



とくもと・たつろう
プロフィール

1963年4月 福井県敦賀市生まれ

1986年3月 佛教大学文学部卒業

1986年4月 株式会社 若越
(現・株式会社 ジャクエツ)入社

2004年9月 株式会社 ジャクエツ
専務取締役役に就任

2006年9月 株式会社 ジャクエツ
代表取締役社長に就任

会社概要

株式会社 ジャクエツ
代表取締役CEO 徳本 達郎

東京本社 東京都港区高輪4-24-50
福井本社 福井県敦賀市若葉町2-1770

創業 1916(大正5)年9月
設立 1949(昭和24)年1月

資本金 9000万円(2020年7月末現在)
従業員数 674名(2020年7月末現在)

工場 2カ所(福井本社、倉敷)
営業店 67カ所(北海道～沖縄県)

一級建築士事務所 8カ所(東京、横浜、宇都宮、名古屋、福井、大阪、広島、福岡)

売上高 178億4500万円(2020年7月期)

事業内容 保育教材、教具、園児服などの企画・製造・販売、建築設計・プランニング・リノベーション企画・設計施工、ランドスケープのデザイン設計、アフターメンテナンス

あそびの環境をデザインすることで、 未来価値を創造する

株式会社 ジャクエツ 代表取締役CEO

徳本 達郎氏

聞き手 理事長 浅林 孝志

はじめに

今回は福井県敦賀市に本社工場を有する株式会社ジャクエツの徳本社長を訪問しました。同社は1916(大正5)年の創業来1世紀にわたり、「幼稚園・保育園・こども園などの乳幼児教育環境の向上」と「子どもを取り巻く最適なあそび空間づくり」の事業に取り組み、乳幼児教育の空間創造のパイオニア的存在として全国で認知されています。徳本社長には創業から現在に至るまでの多彩な取り組みや、少子化時代における今後の課題や展望などをお聞きしました。

(浅林 孝志・あさばやし たかし)

——ジャクエツグループとして教材や遊具、建築設計など多様な事業を展開しておられますが、これらの原点となった幼稚園の設立経緯や、そこで経験されたご苦労などについて教えていただけますか

創業者である祖父・徳本達雄は、生家である敦賀の浄土真宗出雲路派・良覚寺で育ち、進学した東洋大学(哲学館)で見聞を広めるうちに幼児教育の重要性を感じるようになりました。かつて寺院は寺子屋のように教育施設としての役割を担っていましたので、それが教育への志を持つ要因になったものと思われます。大学卒業後は敦賀に戻り、自らの意志を貫き幼稚園を開設しました。それが結果として創業に繋がりました。祖父がそうした思いに至った背

景には、日本の幼児教育の先駆者として尊敬する久留島武彦氏の影響がありました。

祖父はまだ弱冠二十歳そこそこの若者でしたが、1916(大正5)年2月に幼稚園の設立許可に動き出しました。久留島氏が幼稚園を設立した時と同じように有識者や資産家を訪ねて回り、幼児教育の必要性を訴える日々が続きました。その努力が実を結び、地元有力者から次々と支援が寄せられたのです。祖父は、敦賀有数の実業家である大和田莊七氏(大和田銀行創始者、敦賀商業会議所初代会頭)に支援を要請しました。その結果、当時の金額で200円を寄付してもらい、さらに敦賀町神楽の所有地を貸していただくことができ、その地にて幼稚園を建設したのです。敦賀は大陸に繋がる玄関口として開けた街でしたから、祖父のような若手が社会事業家やベンチャーとして生まれる風土があったのだと思います。

1916(大正5)年9月、当時の敦賀町で2番目の教育施設となる早翠幼稚園が開園しました。ところが、新しい施設に関心を寄せる住民は多かったものの、いざとなると子どもを通わせることに躊躇する親が多く、祖父が一軒一軒家庭を訪問し、幼児教育の必要性を説きながら入園を勧誘して回りました。それでも開園時の園児はわずか20名余り、園長と保母(保育士)の2名だけの静かなスタートでしたが、やがて入園希望者が増加し、第1期生が

卒園するころには園児は順調に増えて100名近くになったようです。

しかし、日本の幼児教育黎明期、設立当初から園で使う教材の調達に苦勞をしていました。製作帳はあってもクレヨンがなく、その代わりに色鉛筆を使用しました。それで絵を描いたり、越前和紙で折り紙をしたり、時には水で柔らかくした豆にひもを通したりと、物がないうちで創意工夫して教材づくりを始めたのがわが社の創業になります。

創業時の作業場は、寺の土蔵、本堂裏の物置などを利用しました。また庫裏の一部を保管場として使い、1～2名のお手伝いを雇って教材づくりに励んだようです。そして教材開発が進むにつれて近隣の園で評判となり、教材を売ってほしいとの依頼が舞い込むようになりました。

——創業者が信奉する久留島氏とはどのような方だったのでしょうか

久留島氏は、「日本のアンデルセン」と呼ばれた大分県出身の児童文学者です。

久留島氏は、1906（明治39）年に国内初となる口演童話会（童話の読み聞かせ）を開催し、全国の幼稚園や小学校を訪ね歩いて本格的な口演童話活動を始めました。とにかくテレビがない時代でしたから、大勢の子どもや保護者たちが集まる中で物語を読み聞かせることに情熱を注ぎました。

1908（明治41）年、久留島氏は民間主催の世界一周旅行に二代目・野村徳七（野村財閥創始者）氏の通訳として敦賀港から乗船し、それが縁となり2年後に野村氏の支援を得て東京・青山に「早蕨幼稚園」を設立しました。そのスキームが6年後に大和田莊七氏の支援で早蕨幼稚園の開設に繋がっているのです。

当時の早蕨幼稚園の卒業証書を見ますと、子どもの守り神とされる「犬張子」の図が複数並んでおり、中心に桃太郎が描かれています。久留島氏は自らの幼児教育において「桃太郎主義」を提唱していました。桃太郎主義とは、「個性が違う子どもたちを猿やキジ、犬などに例え、それぞれの個性を伸ばしながら互いに協力しあって物事を成し遂げること」を意味しています。こうした久留島氏の考え方に祖父は共鳴し、精神的支柱にしていこうと考え、久留島氏から頂戴した「犬張子」の図柄を今もわが社の社章に採用しています。「犬張子」は関西ではあまり知られていませんが、関東では「子どもの守り神」

として知られる安産のお守りになっています。

そして、わが社は保育教材などの製造工場だけでなく、制服体操服の縫製工場や屋外遊具の鉄鋼工場など幅広い事業を持っているだけに、社内には多様な人財を必要としています。建築士やデザイナーなどさまざまな職種がいるのです。それぞれの個性を大事にし、得意な専門性を発揮させますが、全社が団結して一体となって進むという社風は「桃太郎主義」そのものが生きています。久留島氏の「犬張子」と「桃太郎主義」は創業以来、変わらないもの、JAKUETSのDNAになっています。

——同じように教材を自前で作ることに決めたことも、久留島氏の考えが影響しているのですか

久留島氏は、日本に最初にモンテッソーリの教材を持ち込むなど、世界を回って幼児教材を研究した人でしたが、幼児教材として常識だったフレーベル（1782～1852年、ドイツの教育学者）の恩物教材だけでなく、自分たちで手づくりすれば良いと教えました。祖父も「西欧の幼児教育も見習うべきだが、日本の伝統から生まれた幼児教育も大切」といった考えから、家庭にあるものを使って自分たちなりに工夫してつくる、日本の幼児教材が大事だと判断しました。

お寺から幼稚園、そして教材事業へと順調に事業を拡大していきましたが、1945（昭和20）年7月12日終戦間際の敦賀大空襲にて、寺の本堂も幼稚園も工場も全てを焼失してしまいました。

終戦後は、敦賀には戦争で夫を亡くした女性たちのほか、満州からの引き揚げ者が大勢いましたので、彼らの働く場として教材づくりが再スタートしました。それが敦賀市の委託事業である授産所（生



Tatsuro Tokumoto



授産所の様子

活困窮者や身体障害者などの就業を支援する施設）で行われ、社会事業として再建されたのです。戦後復興が進む中、1949（昭和24）年に株式会社へ移行することになりました。当時の古い写真が幸い残っており、教材づくりをしているご婦人たちの後方に様子を眺めている子どもたちが写り込んでいます。わが社が託児所のような場所から再び始まったことがうかがえる興味深い写真です。

——自前での教材づくりが事業のベースになっているのは今も変わりませんが、ではどのような点が変わりましたか

少子化社会が進めば園児の数は確実に減りますので、保育教材だけではなく、遊具や園児服、さらに園舎の建築設計や児童公園などのランドスケープ設計やリノベーション事業など事業領域を広げていきました。将来人口推計は今後100年かけて今の約半分に減ると見込まれます。市場環境変化に影響されない価値を提供するために、わが社が変わり続けなければいけないということだと思います。



Takashi Asabayashi

企業が創業60周年を迎える確率は7.3%、100周年は0.6%というデータがあります。さらに200周年まで存続するには0.07%と極めて厳しい確率になります。社員には「仏教では諸行無常、また、古くから不易流行と言われるように、企業は変わりながら変わらない価値をつくっていかなくてはならない」と言っています。今までのやり方に固執せず、新しいことにチャレンジして、環境が変わる前に、自らが変わっていくことが何より大切だと思います。

——ものづくりは外部のプロ集団とのコラボレーションで開発されているとお聞きしていますが、どのような体制で活動を進めているのですか

2004（平成16）年にスタートしたプロジェクト「Dプラン」として、外部デザイナーと組んで革新的商品の開発を目指しました。初回はデザイナーであり絵本作家でもある駒形克己氏とのコラボレーションでした。駒形氏の豊かな発想を基点に、創造力を育む教材「ブロックンブロック」や、マットの絵柄にメッセージ性を持たせた「動物マットシリーズ」がどれも大ヒット商品になりました。その後も、インテリアデザイナー五十嵐久枝氏との備品開発、プロダクトデザイナー深澤直人氏との遊具開発など、その分野の第一線で活躍するデザイナーと組むことで、わが社の開発力をさらに上のステージへと引き上げてくれました。

さらに2015（平成27）年、デザイナーや大学の研究者など外部フェローが在籍するあそびの研究所「PLAY DESIGN LAB（プレイデザインラボ）」を設けました。そこでは、デザイナーだけでなく、建築家や脳科学者、教育心理学者、スポーツ科学などの専門家に集まってもらい、横断的に知見を活かした研究活動や、付加価値の高い商品開発を行っています。

今年2月にはこのLABを中心とした取り組みや研究成果をもとにしたものを「JAKUETS BRAND BOOK」として一冊の本にまとめました。これまでのさまざま研究や開発プロジェクトの中で「あそびの価値」についてふり返ることに繋がりました。そして、同時に企業のこれからの歩むべきビジョンや使命について再考することができました。

新たな企業スローガンとして「未来は、あそびの中に」と設定しました。「あそび」は難しい言葉です。福井県出身の漢字学者の白川静氏が一番好きだった文字は「遊」です。甲骨文字の研究では「遊」は神

様が自由に行動するという意味で創造と自由を表すものだと思います。

また、「遊びをせんとや生れけむ、戯れせんとや生れけん、遊ぶ子供の声きけば、我が身さえこそ動がるれ」と平安末期に編まれた歌謡集『梁塵秘抄』にもありますが、日本人はあそびをとて大事にしてきた歴史があります。西洋でも「ホモ・ルーデンス」を著した哲学者ホイジンガは「文化はあそびの中に始まる」とあそびの重要性を表しています。最近の脳科学研究者の研究でもあそびが人間を進化させてきたものだということが分かってきています。あそびが学びに繋がる、面白いから夢中になってやるのがあそびです。

わが社のミッションステートメントについては「偉大なる発明も、世界を変えた公式も、あそびから生まれた。あそびは、すべての創造の源です。あそぶ力を伸ばすことは、未来を切り拓くこと。想像力をのばす、共感力をはぐくむ。ルールをまなぶ。あそびから、こどもは無限の力を羽ばたかせていく。あそびの環境に、あざやかな驚きを。私たちは、未来をつくる仕事です。」としました。

——御社の教材や遊具には子どもの能力を伸ばす効果があるとお聞きしていますが、それをお客さまにどのように説明しているのですか

教材、遊具を販売するためには、安全性や耐久性だけでなく、その教育的効果を説明できなければいけません。ところが、その際に苦労するのが、乳幼児期に育むべき最も大切な「非認知能力」です。「認知能力」と違って文字や数字だけで説明することがとても難しく、脳科学研究者や発達心理学者などに協力をもらいながらエビデンス（証拠・根拠）を集めて資料として提供できるようにしています。

わが社は子どもたちそれぞれの能力を伸ばすだけでなく、一人ひとりの個性を認め合う、共感性の高い人を育てることが最も重要だと考えています。あそびが共感力を育みますので、最良のあそびの環境をつくるという使命感を持ち、専門家と一緒に「乳幼児期のあそびの効果」をもっと広めていきたいですね。

【非認知能力】 学力テストなど計測できる認知能力とは異なり、「忍耐力がある」「社会性がある」といった人間の気質や性格に関する能力、自信、忍耐力、自制心、意欲、リーダーシップ、社会性、柔軟性、創意工夫、誠実さなどがある。

また、社員には「デザインやアイデアは簡単に他

社に模倣されるがデータ収集と分析は模倣できない、大事な知的財産」と伝えています。どれだけデータを積み重ねているかによって将来において有利な展開が可能となりますので、今は体動3Dセンサーのノウハウを持っているIT企業と組んでデータを集めています。子どもに3Dセンサーを付けてもらい、この子は何時に寝て、何回寝返りを打って、どれだけ歩いてどんな運動をし、ジャングルジムで立っているのか横になっているのかなど、多様なデータを取るわけです。この結果がとても面白くて、自社グループのモデル幼稚園2カ所と保育園2カ所とで試してみたところ、活動量が多い子どもは「早寝早起き」でしっかり朝ご飯を食べています。朝ご飯をしっかり食べていないと午前中の体温が上がり、身体が動かずに元気がよく遊べないということが明確になりました。このように自社のモデル園を持つことで可能なデータや情報を基につくった製品は、プロダクトアウト的な発想ではなく顧客ニーズをよく反映していますので、業界初の商品開発を生み出すことができる、わが社の強みになっています。

同じように全国3万の幼稚園・保育園との直販営業ネットワークがありますので、毎日たくさんの現場の声（クレームやヒヤリハット情報）がSFAなどの社内情報ネットワークを通してフィードバックされています。全国からいただいた声は次の製品づくりや品質向上に活かすというPDCAループを回してくれます。

——子どもの運動能力や共感力を伸ばしていくのは非常に難しいテーマだと思いますが、遊ぶだけで成長に必要な要素が身に付いてくるものですか

大人と違って、子どもは動物的センサーが研ぎ澄まされていますので、頭だけではなく五感を通じて、身体全体でモノに反応します。ヒトは身体を介して学ぶ生き物なのです。例えば遊具を見ただけで、あの部分につかまったら面白そうだ、気持ち良さそうだなどと無意識に判断しています。わが社の遊具には子どものセンサーが反応する仕掛けが盛り込まれていますので、子どもたちに遊び方を説明しなくても出会った瞬間から楽しく遊んでいます。

PLAYCOMMUNICATION（プレイコミュニケーション）という遊具では、開発の中心に子どもの成長の中で大切な5つのポイントを基にデザインしました。そのポイントの一つ目は、身体を動か



道後温泉「からくり時計」



富山県美術館「オノマトベの屋上」

す能力の「体力」と運動するときの技術である「運動スキル」からなる**身体的側面**です。しかし、そもそも遊具は運動能力を鍛えるだけのものではありません。二つ目が、友だちとあそびを通して社会的適応能力を高める**社会的側面**、三つ目が、道具の使い方やあそび方を工夫することで、自己の持つ知識や技術を活用し、創意工夫してさらなる遊び方やあそびのバリエーションを生み出す**知的側面**、四つ目が、難度の高いあそびに取り組むことで、精神的な強さを育む**精神的側面**、五つ目が、夢中になることで、情緒を解放し、安定した情緒が身に付く**情緒的側面**です。

昨今、「21世紀型スキル」という言葉をよく耳にするようになりました。この遊具にはコミュニケーション能力が自然と身に付くような仕掛けが織り込まれています。例えば遊具の中に、子ども同士が協力したり譲り合ったりしないと行き来できないゾーンを意図的につくるなどして、問題解決の方法を自然に習得できるようになっています。

【21世紀型スキル】 21世紀の知識基盤社会で求められる能力のことであり、情報創造力のほかに、批判的思考力、問題解決力、コミュニケーション力、プロジェクト力、ICT活用能力などがある。

——幼児期のあそびの体験が感性や五感を磨き、その後の成長に大きな影響を与えるということでしょうか

兵庫県三田市の閑静な住宅街に、一日中楽しめる「お菓子の町」があります。敷地内にはケーキ、チョコレート、パンなど分野ごとの専門店が集合し、そ

の一角に子どもしか入れないユニークなお菓子屋さん「未来製作所」があります。入店できるのは小学6年生以下に限られ、大人は入れません。子どもだけで好きなお菓子を選び、買うことができます。子どもたちはワクワク・ドキドキの体験で、買った後には大人との話も弾む。国内ではほとんどの駄菓子屋が廃業し、今はこうした子どもたちにとっての貴重な体験ができなくなっています。オーナーシェフは虫好きだった幼児期の体験が原点となって、現在の事業があるのだと語っています。原体験のワクワクし夢中になる、好奇心や嬉しさや達成感。幼児期の体験が将来を決定づける大切な要素になっているのです。そのために「未来製作所」をつくったということです。オーナーシェフとは「キッズデザイン賞」の表彰式に隣席だったことが縁で知り合い、食の事業分野で交流が始まりました。

ここ数年の市場環境についても、幼稚園から認定こども園へと機能が変わる中で、自園厨房が必要になりました。食育に力を注ぐお客さまが増えてきたのです。「食べることは生きること」であり、食べること、排泄することは乳幼児期に最も大切な元気の源です。そのためのランチルームや厨房設備をつくるなどの事業を通じて、楽しく食べる、添加物を使わない自然な美味しい物を食べるなど、感受性が高い時期の子どもたちに経験してもらいたいですね。その貴重な経験が一生残っていくことになりま

——全国に一級建築士事務所を配備され園舎の新築設計も手掛けられています。その前に「改装相談

室」を設置されましたが、そのきっかけを教えてください

先代社長の父・徳本道輝が社長の時、自社グループのモデル幼稚園（早翠幼稚園）で老朽化が進み、小規模な模様替えを自社で行いました。そこで「われわれの幼稚園で発生した改装ニーズは、ほかの幼稚園でも困っているはず」と判断し、1989（平成元）年に「改装相談室」を設置し、2年後には全国6カ所（現在は8カ所）に一級建築士を配置して園舎建築設計管理事業にも展開しました。

この改装相談室としてスタートした事業が拡大し、現在はスペースデザイン部門として事業売上高構成比率では全社の50%を超える事業になりました。工事請負など総合建設業に近い事業領域に広がる中でISO認証など品質管理も強化しております。

わが社はかねてより「自社の遊具で事故は起こさない」ために、独自の基準を定め安全な商品・サービスの提供に努めてきました。さらに2002（平成14）年に国土交通省が発表した「都市公園における遊具の安全確保に関する指針」を基に、国の標準的基準をさらに上回る独自の厳格な基準づくりに取り組みました。従来の製品の「品質」だけでなく、サービスからメンテナンス、さらに社員のモラルに至る「品質」の向上を目指して「ジャクエツクオリティー（JQ）」を掲げました。そして度重なる見直しを経て2010（平成22）年6月に最新の「JQ遊具安全基準」を完成させました。この取り組む姿勢が社会から高い評価を受け、経済産業省の提唱で始まったキッズデザイン協議会の「キッズデザイン賞」の第一回経済産業大臣賞をはじめ、発足以来毎年受賞させていただいております。

——最近特に注力して取り組んでいる事業を教えてください

製造販売という川中からスタートしましたが、その後は、川上の特注対応の商品企画事業の強化や、園舎の建築設計などの分野を伸ばしながら、川下の商品納入後のアフターサービスまで手掛けるようになりました。今後はグループ全体でワンストップ・ソリューションに対応できる体制を構築し、お客さまの事業をトータルで支援する企業を目指します。

最近では3つの点に注力しています。まず一つ目が**ソフトコンテンツの充実**です。幼稚園や保育園の園長やスタッフの困りごとに応じるコンサルティング機能を充実させており、2015（平成27）年にはマ



中部国際空港セントレアのキッズスペース

ネジメントサポート課（旧事業サポート課）を開設しました。幼稚園オーナーの事業承継に関しては「次世代園経営者セミナー」を実施し、また保育士向けの「スキルアップセミナー」では、園児の手本となる上手な絵の描き方をはじめ、運動会のプログラムやホームページの作成方法など、きめ細やかな運営サポートを実施しています。さらに、個々の営業担当者のコンサルティング機能も高めるために、建築関係の国家資格取得を推進しています。空間デザインに対するニーズの高まりを受けて、現在は370名の営業担当者のうち約半数の170名が「建築施工管理技士」などの施工管理者資格を有しています。

二つ目は、先ほども触れました**外部との連携**です。外部のデザイナーや学者に加え、幼児教育の専門家や脳科学者など約30名と連携し、教育理論だけでなく実際につくって販売して検証すること、実践することが乳幼児教育では最も大切なことだと思います。デザイナーの深澤直人氏とのコラボレーションで作った「BANRI（バンリ）」は、穴の周囲に高低差をつけて滑って遊ぶことができる独特な遊具になっています。物からの情報を子どもたちが知らない間に感じて動きを変えています。これをアフオーダンスと呼ぶのですが、東京大学の研究者と一緒に研究をしています。子どもたちは取り巻く物的環境により成長が大きく変わるものです。大人がつくる環境により、敏感な子どもは成長する過程でDNAのスイッチがオンになったり、オフになったり。ヒトは環境で大きく変わることで、幼児教育への投資がより良い社会をつくる近道であることを外部の関係者と一緒に発信していきたいと思っております。

三つ目は、**従来の幼稚園・保育園以外への市場展開**です。これは1981（昭和56）年に「公園部」が



藝大とのBブロックコラボ企画



デザイナー監修の園舎

早い時期から屋外遊具を中心に公園を運営する自治体などに向けて取り組んできています。従来の主な販売先の地方自治体以外でも家族客を増やす狙いからキッズスペースを持つ商業施設の需要が高まっています。商業施設以外では、富山県美術館の屋上や中部国際空港のキッズスペースの設営など文化施設、商業施設など販路は広がってきています。

——少子化社会が進行する中で、創業200年を目指して取り組まれています。今後は新たにどのような取り組みが必要だとお考えでしょうか

わが社の100年積み重ねてきた教育分野にデザインや建築などの他分野をうまく組み合わせる新たな価値を生み出していければと取り組んでいますが、次のテーマとしてはアートとあそびの掛け算にチャレンジしています。日系アメリカ人の彫刻家イサムノグチは香川県牟礼で石を使った彫刻を共同作者の和泉正敏氏と一緒につくっていました。ノグチは子どもたちが遊べる彫刻のシリーズも制作しています。深澤直人氏のYUUGUについても通常はFRP製ですが、和泉氏に依頼して石で制作していただきました。これからは芸術性が高く、環境にも配慮した石や木などを使った本物を追求していければと考えております。

また、AI技術やデジタル通貨の進展で営業についても変革が加速しています。DX（デジタルトランスフォーメーション）と言われる情報システムに対しての投資を行うことと同時に、営業社員には人としての価値を高めるための人財開発投資を増やしております。

社内アカデミー（至誠塾）を設立し、チームとして一番大切な「人間力」を高めるための研修や、業務に必要な「技術スキル」や「論理思考」などを向上させるための研修を実施しています。また、国家資格取得を目指す社員には学費の補助も行っています。このように、「人間力」と「スキル」の両方を計画的に学べるよう人財育成計画を策定し、社員の成長を支援しています。

「企業の成長はそこに働く社員の成長と正比例する」ものだと思います。最終的には社員の成長以上にAIや外部の力を借りレバレッジを効かせても会社は発展しないものではないでしょうか。

新型コロナウイルスの影響で人と人の関係が難しい時代になってきていますが、わが社の現場は人と人が集まってこそ価値を生み出す場所です。「人間としての基礎」とも呼べる共感力を育むあそびの環境をつくりだすことは、子どもたちの未来をつくることと同義と言えるのではないのでしょうか。これからもグループ全社員が連携を図りながら、「未来価値の創造」にまい進していきたいと考えています。

——本日はありがとうございました

