HOSPITALITY INSIGHTS

August 2026



ハンサリ・ギオーム新学長

《特別対談》

「AI 時代の人材育成と地域共創 ― 学長×むさし証券会長が語る、ホスピタリティの経営学」

対談者　　野村　眞　（むさし証券株式会社　会長）
ハンサリ・ギオーム（西武文理大学　学長）

西武文理大学 学長・ハンサリ・ギオームと、むさし証券株式会社 会長・野村眞氏 (文理佐藤学園 外部理事) による対談が行われました。34 年の銀行員生活と 8 年の証券会社経営を経てきた野村氏と、実業界での経験を土台に大学改革を進めるハンサリ学長。話題は経営哲学、AI 時代の人材論、そして埼玉の地域課題にまで及びました。

金融は「記号産業」―人にしか生み出せない価値

「銀行や証券会社は、形のある商品を持たない " 記号産業 " です」と野村氏は切り出します。ネット銀行やネット証券が普及する中でも、会社や個人に本当に合った提案ができるのは、対面する人間の創意工夫に他ならない。AI が一定のアドバイスをできるようになっても、「世界にひとつしかないお客様のご事情やお気持ちを、AI が理解し尽くすことはできない」というのが野村氏の一貫した考えです。



ハンサリ・ギオーム　学長

野村氏が社員に伝えてきたのは、「証券のお取引は二の次でいい。まずお客様やご家族の困りごとを一生懸命聞きなさい」ということ。相続、不動産、事業承継―多種多様な相談を社内のチームワークで解決していくことで、結果として次の世代、さらに孫の世代まで取引が続いていく。この姿勢の根底にあるのが、中国の儒学者・荀子の言葉「先義後利」―利益より先に人としての道義を優先すれば、利益は後からついてくる、という考え方です。

「思いやりのある起業家精神」の背景にあるもの

ハンサリ学長が掲げる「思いやりのある起業家精神」について、野村氏が最も強く共鳴したのがこの理念の出発点でした。学長はこう説明します。

現代社会では、意見の異なる人との対話が難しくなり、「エコーチェンバー」の中で自分と同じ意見にしか触れない状況が広がっています。その背景にあるのは、地域コミュニティの弱体化です。かつては村や町の中で、価値観の異なる人同士が否応なく関わり合い、対話し、時に衝突しながら信頼関係を築いてきました。しかし個人主義が進んだ結果、個人の選択が尊重され、オンラインで自分と近い価値観の人とつながりやすくなった一方、異なる考えを持つ人と向き合い、折り合いをつける機会は減りつつあります。

この状況を変えていくには行政の取り組みだけに委ねるのではなく、地域に根を張る中小企業や、そこで働く " 起業家・市民・教育機関 " がそれぞれ当事者として関わることが必要だと学長は考えます。個人の利益の最大化ではなく、地域やコミュニティをより良くしたいと願い、自ら行動する起業家精神―それが「思いやりのある起業家精神」の核心です。

学長はこの理念を３つの要素に分解します。ホスピタリティ (自分を超えて相手の状況を見つめる想像力)、主体性 (困っている人を見て自ら動く姿勢)、リーダーシップ (一人でできることには限りがあるからこそ周囲を巻き込む力)。この３つが揃うことで、社会課題に本気で向き合う人材が育つといいます。

野村氏はこれを、埼玉県内で多くの子どもが十分な食事を取れていないという現実や、社会の「K 字型」二極化の問題に結びつけます。「かわいそうだと同情して涙を流し、通り過ぎるのはホスピタリティではない」。その人が生きがいを持って生きるにはどうすればいいか、自分だったらどうしたいかを考え抜く力こそが本質だと語ります。

AI 時代に、人間にしか担えない領域

対談で繰り返し語られたのが、AI と人間の役割分担です。野村氏は、AI が情報収集や過去データの分析においては圧倒的な支援者になると認めつつ、「最終的な意思決定は、成功か失敗かの二択ではない。7 対 3、5 対 5 といった確率の中で判断するのは、人間にしかできない」と話します。

学長は人間に残る領域を「イントゥイション (直感)」「ジャッジメント (判断力)」「テイスト・センス」という言葉で表現します。人は失敗や葛藤、異なる意見を持つ人との対話を重ねる中で、自分なりの直感や批判基準を育てていきます。学長はその過程を「摩擦」と表現します。効率性だけを求めて AI に答えを委ねれば、若者が自ら悩み、判断し、責任を引き受ける機会まで失われかねません。「摩擦を経験する機会を教育の場で奪ってはならない」。それが AI 時代の教育に対する学長の強い危機感です。

野村氏はここで、エクセルやインターネットが登場した際も「仕事が奪われる」という懸念があったが、実際には金融機関の仕事はむしろ増え、マーケティングは高度化したと指摘します。いわゆる「ジェボンズのパラドックス」―資源が安くなるほど使用量が増える現象と同様、仕事そのものが無くなるのではなく、より多くの分析や企画、新たな業務が生まれ、情報と知識に富んだ社会がさらに拡大していくと見ています。

看護学部という実践フィールド

ホスピタリティ教育が最も色濃く体現される場所として挙がったのが看護学部です。「医師と違い、看護師は診断をしない。できるのは、最後まで寄り添うことです」と学長は語ります。治らない病気を抱える患者にも寄り添い続ける看護の現場は、ホスピタリティそのものです。

野村氏は、埼玉県の看護師不足の深刻さにも言及しました。人口 10 万人あたりの看護師数は全国最下位クラスです。多くの地域では看護専門学校の閉校が決まっており、地域で学び、地域の医療機関で実習し、地域で働くという循環が失われつつあります。これに対し、大学では奨学金制度や地域医療機関との連携などを含め、基礎学習をオンデマンド授業で提供し、実習は地元の医療機関で行う仕組みづくりの可能性を模索しています。地域から学生が離れず、地元の病院の " 社風 " を知ったうえで就職先を選べる環境を整えることが、地域医療の担い手確保につながるという狙いです。

中小企業・地域社会との DX 共創

野村氏は、DX やイノベーションの恩恵が大企業に集中しがちで、地域の中小企業にはまだ十分に浸透していないのが実情だと切り出します。管理会計が整わず、事業ごとの収益構造が見えないまま経営している企業も少なくありません。これに対し学長は、大学が一方的に答えを示すのではなく、企業と学生が現場の困りごとを共有しながら、データの整理や業務改善、新しいサービスづくりに一緒に取り組む形を思い描きます。中小企業の経営支援と学生の実践教育を同時に実現するなど、地域に根ざした大学だからこそ果たせる役割があるという考えです。



野村 眞　会長

大学は「人が人を育てる」場

対談の終盤、学長は大学教育そのものの意義について問いかけます。専門知識の習得だけが目的でなければ、4 年間・学費を払って学ぶ意味は何か。これは今後、より強く問われるテーマになるだろうと語りました。

野村氏は自身の金融業界での経験から、「学歴で評価が変わった経験は一度もない」と振り返ります。大学の価値を決めるのは建物や名前ではなく、そこにいる教員と学生そのものだという考えを示し、「小さな大学だからこそできる実践的な役割がある」と述べました。

おわりに

「思いやりのある起業家精神」と「地域共創」―この二つを教育の軸に据えるハンサリ学長の構想に、野村氏は「埼玉県の産官金と連携しながら、地域課題の解決に本気で取り組めることを期待している」と締めくくりました。AI が社会のあらゆる場面に浸透していく時代において、人にしかできない領域を担う人材をどう育てるか。西武文理大学のホスピタリティ教育は、その一つの答えを示そうとしています。

野村眞氏プロフィール
埼玉りそな銀行 代表取締役 兼 専務執行役員、むさし証券株式会社 副社長、同社 代表取締役社長を経て、2024 年 4 月 会長 就任（現任）。学校法人文理佐藤学園　理事。

Hospitality Insights 2026

Copyright 西武文理大学 /All Rights Reserved.