

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、東京東急電鉄入社後、東急ホテルズ経営戦略、宿泊マーケティング、レベニューマネジメントなどのホテル事業経営のプロフェッショナルだ。モットーは、「人を生かすマネジメント」。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をホテルの果たす役割であると述べられています。

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にも。ヨーロッパを鉄道で旅したりしていました。ソビエトが崩壊する1ヶ月前だったんですよ、あの時は。物はなかったけれど、みんな真面目で優しくて。食事はジャガイモばかりでしたが（笑）。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：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。私は今年7月からここに着任したばかりです。東急グループは鉄道会社中心の総合産業ですが、入社2年目からほぼ一貫してホテル事業を担当してきました。本社とホテルを行ったり来たりしながら、6月まではマーケティング、セールス、デジタルシステムの3部門を統括する役員をやっていました。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年目に鉄道と編集でインターンをして、ホテルで半年働いた時にこのビジネスの面白さを感じた。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：「人を大切にする」ということに尽きると思います。最初はホテルって格好いいとか、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、旅行に来て楽しい気持ちになること。バンケット（宴会）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。その原点がぶれなければ、お客様は喜んでくださるし、私たちもしんどい仕事でも頑張れる。お客様から「良かった」と言っていただけの瞬間の喜びが、このホテルというビジネスの核心だと思っています。

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。接客が得意でお客様と非常に仲良くなる者がいて、その裏で調理場やレストランとフロントが連携し、そのサービスを支える者がいる。着任して半年ですが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。バーで働く子たちの中にはコンクールを目指して頑張っている子もいます。専門職として極めたい人たちを、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。ちょうど昨日も全国の米粉パンコンテストがあったんですが、セルリアンが優勝したんですよ。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ういう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。それが宴会料理の評価につながる。そして採用にも有利になる。F1がホンダを人気にするのと同じで、カッコいい選手がいるところに優秀な若者が集まる。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。



吉岡慎一氏

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とは何かからということで、GM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。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。部屋の種類が多い中で、方針に沿って料金を打ち替えていく作業をAIに任せる。セルリアンでもアイリアスという業者のシステムを導入しています。あとは夜間の外線電話の対応をAIに受け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が最後まで介入することは難しいと思っています。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は最後まで残る気がする。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、人間が必要とする場面に集中させる。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： ホテルのキャラクターをどう作るか、基本設計のところは、経営者なりGMなりが一定の規定、ミッション、プロミスを持たなければいけない。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、「普通の人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。金太郎飴みたいなホテルでは面白みがなくなる。

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まずすぐ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抑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を使うのとでは、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。そのサービスが「なぜそうするのか」という根拠を、体を通して理解する。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思っています。

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んですね。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： 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ったりしますし（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かな、とは感じます。ただ、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——が伸びしろのある学生たちが、むしろこれからの時代に価値を持ってくる。

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を使わないと選択できる人を育てたい」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。

吉岡： 是非、一緒に何か取り組みればいいですね。インターンシップという形でも、研究という形でも。例えば気難いお客様への対応をAIとロールプレイで練習するようなシステム——そういったものを、うちのホテルを実験台にして一緒に作っていただいたら面白いと思います。

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。あうんの呼吸で。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カッコよさを出すためには、まさにそのセンスが必要なんですよ。

ハンサリ： 臨機応変で、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「面白みがない」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。その二律背反こそが、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。



対談の最後に吉岡氏は言った。「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」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。

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セルホテル東急の総支配人に就任。その後、東急ホテルズ&リゾーツ本社にてマーケティング・セールス・デジタルシステムの3部門を統括する役員を務め、2025年7月より現職。「SHIBUYA LUXURY」の実現を掲げ、5年間の大規模改装プロジェクトを推進中。

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