

特集／育児・介護と仕事の両立支援

日鉄ソリューションズ

～経営戦略としてのDE&I推進～

人事本部
人事企画部 専門部長
(人的資本経営企画担当)

鋤形 佐和



会社概要

設立：1980年10月1日
資本金：129億5千2百万円
売上高：3,813億円（連結、2026年3月期）
事業内容：システムインフラ構築・運用、業務ソリューション、コンサルティング、研究開発等を通じた情報サービスの提供
所在地：東京都港区虎ノ門1-17-1
従業員数：10,276名（連結、2026年3月期）

はじめに

当社は、2030年に向けた目指す姿として「Social Value Producer with Digital」を掲げている。社会や顧客が抱える課題を起点に新たな価値を創出し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上の両立を目指している。その実現に向けて最も重要な経営資産が人材である。

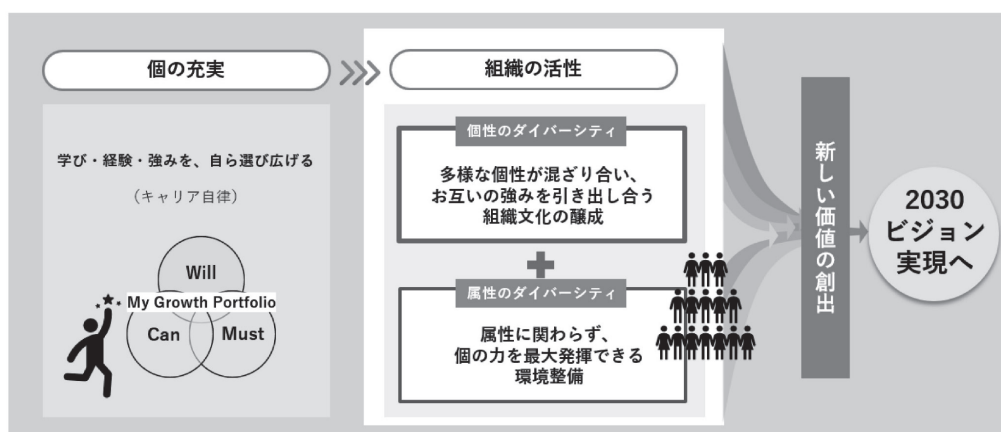
私たちは、複雑化・多様化する社会課題に向き合うためには、優秀な個人の力を単純に足し合わせるだけでは十分でないと考えている。多様な経験や価値観、専門性を持つ一人ひとりが強みや個性を発揮し、それらを掛け合わせることで、新たな発想やイノベーションが生まれると考えているからだ。

こうした考えのもと、当社ではダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン（DE&I）を、持続的な企業価値向上を実現するための経営戦略として位置付けている。その背景には、「誰一人として育児や介護を理由にキャリアを諦めてほしくない」という想いがある。育児や介護によって働き続けることが難しくなることは、本人の人生設計やキャリア形成に大きな影響を与える。だからこそ、社

員がライフイベントを迎えても能力を発揮しながら活躍し続けられる環境を整えることが、社員一人ひとりの豊かなキャリアの実現と、企業の持続的な成長の両立につながると考えている。

当社のDE&Iは、「属性のダイバーシティ」と「個性のダイバーシティ」の二つの観点から推進している（図表1）。前者は女性活躍や育児・介護との両立支援など、多様な人材が能力を発揮できる環境整備であり、後者は一人ひとりの経験や価値観、スキルの違いを活かして新たな価値創出につなげる取り組みである。私たちは、これら両輪の推進を通じて、多様な人材が生き活きと働きながら社会価値創造に挑戦できる組織を目指している。

図表1 「属性のダイバーシティ」と「個性のダイバーシティ」の推進



1. DE&I推進の成り立ち ～働き方変革からスタート～

当社では、2015年度に「働き方変革」の全社的な取り組みを開始した。背景には、労働人口の減少や事業環境の変化を見据え、持続的な事業成長のためには、多様な人材が生き活きと活躍し続けられる環境づくりが不可欠であるとの考えがあった。こうした認識のもと、会社と労働組合が連携しながら全社横断のタスクフォースを立ち上げ、各事業部を巻き込んだ推進体制を構築し、働き方変革を経営課題として推進してきた。

2016年度には、働き方変革&ダイバーシティ推進の担当役員を配置するととも

に人事部門に専任体制を設置するなど、推進体制を強化した。当初は、長時間労働の是正や業務効率化、働く場所・時間の柔軟化などに重点を置いていたが、その根底には「優秀かつ多様な人材に長く活躍してもらうことが、企業の持続的成長につながる」という考え方があった。

その中で当社は、目指す姿を「働きがい」「働きやすさ」「心身の健康」の3つの観点から整理し、「仕事とライフイベントの両立実感」や「ダイバーシティ&インクルージョン実感」を重要な指標として位置付けた。育児や介護などのライフイベントと仕事を両立できること、多様な人材が受け入れられ活躍できることを、働きやすい会社の重要な要素として捉えてきた。

また、育休相談窓口の設置や育休ハンドブック・上司向けマニュアルの整備、育児と仕事の両立をテーマとしたセミナーの開催に加え、在宅勤務制度の対象拡大(*)やサテライトオフィスの設置など、多様な働き方を支える環境整備も進めてきた。こうした働き方変革の取り組みを土台として、現在の女性活躍推進や育児・介護との両立支援へと発展している。

(*) 在宅勤務制度は、生産性の最大化を目的に、育児・介護のみならず全社員が回数制限なしで利用可能。また、育児・介護等の個別事由に応じた遠隔地在宅勤務制度を導入している。

2. 介護との両立支援

当社は、2023年度に国内グループ会社を含む約7,000名を対象に介護リスク調査を実施した。その結果、10年後に介護発生リスクの高い社員の割合が29%に達することが明らかになった。介護発生リスクの高い社員が介護を抱え込み、離職や生産性低下につながることは、経営上の大きなリスクであることから、介護と仕事の両立支援を福利厚生施策ではなく経営課題と捉え、重要な人事戦略の一つとして位置付けている。

少子高齢化の進展に伴い、介護に直面する社員は今後さらに増加することが見込まれる。優秀な人材が介護を理由に能力発揮を制限したり、離職したりすることは、社員本人だけでなく企業にとっても大きな損失である。そのため当社では、社員が介護と仕事を両立しながら活躍できる環境づくりに取り組んでいる。

当社の介護支援の基本的な考え方は、「社員本人が介護を抱え込まないこと」である。歩行、入浴、排せつなどの直接的な介護行為を家族が担い続けることは、仕

事との両立を困難にするだけでなく、本人の心身にも大きな負荷を与える可能性がある。したがって、介護と仕事を両立するためには、公的介護サービスや専門家を適切に活用することが重要であると考えている。介護の実態は家庭ごとに大きく異なるため、社員本人や経験者だけで解決しようとするのではなく、専門家の知見を活用しながら最適な支援体制を構築することを重視している（図表2）。

図表2 当社の介護と仕事の両立支援の考え方

会社・職場の理解と相互支援の姿勢

介護に直面し対応が必要になっている社員に対し、当社の各職場や上司がそうした事情を理解し、寛容に支援しあう姿勢を有することが重要

公的サービスの最大活用

介護と業務を両立し、勤務も極力フルタイムを継続できるようにする上で、基本となる考え方は、「介護行為は公的サービスを最大限活用する」こと（介護行為そのものは社員本人が極力行わない体制を作ること）

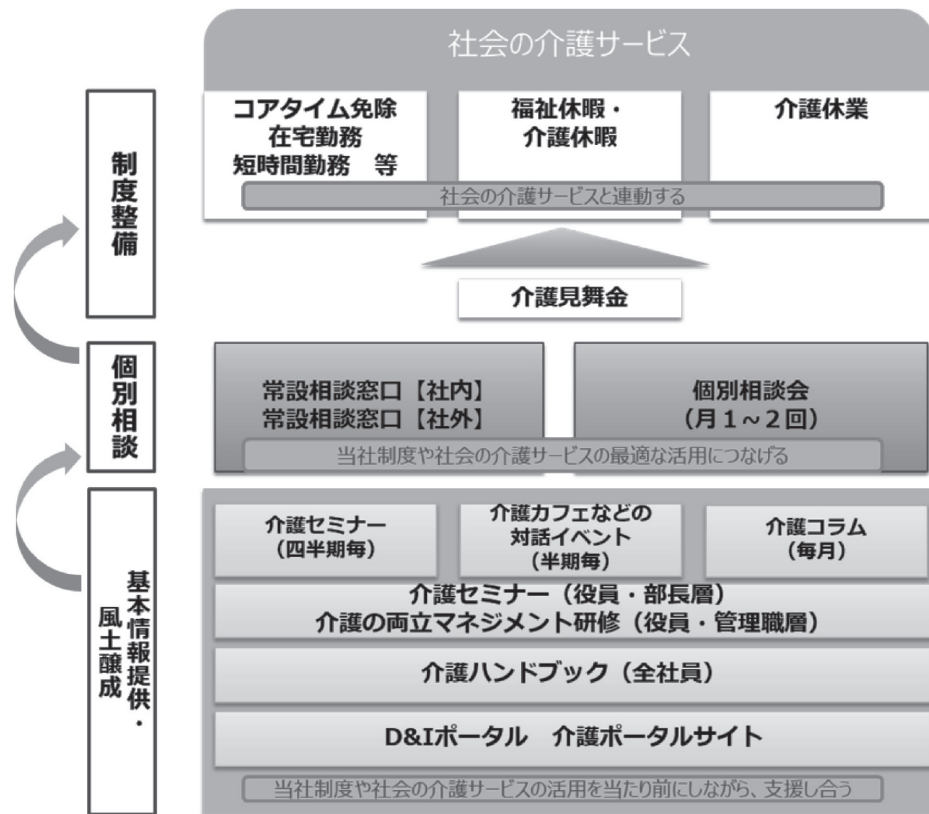
介護の専門職による「相談窓口」の利用

介護の実態が千差万別である中で、自分に合った公的サービスを最大活用するためには、介護の専門職の知識・知恵が必要（経験者のアドバイスが有効でないケースが多い）

この考え方のもと、当社では介護コンサルタント（外部専門家）による個別相談会の開催や社内外の常設相談窓口の設置、介護セミナー・介護コラム・介護ハンドブックの提供、介護ポータルサイトでの情報発信などを行っている。制度を単独で用意するのではなく、情報提供、相談、制度利用がつながるよう、施策間の連動を重視している。例えば、介護セミナーで基本的な考え方を学んだ社員が、個別相談会で自らの事情に応じた助言を受け、必要に応じて当社制度や公的サービスの活用につなげるといった流れを想定している。

また、介護見舞金についても、単なる金銭給付にとどめていない。支給要件として、会社が設置する介護の個別相談会での相談実績等を設けることで、介護に直面した社員を専門家への相談につなげる仕掛けとしている。介護は経験者の助言だけでは解決しにくい場合も多いため、早期に専門家へ相談することが両立体制づくりの第一歩になる（図表3）。

図表3 当社の介護と仕事の両立支援施策全体像



補足：

- ・ コアタイム免除：フレックスタイム勤務者については、コアタイム（10:00～15:00）を設定しているが、育児・介護の要件を満たす場合にコアタイムの一部を免除することが可能。
- ・ 福祉休暇：当年度の年休に残日数があるときは、翌年度（1年間）に限り繰り越すことができるが、翌々年度に繰り越すことが出来ない年休を5日を限度に福祉休暇（有休）として積み立てることが可能。福祉休暇は、本人傷病/家族の看護/妊娠（不妊治療含む）/育児/介護等の要件を満たす場合に利用が可能。

また、介護リスク調査では、10年後に介護発生リスクの高い社員の割合だけでなく、以下2つの課題も明らかとなった。

- ・ 「介護についていつでも上司に相談できる」と回答した社員が32%にとどまること
- ・ 特に部長以上の職務層で「介護は自分で直接行うべき」という意識が相対的に高いこと

これらは、適切なマネジメントが行われないリスクにつながる可能性を示していた。こうした調査の結果を踏まえ、管理職層を対象に「介護の両立マネジメント研修」を実施した。介護は本人だけの問題ではなく、組織マネジメント上の課題でもある。管理職自身が正しい知識を身につけることで、自らの将来の介護に備えるとともに、部下から相談を受けた際に、部下に過度に介護を抱え込ませたり、安易に休業を勧めたりするのではなく、専門窓口や公的サービスにつなげる判断ができるよう上司が適切な支援を行えるようになることを狙いとしている。

今後、社員が介護を理由にキャリアを諦めることなく活躍し続けられる環境づくりに向けて、施策の充実と職場風土の醸成を進めていきたい。

3. 女性活躍推進と育児支援

当社では、女性活躍推進をDE&Iの重要テーマの一つとして取り組んでいる。女性活躍推進とは、女性を特別扱いすることではなく、無意識の偏見や職場慣行によって生じうる機会の差を是正し、多様な人材が能力を発揮できる環境を実現するための取り組みである。

IT業界では女性比率や女性管理職比率の低さが課題とされているが、これは当社においても同様である。当社の女性社員比率が22.3%（2025年度実績）であるのに対し、女性管理職比率は8.2%（2025年度実績）にとどまっている。そこで、当社では、多様な人材が意思決定に参画する組織づくりを進めるべく、女性活躍推進法に基づく第3期一般事業主行動計画（計画期間：2026～2030年度）において、女性管理職比率の向上を重要課題として位置付け、管理職候補者の育成やキャリア意識醸成に向けた取り組みを進めることとしている。

これまで当社では、女性管理職候補者育成計画の策定や社内グループメンタリング、上司向け研修、社外ネットワーキング機会の提供などを実施してきた。これらは、女性社員の能力開発だけでなく、キャリア形成に対する不安の解消や将来像の具体化を目的とした取り組みである。

また、女性活躍を推進するうえで欠かせないのが育児との両立支援である。当社では、育児と仕事の両立を「退職を防ぐための施策」ではなく、「キャリア形成を継続するための支援」と位置付けている。育児によって一時的な時間制約が生じて、本人の成長意欲や能力が失われるわけではない。限られた時間の中でも

図表4 2024年度統合報告書「ダイバーシティに関する取締役対談」



2024年度統合報告書「ダイバーシティに関する取締役対談」にてダイバーシティの重要性を語る。(左：堀井利江社外取締役 右：鎌田三保社内取締役) ※当時の役職

2024年度は、堀井社外取締役の講話をメインコンテンツにしたオープンセミナーを開催し、DE&Iを推進する想いや個人の経験を語り、参加者から高い評価を得た。

成果を発揮し、成長や挑戦を続けられる環境を整えることが重要であると考えている。

そのため、育児休業ハンドブック（本人・上司向け）の提供および説明会の開催、育休相談窓口の設置、育児休業中の能力開発支援施策などを行ってきた。さらに、育児休業復職者向け研修や上司向け研修を実施し、復職後も成長機会を維持できる環境づくりを進めてきた。現在は、対象者を限定した研修ではなく、全社員がそれぞれ希望するタイミングで受講できるキャリアデザイン研修へと発展させている。

さらに、男性の育児参画も重要なテーマである。当社の男性育児休業取得率は110.0%（2025年度実績）となっており、育児を女性だけの課題ではなく、男女がともに担うものとして捉える風土が浸透しつつある。こうした取り組みは、女性活躍推進のみならず、性別にかかわらず誰もがライフイベントとキャリアを両立できる職場づくりにつながっている。

取り組みを進める中で、女性社員の昇格意欲に関する新たな課題も見えてきたことも踏まえ、現在は、現場社員や管理職へのヒアリングを行いながら課題の深掘りを進めるとともに、実効性のある施策の検討を進めている。

図表5 女性部長ディスカッションの風景



2026年度は、NSSOL 2030ビジョン実現に向けてDE&I推進がどうあるべきか、女性部長層のみならず現場の様々な立場の社員とのディスカッションを行った。

4. 両立支援を通じた組織風土づくり

育児や介護との両立支援は、対象者だけのための制度ではない。現在は時間制約がない社員であっても、将来、育児や介護、治療などのライフイベントに直面する可能性がある。したがって、いま制約がある人を職場全体で支えることは、誰もが安心して働き続けられる組織風土をつくることにつながると考えている。

当社では、ライフイベントにより時間制約を受ける状況下であっても、単に「仕事を辞めない」だけでなく、やりがいを持って生き活きと働き続けられる会社を目指している。そのためには、制度を整備するだけでなく、本人と上司がこまめに対話し、その時々で変化する事情に応じて働き方や業務配分を調整することが欠かせない。

例えば、育児の観点では、育児期に成長機会が途切れたり、周囲の過剰な配慮によって本人の挑戦機会が狭まったりすることを防ぐ必要がある。育児中の社員に対しても、本人の希望や状況を確認しながら期待を伝え、成長につながる役割を任せることが重要である。こうしたマネジメントは、育児社員だけでなく、介護や治療などさまざまな事情を抱える社員の活躍にも共通するものである。

制度、相談窓口、アサイン・育成、上司との対話を一体で機能させることにより、ライフイベントを理由に能力発揮やキャリア形成を諦めなくてよい職場づくりを進めていく。これは、多様な人材の確保・定着にとどまらず、一人ひとりの強みや個性が組織の中で活かされ、新たな価値創出につなげるための基盤である。

おわりに

育児や介護は、特定の社員だけの問題ではない。誰もが人生のどこかで直面する可能性のあるライフイベントである。だからこそ当社では、育児・介護との両立支援を特別な支援ではなく、多様な人材が能力を発揮するための経営基盤と位置付けている。

「Social Value Producer with Digital」の実現には、社員一人ひとりが持つ強みや個性を活かし、それらを掛け合わせることで新たな価値を生み出す組織であり続けることが不可欠である。DE&Iはそのための土台であり、育児・介護との両立支援は、DE&Iを具体的に実践する重要な取り組みである。

今後も当社は、制度整備にとどまらず、データに基づく課題の可視化、専門家の活用、管理職を含む社員の意識醸成を通じて、一人ひとりが自分らしく力を発揮できる職場づくりを進めていく。そして、多様な人材が活き活きと働き、社会価値創造に挑戦し続ける企業を目指していく。

※NSSOLは日鉄ソリューションズ株式会社の登録商標です。