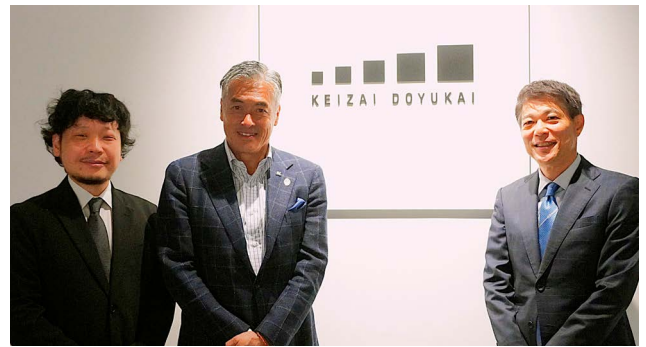


# 学生が企業のトップリーダーに1日同行 学生は何を学び、 経営者は何に気付いたのか

高等教育機関との連携PTは、学生が経営者の「かばん持ち」を1日体験する「ジョブシャドウイング・プログラム」を実施した。2025年夏はトライアルとして本会会員所属企業3社・大学2年生3人が、26年春には同12社と大学生・大学院生22人が参加した。本プログラムは就職活動前の段階から学生が企業と接点を持ち、経営者がどのような視点で意思決定を行い、日々の業務に向き合っているのかを間近で体感することを目的としている。参加学生は会議や打ち合わせへの同席、経営者との対話を通じて、企業経営の実態や意思決定のプロセスに触れ、多角的な視点や判断力の重要性を学んだ。また、企業が社会課題にどのように向き合い、価値創出を図っているのかを知ることで、働くことの意義や自身のキャリアについて考える契機となり、実社会を具体的に捉える貴重な機会となったとの感想を寄せた。本号では日色保PT委員長を交え、本プログラムに参加した実施企業の経営者が座談形式でプログラムの様子や意義、今後の展望について語り合った。



## 本プログラムのビジョン(理念)

学生が企業のトップリーダーに一日同行し、思考プロセスや行動を体感、自身のキャリアビジョンを描く機会とし、その活動が企業と学校の架け橋となる

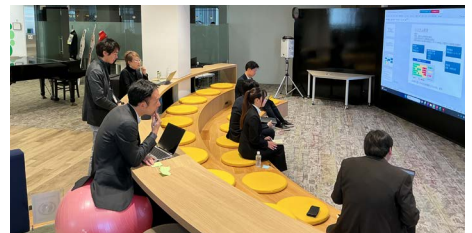
本活動が経済同友会、企業(経営者)、高等教育機関、社会にとって有益な活動となるよう、参加前後の学生のキャリアビジョンの変化、興味・関心分野の広がり、企業(経営者)の認識の変化などについてデータ収集・分析をする。



日本アイ・ビー・エム



ロイヤルホールディングス



東和エンジニアリング

## 2025年度ジョブシャドウイング・プログラム 参加企業・役員 (50音順。所属・役職は開催時)

### 【代表幹事】

山口 明夫 日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員

### 【副代表幹事】

池田 潤一郎 商船三井 取締役会長  
 菊地 唯夫 ロイヤルホールディングス 取締役会長  
 玉塚 元一 ロッテホールディングス 取締役社長CEO  
 辻 庸介 マネーフォワード 取締役社長 グループCEO  
 日色 保 ウォルト・ディズニー・ジャパン 取締役社長  
 廣田 康人 アシックス 取締役会長CEO  
 吉松 徹郎 アイスタイル 取締役会長 CEO

### 【高等教育機関との連携PT委員・会員】

加藤 慎章 Aggreko Japan 取締役社長兼北アジア代表  
 小山 直行 プランテック 取締役社長  
 桜井 伝治 NTTインテグレーション 取締役社長  
 新倉 恵里子 東和エンジニアリング 取締役社長  
 村瀬 龍馬 MIXI 取締役 上級執行役員

### 参加大学生・大学院生(1~5年生。医学部生含む)

上智大学 10人  
 東京大学 15人

# 企業と高等教育の架け橋となるプログラムとして 今後の広がりを期待する

## 受け入れにあたり工夫したこと

**日色** 私は学生の受け入れにあたり、まず同じようなスケジュールが続かないよう調整に配慮しました。社外活動の一環として経済同友会の会合も加え、見てもらいました。コンフィデンシャルティ(社外秘・秘密保持)にも若干の配慮をしました。例えば、ディズニープラス(動画配信サー



人材育成はもちろん、  
経営者は社会のために  
活動していることも  
理解してもらえらる。

### 日色 保

高等教育機関との連携PT 委員長  
ウォルト・ディズニー・ジャパン 取締役社長

1965年愛知県生まれ。88年静岡大学人文学部卒業。ジョンソン・エンド・ジョンソン入社。2012年日本法人社長。18年日本マクドナルド入社、19年日本マクドナルド社長。25年ウォルト・ディズニー・ジャパン入社・現職。2013年4月経済同友会入会。23年度より副代表幹事。21～22年度社会保障委員会委員長、23～25年度学校と経営者の交流活動推進委員会委員長、24～25年度高等教育機関との連携PT委員長、26年度教育革新委員会委員長。

ビス)に出す新番組などについて検討する会議では、その時間だけ別メニューを体験してもらいました。事前のブリーフィングも重要で、学生に「今日はこういう目的の会議がある」と説明しておく、学生も理解するのではないかと思います。皆さんはいかがでしたか。

**玉塚** 前もって日程を調整しておく、ジョブシャドウイングにふさわしいミーティングを用意できると思います。似たような会議を続けない、コンフィデンシャルティの高い会議を避けるなども調整は可能です。私はランチのときに商品開発のチームとのミーティングを行い、学生の皆さんにも参加してもらいました。若くて優秀な社員とのミーティングは学生にとって大いに刺激になったようです。

**村瀬** 私は学生の皆さんにCTOやCDOなどの「C職」にも会わせてみようと思いました。経営層といってもさまざまな人間がいることを理解してもらうために、lon1で話す場などを設けました。また、コンフィデンシャルな会議でも、次の採用戦略に関するものなど学生が同席しても問題ない程度の会議には出てもらいました。役員がどんなタイミングで、どんな理由で決断を下したのかを学生が正しく理解してくれたと思います。私としても考えが整理される良い機会になったと思います。

## 学生の様子や印象に残ったことは

**日色** 学生の皆さんの様子はどうでしたか。

**玉塚** とても熱心ですね。いろいろなことを吸収しようとする姿勢が分かりました。後で感想文を読むと、「社長はこういうスタンスで話しているのか」「ミーティングはこうやって進めるのか」などの純粋な気付きが多かったように思います。素晴らしいプログラムだったと思います。

**村瀬** 将来のキャリアの方向性が変わるほどの経験だったという学生がいました。すでにキャリアを決めていたのに、価値観が180度変わってしまったので、もう一度仕事のあり方と自分のキャリアを考え直すと言っていました。

**日色** 私のところに来た学生も、最初は公務員を目指していたが、このプログラムを経験して民間も視野に入れるようになったと話しています。

**玉塚** そう考えると、何年生ぐらいのときに経験するのがいいのでしょうか。

**日色** ジョブシャドウイングは就職活動前の段階の学生を対象に企画しました。夏のトライアルは「経営者と大学生

学生が多くても問題は  
ない。  
刺激を受ける人数を  
もっと増やしてもいい。



## 玉塚 元一

ロッテホールディングス 取締役社長CEO

1985年慶應義塾大学卒業。旭硝子（現AGC）入社。98年ファーストリテイリング入社、2002年同社取締役社長就任。05年9月リヴァンプ創業、取締役社長就任。10年11月ローソン入社。同社取締役代表執行役員COOを経て、14年5月取締役社長就任。17年6月デジタルハーツホールディングス取締役社長CEO就任。21年より現職。2014年9月経済同友会入会。22～25年度副代表幹事。

生が帯同するのだったらそこに入ってもおかしくない  
と思いました。

**日色** 例えば、役員になる前の部長ぐらいのときに、社長と1日シャドウイングをするということですか。

**村瀬** そうです。村瀬はこういう動きをするのか、と社員にとっても新しい気付きにもなるという不思議な気持ちになりました。

**玉塚** 多様な内容を組める日程調整ができればいいと思いました。それから今回、私の場合、学生は2人でしたが、正直2人だけではもったいないと感じました。

**日色** 最初のトライアル時に学生にアンケートを実施しました。素晴らしいプログラムだということと、複数人で行うことについては賛意もありましたが、「いや、私は独り占めしたい」という回答もありました。

**村瀬** 私が受け入れたのは1人でしたが、基本的に最後の1時間くらいは1on1で学生が考えていることや学んだこと

の未来創造フォーラム」に参加した大学生であり、春の実施では協力大学での募集に自ら手を挙げた意欲ある学生から選抜したので、双方にとって良い結果になった面もあるかもしれません。

**玉塚** 経済同友会にとって象徴的なブランディングになりそうなプロジェクトだと思います。

**日色** 経済同友会が経営者同士の閉じた社交クラブのように思われたいためにも、こうしたプログラムを広げていきたいですね。その後のアンケートなどから、学生の皆さんが学んだことをもう少し具体的にお話しいただけますか。

**玉塚** 意思決定の仕方、経営者が偉ぶらないで意外にフラットだった、スケジュールがぎっちり詰まっているとは知らなかった、などいろいろな感想がありました。弁護士を目指している学生は、将来的に社外取締役などに興味があるということでしたが、「会社経営がどう行われているのかがイメージできて、経営者の方が人を尊重しながら多角的な視点から経営を分析していることを知った。私は正確かつ適切な回答をご提案できる弁護士になりたいと考えている。ビジネスとしての適切さを考える柱としても大変勉強になった。学生時代にすべきことを自身で考えながらも経営者の方にご助言たまわる機会をいただき、大変勉強になった」と感想をくれました。

**村瀬** 社員との距離感について、「どうしてそんなにフランクにできるのか」とも言われました。経営者が偉そうではなくて社員とフランクに接しながらも、最後には結論がきちんと出るところに感心していました。また情報の整理の仕方や、ビジネスに不可欠になるAIをどう使えばいいのかについても理解が深まったようでした。

## 学生との対応は 1対1から複数対応まで可能か 受け入れ側の参加者も 増やした方がよいのか

**日色** 私が社員にジョブシャドウイングの説明をすると、「うらやましい。自分たちがそういう経験をしたかった」という感想が多く寄せられました。社内の皆さんの感想はどうでしたか。

**玉塚** 私の場合、そこまでの理解がないままにプログラムに突入したので、社員には「経済同友会のプログラムだから」という程度の説明しかしていませんでした。今にして思えば、ジョブシャドウイングの目的や社会的意義を前もって社員にも説明しておくべきだったと反省しています。

**村瀬** 当社では、サクセッションプラン\*になぜシャドウイングが入っていないのかと気付いた人もいました。執行役員などのサクセッションプランを考えると、育成項目の中にシャドウイングのようなものがなかったので、学

を話していたので、1対1でやることの魅力は十分あると感じました。でも、刺激を与える人が多い方がいいので、増やす方向もあると思います。

**日色** 例えば、社長や執行役員など同時多発的にやる、今日は10人の学生が10人の執行役員について1日一緒にいる、という状態で行うこともあるかもしれません。

**玉塚** 1日に10人ぐらいの学生が3～4人の役員に付くのも、刺激を受けるという意味でいいのではないかと思います。学生15～16人でも問題はないでしょう。刺激を受ける人数をもっと増やしてもいいのではないのでしょうか。終了後に学生とディスカッションすると、今度はこちらに学びがあるかもしれません。

**日色** 面白そうですね。いろいろなやり方ができそうです。1対1のかばん持ちもあれば、複数人でもいいし、逆に対応するこちらが複数人ということもあります。

**玉塚** ある程度はn数が増えた方がいいと思います。受け止め方はそれぞれで、相当に刺激を受けている人もいれば、そうでない人もいますから。

**村瀬** 確かに1人だと、モチベーションの低い人の担当になってしまった経営者は時間と労力の浪費と感じるでしょう。

\*経営戦略上の重要ポストが将来時点で欠けないように、その候補者を前もって育成・管理すること

## 今回の経験を踏まえた提案と今後の展望

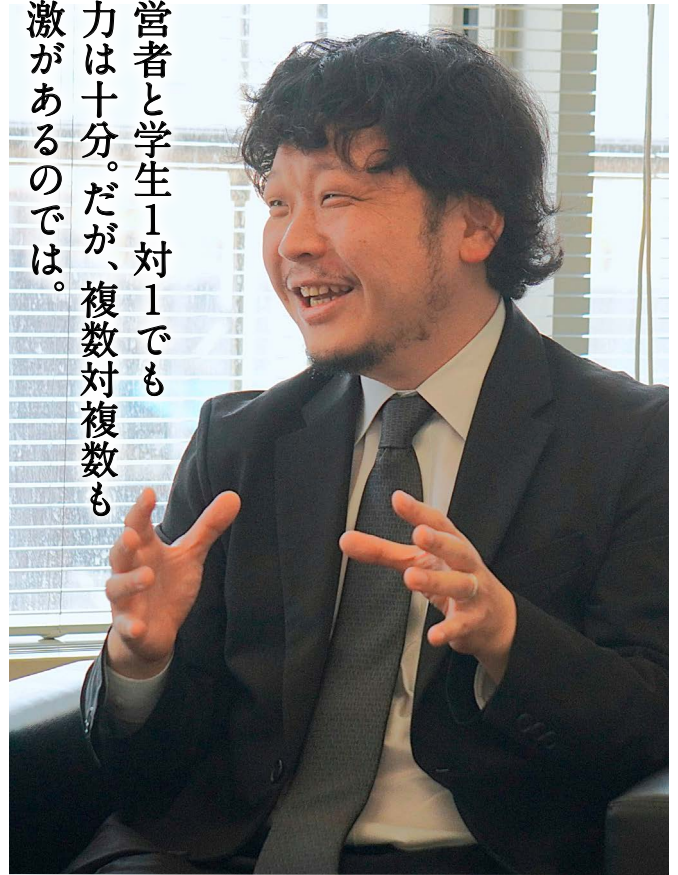
**日色** どういう学生に参加してもらうか、その選考プロセスをどうするかという点については、何かアイデアはありますか。

**玉塚** 例えば、プログラム終了後に学生にディスカッションしてもらったものを動画に撮って、経済同友会の皆さんで共有し学びのコンテンツにする。それにより、きちんと話もできて問題意識の高い学生でないと、このプログラムは難しいという共通認識が生まれると思います。また、参加した学生のコミュニティのようなものを作って、オンラインでもいいのでディスカッションしてもらおう。それが広がって噂になって、多くの学生が「私も参加したい」と思うようになる。これを進めながらブラッシュアップし、気付いたら参加した学生が500人になりました、という形になればいいと思います。それを例えば、日色さんが幹事会などで短い時間でも説明して動画を流したら、参加したい経営者も多く出てきますよね。

**村瀬** 確かにアンケートでとどまっているのはもったいないという気がしていました。経済同友会の良さが出ているプログラムだと思うので、それを発信することで、もっと参加したいと考える学生が増えていくと思います。

それと、機密事項やセキュリティなどを気にされる経営

経営者と学生1対1でも  
魅力は十分。だが、複数対複数も  
刺激があるのでは。



### 村瀬 龍馬

MIXI 取締役 上級執行役員

2005年イー・マーキュリー(現MIXI)に入社後、SNS「mixi」の開発に携わる。09年に退職後、ゲーム会社でエンジニアや役員を経験。13年ミクシィ(現MIXI)に復帰し、「モンスターストライク」の開発に従事。18年執行役員CTO、19年取締役執行役員CTOに就任。23年4月より現職。2020年3月経済同友会入会。22年度より幹事。23年度観光再生戦略委員会委員長、24年度より高等教育機関との連携PT委員、26年度教育革新委員会副委員長。

者の方が多かったのは事実なので、そこを柔軟に対応できるようにすればいいかもしれません。

**日色** 確かに、今後進めていく上では、「外部の人を入れるわけにはいかない」とか、「秘密保持はどうするのか」という精神的・心理的なバリアをどう解消するかだと思います。実際にやってみると、それほど大変でもないことが分かるのですが。

**玉塚** 認知が広まったら、やりたがる人は出てくると思いますよ。それにはやはり意義や目的を説明することが大切です。

**日色** 社内のミーティングでも学生を伴ってジョブシャドウイングの説明をすることは、会社が人材育成に力を注いでいることを社員に伝えることにもなります。社長は会社の仕事だけではなくて、社会のために活動していることも理解してもらうことにもなる。いろいろな副次的効果があると思います。



**村瀬** このプログラムは社長の出張講演でもインターンシップでもない、全然違う効果が得られるものだということは肌感覚としてはあります。今後、それをうまく言語化することが必要かもしれません。場合によっては爆発的な刺激を与えられることがうまく伝わるといいと思います。学生のキャリアも考え方も変わってしまうかもしれない。それほどの刺激になるものを経営者自身が与えられるのは、意義深いものでしょう。経営者が世の中に対して、自分たちのプロダクトやプロジェクトなどいろいろなもので訴え掛けている中で、ESGとかSDGsなどとはちょっと違う方向から、未来の人たちに対して貢献できるのは素晴らしい社会貢献です。そこをもう少し打ち出せるといいと思います。

## ジョブシャドウイングの後に 変化はあったか

**日色** ジョブシャドウイングの後、ご自身に何か変化などはありましたか。

**村瀬** 地道に続けていくことで学生たちからあらためてこちらにフィードバックされて、自分の考え方やその言語化、振る舞い、発言、決断力などが磨かれていくのだらうと思います。私は2人の学生を受け入れただけでも、経営者としての自分のパフォーマンスに影響を受けました。私自身の学びにもなるし、他の執行役員や社員にどんどん伝播することによって、経営者の役割や思考、振る舞いのようなものを示すことができるのではないのでしょうか。そういう点で非常に良い機会だったと思いました。

**玉塚** 自分のスケジュールリングや時間の使い方、会議の仕切りなど、これでいいのかということの日頃はあまり考えないかもしれません。ジョブシャドウイングはそれをあらためて考える良いきっかけになるかもしれません。

**村瀬** 人に見られていると、人間はパフォーマンスが上がったりします。そういう効果もあるかもしれないですね。「社長が会議でこんなにだらだらやっていたら駄目で

しょう」と言う社員はなかなかいませんから、自分でそれに気付くきっかけにもなるでしょう。

**日色** 社員の方々のコミュニケーションや、人事や採用の人たちの意識を変えられるなどの影響もあるかもしれません。たまたま戦略会議の席に学生がいて、その戦略会議の担当社員が2人とも学生と同窓でした。話が盛り上がって、社員が「本当にずるい。自分たちにもこういうプログラムが欲しかった」と言うのです。「日色さんをぜひ1日貸してくださいよ」というような会話をしているのを見て、うれしくなりました。

**村瀬** それは先ほど話した、サクセッションプランなどに応用できるのではないかという話ですね。

\* \* \*

**日色** 最後に、会員の皆さんにメッセージをお願いします。

**玉塚** ジョブシャドウイングはとても強烈な刺激になると思います。未来のリーダーを育成するまでとはいかないにしても、私たちの行動が学生に何らかの気付きを与えられる、経済同友会にしかできないユニークなプログラムです。ぜひ、前向きに参加したらいかがでしょうか。大企業系もスタートアップ系も増えてきているので、NPOも含めて、参加企業のポートフォリオを組めると面白いと思います。

**村瀬** 起業に興味がある学生がマルチセクター・ダイアログなどに参加していますが、スタートアップ企業やNPOに興味があるならマッチアップして1日過ごすとか、そんな広がりがあり得ますよね。それは経済同友会だからできることです。

**日色** 経済同友会にしかできない、堅苦しくなく、でもインパクトのある取り組みだと思うので、未来のリーダーとなる学生のためにも、コンフィデンシャルとセキュリティを突破して、経営者の皆さん一人でも多くご参加いただければうれしいですね。本当にポテンシャルがあり、いろいろな意味で深く、広がり、進化する可能性を秘めているプログラムだと思います。