

HOSPITALITY INSIGHTS

2026



《特別対談》 「言語化できないもの」がホスピタリティの本質かもしれない

対談者 吉岡 慎一（セルリアンタワー東急ホテル総支配人）
ハンサリ・ギオーム（西武文理大学学長）

渋谷の空に高くそびえるセルリアンタワー東急ホテル。そのガラス張りのロビーは、東京を訪れる世界中の旅人を静かに、そして温かく迎え入れる。2025年7月に総支配人として着任した吉岡慎一氏は、東京急行電鉄入社後、東急ホテルズ全体の経営戦略、人事、マーケティングなどの幅広い分野に携わってきたホテル事業経営のプロフェッショナルだ。モットーは、「人を活かすマネジメント」。一人ひとりのアソシエイツ（従業員）の成長により、チームでお客様の大切なシーンをデザインしていくことがホテルビジネスの核心だと語る。

一方、聞き手のハンサリ・ギオームは、フランス出身のIT起業家として2006年に来日し、ゲーム開発会社を設立・売却した後、2026年1月より西武文理大学副学長、同年4月より同大学学長として教育の世界に転身しようとしている。特に、ホスピタリティ産業でのAIとホスピタリティによるサービスの生産性や顧客価値の向上、そしてサービス提供システムの変革によりイノベーションを創造することで日本発の「おもてなしサービスの構造化（ストラクチャー）」による国際的競争力の実現を目指す。AIをはじめとした情報産業での知識と深い文化理解により未来の教育機関の姿を実現すべく挑戦者としてここに立つ。

今回の対談では、ホスピタリティの本質、AIとの向き合い方、人材育成の哲学、そしてインバウンド時代の日本の観光業について、立場の異なる二人が率直に語り合った。その言葉の端々に浮かぶのは、「人間にしかできないこと」への深い問いかけだ。

バックパッカーから総支配人へ

ハンサリ：今年で来日20年になります。最初はワーキングホリデービザで、手元に15万円しかない状態で日本に来ました。1〜2ヶ月しか生存できないと思っていたので、オープンチケットの飛行機を保険代わりに買って、お母さんを安心させるために（笑）。とにかくできるだけ長く残ることだけを考えていました。

吉岡：私も若い頃はバックパッカーをやっていましたね。フランスにも行きましたし、珍しいところではソビエト（当時）にも。シベリア鉄道に乗ったんですが、ソビエトが崩壊する1ヶ月前だったんです。物はなかったけれど、みんな真面目で優しく。食事はジャガイモばかりでしたが（笑）。中東圏ではモロッコにも行きましたし、それぞれの土地で強烈なカルチャーショックを受けましたね。



ハンサリ・ギオーム氏

ハンサリ：旅の体験が今の仕事に影響していますか？
吉岡：そうですね。旅する人に親切にしたいとか、ぜひ良い体験をして欲しいと願う気持ちは人より強いかもしれませんが。入社2年目からほぼ一貫してホテルを担当してきました。ただ、最初からホテルをやろうと思って入社したわけではないんです。1年目に鉄道やホテルで研修がありこのビジネスの面白さを感じました。それに、受け入れ側からも「ホテル向きの人材」と言っていたので。半分は相性、半分は自分の希望という感じでしたね。

「お客様の目的を叶える」という原点

ハンサリ：このキャリアを通して、一貫して大切にされてきた価値観や理念はありますか？

吉岡：「お客様の目的を叶える」ということに尽きると思います。最初はホテルって格好良いとか、ワインに詳しくなれるとか、そういう入り口だったんですが（笑）、ある時期にハッとしたんです。ホテルに来るお客様にはそれぞれ目的がある。宿泊であればゆっくり休めること、旅行に来て魅力ある体験をすること。宴会や会議であれば、その会合の目的を最大限に果たすこと。私たちの仕事はその目的をいかに叶えるか、それに尽きるんだと。その原点がブレなければ、お客様は喜んでくださるし、私たちも自然と力が入ります。

ハンサリ：設備がどれだけ良くても、働いているスタッフに「相手を喜ばせたい」という気持ちがないとなかなか難しいですね。

吉岡：おっしゃる通りです。ただ、個人プレーとチームプレーの両方がある。セルリアンに着任して改めて感じるのは、このホテルがチームプレーを大切にしているということです。コンテストで優勝するようなタレント人材、接客が得意でお客様と非常に仲良くなるセールス担当が何かと目立つ存在である一方、その裏で調理やサービス、そしてバック部門までが連携し、お客様の最終目的をしっかりと叶えていく。そんなチームとしてお客様をケアする意識が非常に高いホテルだと確信しています。

個の才能とチーム力

ハンサリ：私もIT・ゲーム業界での経営を通じて、チームプレーと個人の才能の両立に悩み続けてきました。クリエイターが多いゲーム業界では、個性的な人材が集まりすぎるとチームとして回らなくなる。かといってチームプレーだけを重視すると、革新的なアイデアが出なくなってしまう。

吉岡：ホテルも同じですよ。レストランで働くアソシエイツの中には世界大会を目指して頑張っている人もいます。専門職として極めたい人たちは、ジェネラリスト型のチームメイトがしっかり支える形が、ホテルの一つの姿だと思っています。2025年度の東急ホテルズ社内コンテストでは、調理、レストラン、カクテルの3部門でセルリアンから優勝者を出すことが出来ました。

ハンサリ：おめでとうございます！コンテストに参加することのホテルとしてのメリットはどのようなところにありますか？

吉岡：まず、目指すこと自体が働く人たちのモチベーションになる。技術が高いスタッフが増えれば食事のレベルも上がる。それがホテル全体の評価につながります。ハンサリ：F1がホンダを人気にするのと同じで、かつていい選手がいるところに優秀な若者が集まる。

吉岡：さらに、コンテストで考案した優勝メニューをフィーチャーしたイベントを開いたり、日々のメニューに組み込んでいったりと、ビジネスにも直結します。調理部門だけでなく、レストランサービス側も含めてみんなで応援して送り出していく。チーム全体の結束を高める効果もあると感じています。

AIとホスピタリティの間で、人間に残るものは何か

ハンサリ：会社としてAIをどのように捉えていますか？
吉岡：自分たちで開発するのは難しいので、世に出てい



吉岡慎一氏

るものを上手に活用していくのが現実的です。まずAIとは何かということから、各ホテルの総支配人全員に研修を行ったりしながら、少しずつ理解を深めているところです。その中で先行して効果が出ているのはレベニューマネジメントのシステムです。マーケット分析に基づく販売方針をAIに考えさせ、その方針に沿って日別、客室タイプ別の膨大な料金を打ち替えていく作業をAIに任せる。あとは夜間の外線電話の対応をAIに受け取ってもらうといった活用も始まっています。

ハンサリ：私は西武文理大学でホスピタリティを教えているので、常に「ホスピタリティの本質とは何か」を考え続けています。定義のひとつの要素として、「人間にしかできないこと」がある。サービスは定義できてマニュアル化できて再現化や最適化ができる。でもホスピタリティは、提供する側と提供される側の二人の関係性から邂逅（かいこう）が生まれるもの。そこにAIが入り込めるのか、入り込んで良いのか。AIを使うことで、ホスピタリティの体験がもっと豊かになる可能性があると思われませんか？

吉岡：人対人のコミュニケーションにAIは最後まで立ち入るべきでしょうか。技術的にできるようになったとしても、ヒューマンタッチの温かさや楽しさの魅力は最後まで残る気がする。一方で単純な作業や情報提供はどんどんAIに任せて、ストレスなく提供されていく。そこで生まれた余裕を、人間が必要とされる場面に集中する。それが理想ではないでしょうか。

ハンサリ：ホテルのブランドの哲学や独自性——そこはAIには任せたくないという部分はありますか？

吉岡：ホテルのブランドやキャラクターをどう作るか、基本設計や感性が問われるところは、経営者なり総支配人なりが考え抜き、決めていくべきでしょう。AIがす

べてを決めるホテルがあってもいいかもしれないけれど、「お客様から見てどれくらい魅力的か」という問いが残る。独自性がないと埋もれてしまいますよ。金太郎 飽みたいホテルばかりでは旅行先としての面白みがなくなり、エリア間の競争にも負けてしまう。

AI への依存という恐怖

ハンサリ：私はもともと IT 系の人間で、AI の技術が発達した時もすごくテンションが上がって、今も毎日のように使っています。ただ、実際に感じていることがあって。一つは、集中力が下がったこと。昔は文章を書くとき、自分でじっくり考えをまとめる時間がかかった。今は AI に大まかな意図を伝えると、まとまった文章が出てくる。そのスピードがドーパミンを出しているようで、自分の生産性がどんどん上がっている感覚になる。でも AI が使えなくなると、書けない、集中できない、という感覚がある。

吉岡：思考停止になり始めている人が、社内でも少しずつ出てきている可能性がありますね。「このアウトライン、実は AI で作りました」と言われた時に、肝心なところが全然押さえられていないとか、まとまってはいるんだけど面白くないとか。

ハンサリ：まさにそこが教育者として最も懸念しているところです。私たちがみたいに経験があって、批判的思考が育っている状態で AI を使うのと、まだ経験を積んでいない若いプロフェッショナルが AI を使うのでは、全く違う。経験のある人は AI の出力が「良いのか悪いのか」を判断できる武器を持っている。でもその勤がまだ養えていない段階で AI を使うと、その勤が育たないのではないか、という懸念があります。

吉岡：育たないですね。でも AI を使ってしまう若者の方が、社会全体では多いでしょう。だからこそ、ホテルに入社したら最初の 2 年間はサービスの現場に立ってもらうんです。自分でやったことがある人がマネジメントをするのと、全くやったことがない人とでは全然違う。まず自分の体で経験する。「なぜ、そのようなサービスをするのか」という根拠を、自分の頭で考え、理解する。それがあってこそ、AI やシステムを使いこなす側に立てるとしています。

インバウンドの波と、日本らしさの価値

ハンサリ：インバウンドが今すごいですよ。日本に 20 年いますが、見たことがないほどの状況で。渋谷周

辺は 8 割がインバウンドということもあると聞きますが、今後も続くと思いますか？

吉岡：日本の人気は根強く、新しいスタンダードになっていくでしょうね。ただ波はあります。1 ドル 100 円になれば減るし、コロナのような事態になればほぼゼロになる。地域紛争や様々な要因でインバウンドが減る時期は何年かごとにある。だから私は国内のマーケットを 2 ～ 3 割は守らないといけないと思っています。経営的な安定という意味でも。台湾の方々は今や私たちより地方のことを詳しくかつりますし（笑）、韓国からはゴルフ目的で多くいらっしゃる。インバウンドにも多様な層があって、それぞれのニーズに応えることが大切です。ハンサリ：一方でインバウンドの影響で宿泊料金が上がり、国内のお客様が泊まりにくくなっている面もあります。

吉岡：おっしゃる通りで、そこは課題です。ただ、セルリアンは宴会やレストランの売上比率も高い。宿泊以外のチャンネルで地域の日本人のお客様にもしっかりとご利用いただいています。渋谷との繋がりの深さを改めて感じますし、日本的なコミュニケーションがあるからこそ、海外から来たお客様に渋谷の面白さを伝えることもできる。インバウンドと国内のバランスをどう保つか、これからの課題だと思っています。

次世代人材に何を伝えるか

吉岡：西武文理大学の学生さんたちはどのような印象ですか？

ハンサリ：座学は得意ではない学生が多いですが、それ以外の知能や能力が非常に発達しています。コミュニケーション、配慮、空気を読む力、そしてホスピタリティ——相手のことを気にして、声をかけてサポートしようとする思い。ただ、主体性がまだ少し弱いな、とは感じます。プロジェクトベース・ラーニングで経験させてみると、「自分にはこういう才能がある」という発見がある。偏差値という一つのゲームのルールの中では評価されにくかっただけで、ルールを変えれば全然得意だったという学生がたくさんいる。その開花を目撃する瞬間が、教育に携わる者として何より嬉しい。

吉岡：その通りですね。偏差値教育で頑張って暗記したこと多くは、実は AI でできてしまう。でも暗記では測れない能力——感性やコミュニケーション、気遣い力——のある学生たちが、AI を使いこなすことでむしろこれからの時代に価値を持ってくる。そんな伸びしろを感じますね。

ハンサリ：大学の方針として、「AI を使える人を育てる」のではなく、「ここはあえて AI を使わない選択のできる人材」を育てたいと思っています。そのためには AI への深い理解が必要で、ホスピタリティと AI を掛け合わせたプロフェッショナルを輩出できれば。吉岡さんのおっしゃる通り、IT リテラシーのベースがあった上でホスピタリティマインドを持つ人材が、これからのホテル業界には絶対に必要だと思います。これまでのインターンシップや卒業生の採用など御社とは一定の関係を築いてきました。今後、更に一緒に何か取り組めたらと思っています。たとえば、これは私の専門分野ですが、従業員がお客様の満足度を向上させるために AI とロールプレイして、要因分析ができるようなシステムの開発などです。

吉岡：それは大変興味があります。当ホテルでもこうした取り組みを検討したいですね。

ハンサリ：よろしくお願いします。

ジャズとホスピタリティ

ハンサリ：私は音楽が好きでギターをずっと弾いているんですが、ジャズも演奏します。ジャズってアドリブじゃないですか。ホスピタリティとすごく共通している気がして。

吉岡：ありますね！楽譜通りじゃない、インスピレーションで、その場の空気を作っていく。ただ、そのベースにはコード進行などの基礎をしっかり押さえた技術力も不可欠です。一定以上のグレードのホテルで求められるエレガントさやしなやかさを出すには、まさにそんな技術とセンスが必要なんですよ。

ハンサリ：臨機応変と、インスピレーション。いいテーマですね。ジャズも、AI も、ホスピタリティも、突き詰めていくと「その瞬間に何が起きているかを感じ取る力」が問われる気がします。

おわりに

約 1 時間半にわたるこの対談を通じて、吉岡氏とハンサリ氏が繰り返し立ち戻った問いがある。「言語化できないものの中に、ホスピタリティの本質があるのではないか」という問いだ。マニュアルで定義できないもの、数値で測れないもの、AI が模倣できても「面白くない」と感じさせてしまうもの。それがホテルのハード面とサービスのソフト面を繋ぐ、「真実の瞬間」といわれる顧客との関係性の中から生まれるホテルホスピタリティの独自性であり人々を惹きつけてきたものではないか。一方で AI は確実に、旅の体験を変えていく。AI エージェントがホテルを探し、予約し、コンシェルジュの役割を担う時代はすでに始まっている。その波の中で、「AI に選ばれるホテル」であり続けながら、「AI には作れない体験」を提供し続ける。その知識創造こそ、これからのホスピタリティ産業が向き合う最前線だろう。



対談中に吉岡氏は言った。「ホテルという仕事は、旅の目的を叶えることだとわかった時が、自分の原点だった」と。異なる道を歩んできた二人が、「人が人を迎え歓待する」という普遍的なテーマの前で、不思議と同じ場所に立っていた。 (2026 年 3 月)

吉岡慎一
セルリアンタワー東急ホテル 総支配人。1970 年静岡県浜松市生まれ。北海道大学経済学部卒業後、1993 年東京急行電鉄(現・東急)入社。入社 2 年目よりホテル事業に携わり、2007 年には 37 歳の若さで羽田エクスセルホテル東急の総支配人に就任。その後、東急ホテルズ本社にて経営戦略・人事・マーケティング・セールスなどの要職を務め、2025 年 7 月より現職。
趣味は旅、食、酒、時々ゴルフ。

ハンサリ・ギョーム
西武文理大学 学長。フランス生まれ。コンピューターサイエンス修士取得後、2006 年に来日。IT 起業家として会社を設立・成長させた後、ゲーム業界で大手企業の経営に携わる。2026 年 4 月より学長就任。AI とホスピタリティの融合を研究テーマとし、「AI を使わないと選べる人材」を大学の育成方針として掲げる。9 歳からプログラミングを始め、ジャズギターを嗜む。

Hospitality Insights 2026