の能力を 活かす組織設計

個人能力や生活環境を意識した業務分担設計やチーム体制の構築により、チーム全体の効率性が向上し、全員がより高いパフォーマンスを発揮。

優秀なシングルマザー採用：インパクト雇用としての経済合理性①

日本全国に広めるべく、主要都市部と地方圏での本雇用の経済合理性による優位性を第1・第2段階で比較。地方圏では角川ドワンゴ学園が圧倒的に優位（インタビュー・アンケートでも同意見多数）。主要都市部も子育ての制約があっても安定収入のフルリモートで働けるため、競合は多少あってもN高の優位性は高い。

第1段階：契約社員としての入職と経済合理性（リモートワーク雇用制度 VS 他の雇用選択肢）

～子育ての制約で働きたくても働けないシングルマザーのニーズ～

	主要都市部シングルマザー	
	角川ドワンゴ学園	他の雇用選択肢
勤務形態	フルリモート	出勤前提
収入	27万円※1	20～25万円※2
雇用形態	契約社員（有期）	育児との両立やブランクの影響で正社員での就職は困難で非正規も多い
育児との両立	○（在宅で柔軟）	×（公共交通・自転車）
生活コスト	物価・住居費ともに高い	物価・住居費ともに高い
雇用の魅力	子育ての制約なし	雇用選択肢は多いが現実には制約も多い

※1 2025年11月現在同学園ホームページ参照の概算額

※2 令和3年度全国ひとり親世帯等調査の全国平均から幅を持たせて記載。

	地方圏シングルマザー	
	角川ドワンゴ学園	他の雇用選択肢
勤務形態	フルリモート	出勤大前提
月収	27万円※1	15万円前後※3
雇用形態	契約社員（有期）	雇用機会が少なく、非正規も多い
育児との両立	○（在宅で柔軟）	△（車で送迎可能）
生活コスト	住居費は低い、物価も低め	住居費は低い、物価も低め
雇用の魅力	子育ての制約もなく、主要都市部並みの待遇	男女間の雇用格差あり

※3 インタビュー内容を基に記載。また認定NPO法人フードバンク山梨による

シングルマザー支援ニーズ調査報告書（2024年9月）にも同様の記載有。

優秀なシングルマザー採用：インパクト雇用としての経済合理性②

地方圏では角川ドワンゴ学園は他に代替がないほどの経済合理性を持ち、生活の安定とキャリア形成の両面で圧倒的優位であり続ける。一方で主要都市部では子育ての制約がなくなり、他の選択肢との競合が強くなり、正社員登用後のやりがい次第に。

第2段階：5年ルール経過後の経済合理性（正社員登用・無期移行 VS 他の雇用選択肢）

～子育ての制約が減り、「もっと働きたい」シングルマザーのニーズ～

	主要都市部シングルマザー	
	角川ドワンゴ学園	他の雇用選択肢
勤務形態	ほぼフルリモート	出勤前提
収入	27-32万円（正社員登用） 27万円（無期移行）※1	25～35万円※2
雇用形態	正社員登用または 契約社員（無期）	正社員での就業も可能に
生活コスト	5年前より物価・ 住居費ともに高い	5年前より物価・ 住居費ともに高い
キャリアパス	正社員登用が鍵	多様な選択肢あり
転職機会	多い（流出リスクあり）	多い（流出リスクあり）
雇用の魅力	正社員登用後 のやりがい次第	オフィス環境等の 恵まれた条件も

※1 2025年11月現在同学園ホームページ参照の概算額

※2 子育ての制約なく、主要都市部で正社員就業による想定を幅を持たせて記載。

	地方圏シングルマザー	
	角川ドワンゴ学園	他の雇用選択肢
勤務形態	ほぼフルリモート	出勤大前提
月収	27-32万円（正社員登用） 27万円（無期移行）※1	15万円前後※3
雇用形態	正社員登用または 契約社員（無期）	雇用数自体も少なく、 非正規も多い
生活コスト	住居費は低い、 物価も一部上昇	住居費は低い、 物価も一部上昇
キャリアパス	上記の選択のみ	限定的
転職機会	現状維持が合理的	少ない
雇用の魅力	主要都市部並みの待遇 正社員登用で出張も可能	男女間の雇用格差あり

※3 インタビュー内容を基に記載。また認定NPO法人フードバンク山梨による

シングルマザー支援ニーズ調査報告書（2024年9月）にも同様の記載有。

働き方改革 ～文部科学省における3分類～

- 以下の3つに分類される業務で役割分担・適正化を文科省が公表

基本的に学校以外が担うべき業務

- ① 登下校に関する対応
- ② 放課後から夜間などにおける見回り
児童生徒が補導された時の対応
- ③ 学校徴収金の徴収・管理
- ④ 地域ボランティアとの連絡調整

学校の業務だが、 必ずしも教員が担う必要のない業務

- ⑤ 調査・統計等への回答等（事務職員等）
- ⑥ 児童生徒の休み時間における対応
（輪番、地域ボランティア等）
- ⑦ 校内清掃（輪番、地域ボランティア等）
- ⑧ 部活動（部活動指導員等）

教員の業務だが、負担軽減が可能な業務

教育職員免許法第三条により、教育職員は、
この法律による各免許状を有する者でなければならない

【教員免許がないとできない業務】

- ① 授業の担当
- ② 学級担任
- ③ 生徒指導
（進路指導・生活指導・カウンセリングなど）



教員との連携の上で、教育業務支援員が参画

【負担軽減が可能な業務】

- ⑨ 給食時の対応
- ⑩ 授業準備（補助的業務へのサポートスタッフの参画等）
- ⑪ 学習評価や成績処理（補助的業務へのサポートスタッフの参画等）
- ⑫ 学校行事の準備・運営（事務職員等との連携、一部外部委託等）
- ⑬ 進路指導（事務職員や外部人材との連携・協力等）
- ⑭ 支援が必要な児童生徒・家庭への対応
（専門スタッフとの連携・協力等）

- ・本資料の著作権は弊社に属し、全部または一部を、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。また、弊社の事前の書面による承認無しに第三者に開示なさないようお願い致します。
- ・本資料は弊社が信頼するに足りかつ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・完全性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては貴社ご自身のご判断・ご責任において行うよう、また必要な場合には弁護士、会計士、税理士などにご相談の上お取り扱い下さいますようお願いいたします。
- ・本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。
- ・本資料は、当社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当社はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等に御相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
- ・本資料の著作権は当社に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当社の書面による許可なくして再配布することを禁じます。
- ・当該資料の著作権は、みずほ第一フィナンシャルテクノロジー株式会社（以下、当社）に属します。当該資料は、御社限りのご使用とさせて戴き、当社の事前の承認なしに、直接または、間接的に第三者に対して開示なさないよう、お願い致します。
また、内容の全部あるいは一部の加工および再使用は、当社の事前の承認なしで行わないよう、お願い申し上げます。
- ・当該資料の作成に関しましては、細心の注意を払っておりますが、その内容を保証するものではありません。いかなる場合においても、当社は、当該資料に関連して生じた通常の直接的、間接的、必然的、偶発的、特別な、あるいは懲罰的賠償について、例え当社が、そのような賠償が発生する可能性があることを通告されたとしても、なんら責任を負いません。