

文化支援事業における連携と多層的価値創出

チャーム・ケア・コーポレーション「アートギャラリーホーム」の事例から

大野 はな恵

目次

1. はじめに	2
1.1 研究の背景	2
日本社会の課題と協働の必要性	2
文化芸術の社会的役割と法整備	2
社会課題解決を目指す企業メセナの広がり	3
1.2 研究の目的	3
1.3 先行研究	4
1.4 研究手法	4
2. チャーム・ケア・コーポレーションと文化支援事業	6
2.1 アートギャラリーホーム	6
理念と取組	6
公募制と審査体制	7
アート展示の社会的意義	7
2.2 京都市立芸術大学との連携	8
連携の背景と信頼関係の構築	8
「京都烏丸六角アートプロジェクト」の展開と成功要因	9
2.3 アートを通じたコミュニケーション・プログラム	10
コミュニケーション・プログラムの再構築と理念	10
感性を共有するプログラムの意義と実現	10
2.4 神戸市との連携	11
「神戸垂水アートプロジェクト」の事例と成果	11
3. 分析と考察	12
3.1 多様な協働の枠組みと事業の広がり	12
3.2 組織と担当者の特徴	13
4. おわりに	15
参考文献	15

1. はじめに

1.1 研究の背景

日本社会の課題と協働の必要性

現代の日本社会は、少子高齢化、経済格差の拡大、地域コミュニティの希薄化、そして社会的孤立といった複雑な課題に直面している。これらの社会課題は、日本社会の将来に深刻な影響を及ぼすことが懸念されている。2023年4月1日時点で、15歳未満の子どもの割合は総人口の11.5%と、49年連続で減少し過去最低を更新した（総務省統計局, 2023）。また、日本の高齢化率は2065年には38%を超えると予測されており、特に65歳以上の一人暮らし世帯の割合が増加している（内閣府, 2022, p.3）。さらに、非正規雇用の増加を背景に所得格差が拡大し、若年層を中心とした経済的困窮が顕著になっている。これに加え、家族や地域とのつながりの希薄化により、孤独死や社会的孤立が深刻な社会問題として顕在化している（内閣府, 2023）。

こうした課題に対応するため、政府は包括的な対策を講じている。2023年4月に設立された「こども家庭庁」は、「こどもの居場所づくりに関する指針」を策定し、地域と連携した子どもや若者の社会的孤立の防止に注力している（こども家庭庁, 2023）。この指針では、官民の連携と地域コミュニティの活性化を重視し、行政は主体ではなく後方支援の役割を担うべきとの方針が示されている。また、2023年に施行された孤独・孤立対策推進法は、孤独が個人の問題ではなく、社会全体で取り組むべき共通課題であることを法的に位置づけた（内閣官房, 2023）。同法のもと、官民連携プラットフォームが設置され、国、地方自治体、NPO、企業が協働して孤独・孤立問題に取り組むための枠組みが構築されている。こうした施策は、複雑化・多様化する社会課題への対応において、行政だけでなく、企業、NPO、教育機関、文化団体、そして市民社会がそれぞれの役割を果たし、連携して取り組む必要性を示している。

文化芸術の社会的役割と法整備

この文脈において、文化芸術活動もまた、社会課題の解決手段として関心を集めている。文化庁は、2011年の「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次）」において、「文化芸術は、子ども・若者や、高齢者、障害者、失業者、在留外国人等にも社会参加の機会をひらく社会的基盤となり得るものである」と記述している（文化庁, 2011, p.3）。この文言は、文化芸術が幅広い層の社会参加を支える手段として捉えられていることを示している。さらに、2017年に施行された「文化芸術基本法」では、文化芸術の多様な価値が明記され、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業などの関連分野における施策も法律の範囲に組み込まれるようになった（文化庁, 2017）。特に、2018年に施行された「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」により、障がい者を含むすべての人々が文化芸術活動に参加できる環境の整備が進み、文化芸術が社会的包摂や福祉分野で果たす役割が一層重視されるようになった（厚生労働省, 2018）。

こうした法整備により、文化芸術は、孤立感の解消や地域コミュニティの再生を促進し、社会課題の解決に寄与する存在として位置づけられている。さらに、異なる背景を持つ人々を結びつける媒介として機能し、社会的包摂や地域社会のつながりの強化において重要な役割を果たすことが期待されている。

社会課題解決を目指す企業メセナの広がり

文化芸術の社会的意義が注目される中で、企業メセナもまた、文化芸術を通じて社会課題の解決に貢献する取り組みを拡大させている。従来、企業メセナは文化芸術支援を中心に発展してきたが、近年では、文化芸術を通じて地域社会の活性化や社会全体の福祉向上を目指す事例が増加している。2023年度の「メセナ活動実態調査」によれば、文化芸術を活用して社会課題の解決を目指す企業は全体の38.5%（138社）に達し、特に「次世代育成・社会教育」や「まちづくり・地域活性化」に重点を置く取り組みが多い（メセナ協議会, 2023, p.9）。また、企業メセナ活動は、障がい者の文化芸術活動の支援にも広がりを見せている。同調査では、回答した企業の5割以上が障がい者の文化芸術活動の支援を「実施している」または「今後実施したい」と回答し、支援内容として「鑑賞機会の拡大」や「関係者の連携協力」、「文化芸術を通じた交流促進」が挙げられた（企業メセナ協議会, 2023, p.34）。

こうした社会課題への取り組みの拡大とともに、企業メセナは地域住民や市民団体、NPOなどとの協働にも注目している。この方向性は、2000年に企業メセナ協議会が提言した「パトロンからパートナーへ」というビジョンにも表れている。この提言では、21世紀のメセナ活動の質的転換を象徴するキーワードとして「パートナーシップ」が挙げられ、企業が文化芸術支援を通じて多様な主体と協働しながら社会に貢献する役割が示された（企業メセナ協議会, 2010, p.54）。現在では、この協働の方向性が多様な形で進展しており、異なる立場の団体や個人との連携を通じて、それぞれが持つ専門性や資源を活かした活動が広がっている。2025年1月にはメセナ協議会主催のセミナー「多様な連携の姿から探る、企業メセナの可能性」が開催され、取り組み事例が共有されるとともに、文化芸術を活用した持続可能な社会づくりや次世代育成、産業振興についての議論が深められた。

1.2 研究の目的

本研究の目的は、研究の背景で述べた社会課題や文化芸術の役割を踏まえ、株式会社チャーム・ケア・コーポレーションが実施する文化支援事業が、多様な主体との協働を通じて社会課題の解決にどのような価値を創出しているか、さらに、その成果を支える組織基盤や内部構造がどのように機能しているかを明らかにすることである。

チャーム・ケア・コーポレーションは、首都圏・近畿圏を中心に介護付有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅を運営し、高齢者福祉サービスを提供する企業である。同社の文化支援事業は、「アートギャラリーホーム」を中核としながら、多岐にわたる取り組みを行っている。「アートギャラリーホーム」は、若手アーティストに作品発表の場を提供し、キャリア形成を支援するとともに、選出された作品を施設内の共有スペースや居住空間に展示することで、入居者の日常生活に文化的な彩りを与えている。また、近年ではアートを通じた「コミュニケーション・プログラム」や美術大学との連携、障がいのあるアーティストへの支援など、新たなプロジェクトも推進され、地域文化の活性化や社会包摂に寄与している。本研究では、チャーム・ケア・コーポレーションの文化支援事業を多角的に分析し、以下の視点からその特質を明らかにする。第一に、同事業が多様な関係者の連携をどのように促進し、社会課題の解決に貢献する事業を推進しているのかを解明する。

第二に、事業の広がりを支える組織基盤や内部構造が、協働の実現や多層的な成果の創出にどのように寄与しているのかを検討する。これにより、文化支援活動が持つ多様な社会的意義を明らかにするメカニズムを総合的に考察したい。

1.3 先行研究

多様な主体が関与する協働プロジェクトは、20世紀後半以降、複雑化する社会課題への対応策として重要性が増してきた。初期の研究では、公共部門と非営利組織のパートナーシップに焦点を当て、政策形成や福祉・教育といった生活支援を含む社会サービスの提供における協働の有効性を検証している（Osborne, 2000; Salamon, 1995; Young, 2000）。これらの研究は、複数の主体が資源や専門性を共有することで、単独では対応しきれない社会課題に対処し、より大きな社会的成果を生み出す可能性を示している。

その後、協働の枠組みは環境保護、地域振興、都市計画など多様な分野に広がり、主体間の連携が成果を拡大する仕組みについての研究が進展した（Provan & Kenis, 2008; Kania & Kramer, 2011）。例えば、Kania & Kramer（2011）が提唱した「コレクティブ・インパクト」モデルでは、複数の主体が共通の目標を共有し、協調的に行動することで、個別の取り組みを超えた社会的インパクトを生み出すことが強調されている。また、Provan & Kenis（2008）は、ネットワーク型ガバナンスの枠組みの中で、信頼、権限、資源配分といった要素が協働の成果を拡大する上で重要であると指摘している。

企業の社会貢献活動やCSR（企業の社会的責任）の取り組みにおける協働・連携についても多角的に研究されてきた。例えば、Porter & Kramer（2002）は、企業がフィランソロピーを活用して競争優位を高める「戦略的フィランソロピー」として位置づけるべきだと主張している。このアプローチでは、非営利組織や地域社会との協働によって社会的価値と経済的価値を同時に創出することが重要であり、教育や地域振興といった分野で協働の成果が示されている。また、Austin（2000）は、企業と非営利組織の協働が相互の価値創造を通じて進化し、戦略的な関係構築が持続可能な成果に繋がることを示している。

一方、これらの研究の多くは英語圏を対象としており、日本の文脈における協働プロジェクトの特性や成功要因に関する実証的な研究は不足している。特に、文化支援や企業メセナ活動といった分野では、協働プロセスの詳細を事例に基づいて分析した研究が限定的である。そこで本研究では、チャーム・ケア・コーポレーションが展開するアートギャラリーホームをはじめとする文化支援事業を事例に、多様な主体が関与する協働プロセスとその成果を詳細に検討する。これにより、日本の企業メセナ活動が社会課題解決にどのように貢献しているのかを明らかにし、協働プロジェクトの実践に関する示唆を得る。

1.4 研究手法

本研究では、質的研究の手法を採用し、チャーム・ケア・コーポレーションの文化支援事業における多様な主体との連携プロセス、およびそのプロセスを支える組織基盤と担当者の役割を分析する。具体的には、事業に関与する計7名を対象に半構造化インタビューを実施した。以下にインタビュー対象者の概要を示す。

1. チャーム・ケア・コーポレーション アートギャラリーホーム担当主任 菊水 尚 氏
文化支援事業の企画・運営を統括し、外部関係者との調整を担う役割を果たす。[以下、文中は「担当者」]
2. 武蔵野美術大学 富井 大裕 教授
アートギャラリーホームに、審査員として関与し、アーティストの選考と評価プロセスに貢献している。
3. アートギャラリーホーム 受賞アーティスト (2名)
アートギャラリーホームを通じて作品発表の機会を得た若手作家。
4. 京都市立芸術大学 副理事長 上田 誠 氏
京都市立芸術大学とチャーム・ケア・コーポレーションの連携協定において大学側の責任者として関与する。
5. 美術/絵本/ワークショップ 作家 小林 大悟 氏
「コミュニケーション・プログラム」でアートコミュニケーターを務め、入居者との芸術体験をサポートする。
6. 甲南大学 服部 正 教授
「神戸垂水アートプロジェクト展」の審査員として関与し、アーティストの選考と評価プロセスに貢献している。

インタビューでは、各事業の実施内容、その成果、連携プロセス、さらに文化支援事業が社会に与える影響について幅広く情報を収集した。次章以降では、インタビュー結果を基にチャーム・ケア・コーポレーションが展開する文化支援事業における具体的な連携プロセス、事業成果の意義、組織基盤の特性、および担当者の役割について、事例ごとに詳細に分析する。

2. チャーム・ケア・コーポレーションと文化支援事業

2.1 アートギャラリーホーム

理念と取組

チャーム・ケア・コーポレーションが展開する文化支援事業「アートギャラリーホーム」は、同社の当時社長であり、現在は会長を務める下村隆彦氏のもと、東京エリアへの進出を契機として2014年に開始された。

「アートギャラリーホーム」という名称には、「アートが溢れるホーム」という理念が込められており、介護施設を単なる生活の場としてだけではなく、アートを通じて豊かなコミュニケーションと生きがいを創出する場とすることを目指している。本事業は、若手アーティストの支援を中核に据えた介護企業ならではの社会貢献活動として位置づけられている。活動開始以来、アートギャラリーホームは首都圏を中心に32か所の施設で約1,200点のアート作品を展示し、300人を超える若手アーティストを支援してきた。また、これまでの支援総額は累計1億円を超え、1,000人以上の参加者を巻き込むプロジェクトへと成長している。

本事業の目的は、若手アーティストの支援と育成、特に「発表機会の不足」という社会課題への対応と、介護付き有料老人ホームの入居者の生活の質向上の二点にある。この事業の背景について、下村氏は次のように説明している。「近畿圏のホームでもアートを展示していましたが、あくまでも市販のものでした。その中でアートについて知るにつれ、アーティスト、特に若手は創作意欲があっても、その作品を発表する場が少ないという問題意識を持つようになりました」（『財界』,2023）。この言葉は、若手アーティスト支援を事業の中心的な目的として位置づける下村氏のビジョンを象徴している。さらに下村氏は、「アートをホームに飾ったことに対するご入居者様の反応は上々でした。市販の作品も素晴らしいわけですが、『アートギャラリーホーム』で展示されるアートは、その施設のために制作された『本物』です。ですから、より生活に潤いを与えるものになったのではないかと思います」と語り、アート作品が入居者の心理的充足や生活環境の改善に大きく貢献している点を強調している。

事業開始当初、同社は選定した若手アーティストから直接作品を購入し、それを介護付き有料老人ホーム内に展示する形式を採用していた。この仕組みによって、入居者の生活環境が向上すると同時に、若手アーティストへの支援という成果も一定程度達成されていた。しかし、現在の文化支援事業担当者は、「アーティストの作品が市場価格を超える額で購入されることもあり、取引が形骸化することで作家さんにとっても、企業にとっても持続可能な仕組みになり得ない」と感じ、より公平で広範囲にわたるアーティスト支援を実現するため、公募制の導入を提案した。この提案は、経営陣の理解と組織的な支援を得て慎重に検討され、最終的に実現に至った。

下村氏は、「（この事業が）正直、最初はここまでのイベントになるとは想定していませんでした」（『財界』,2023）と振り返る。この言葉からは、現場の担当者による提案や実施体制が事業の進化に大きく寄与していることがわかる。経営陣のビジョンと現場の柔軟な対応が一体となることで、組織全体の適応力が高まり、事業の発展を支えてきた。こうしたトップダウンとボトムアップの相互作用は、事業を進化させる上で欠かせない要素となっている。

公募制と審査体制

アートギャラリーホームの公募制導入による改革は、小椋史朗社長をはじめとする経営層の支持を受け、外部専門家の助言を交えながら進められた。多摩美術大学の小泉俊己教授は、「公募を行う際の姿勢」に関して具体的な指導を行い、公平性と透明性を担保するための制度設計を支援した。例えば、作品販売を行わないルール、賞金額の設定、応募者の送料を企業が全額負担する仕組みなどが導入され、応募者に対する経済的負担の軽減と制度への信頼性向上が実現した。また、作家や学芸員へのヒアリングを通じて現場の声を反映し、賞金額や評価基準について関係者との調整を重ねた点も、制度設計の質を高める要因となった。

公募制の導入により、応募者数は事業開始当初の約 200 名から 700 名以上に増加し、作品の質と多様性も向上した。この成果について担当者は、「公募制にすることで、より多くの質の高い作品が集まり、作家と企業双方にとって有意義な仕組みが実現した」と語っている。さらに、外部審査員を招いた透明性の高い審査プロセスが、事業の信頼性をさらに強化している。

審査体制には、美術大学教授などの有識者が関与しており、定期的に審査員を交代する仕組みが採用されている。これにより、審査基準の偏りを防ぎ、多様なジャンルや表現形式を尊重する環境が整えられている。武蔵野美術大学の富井大裕教授は、「私が審査員を務めた際には、立体作品の応募が増加した。これは審査員の専門性が応募者層の多様性に影響を与えた好例だ」と述べ、審査員の交代制が事業の包括性と公平性を支えている点を評価している。

このように、公募制と審査体制は、アートギャラリーホームを「若手アーティスト支援」と「社会的貢献」の両面から再定義し、文化支援活動の持続可能性を高めるモデルケースとして機能している。この改革の成功は、経営層のリーダーシップ、外部専門家の助言、そして現場担当者の柔軟な対応と調整力による協働の成果である。これにより、アートギャラリーホームは、多様な関係者と共に成長するプラットフォームとしての役割を果たしている。

アート展示の社会的意義

アートギャラリーホームは、若手アーティストの発表機会を支援するとともに、入居者の生活の質向上を目指した取り組みである。その特色は、単なる展示の場を提供するだけでなく、アーティストの経済的負担を軽減し、創作活動に専念できる環境を整備する点にある。応募者が提出する作品の運搬費を企業が全額負担し、参加費も無料とする制度について、ある受賞アーティストは、「通常の公募展では出品料や配送料が必要で、応募するだけで何万円もかかるが、ここでは負担が軽減され創作活動に集中できる」と感謝の意を表している。また、過去 2 年間に制作された作品も応募可能とする柔軟な基準が採用されており、「新作に限らないことで、自分の最良の作品を提出できる安心感がある」との声が寄せられている。このような制度設計は、若手アーティストの支援と表現の多様性促進に寄与している。

さらに、入居者による若手アーティストの作品購入の事例も見られ、これにより作品の評価向上およびアーティストへの経済的支援の機会にもなっていると、担当者は指摘する。こうした取り組みによって、アーティストと鑑賞者の関係がより深まり、作品が一時的な展示にとどまらず、日常の空間に根付く機会が生まれてい

る。

施設内での長期間展示という形式は、アーティストと鑑賞者の双方に独自の価値をもたらしている。一人の受賞アーティストは「美術館での展示は短期間で終わるが、ここでは作品が長く愛され、生活に寄り添う形で役立つことが嬉しい」と述べ、施設展示が作品の持続的な価値を高める要因となっていることを示唆している。また、「施設入居者が絵を楽しんでいると聞くたび、自分の作品が誰かの日常を明るくしていると実感する」という声からは、展示がアーティストの創作意欲の向上に寄与していることが読み取れる。

さらに、施設入居者や職員にとっても、アート展示は特別な意味をもつ。実際、ある職員は「作品が施設を明るくし、入居者との会話のきっかけとなっている」との声を同社の文化支援事業担当者に寄せており、展示が物理的な空間改善だけでなく、コミュニケーションの媒介としても機能していることを強調している。この形式は、美術館やギャラリーの枠を超えた新しいアートの在り方を示している。冨井大裕教授も「作品が生活空間に溶け込むことで、アーティスト自身が新たな視点を得られる。この形式は、アートにおけるコンペティションのあり方、その後の公開の方法という点において新しい可能性を示している」と指摘しており、生活空間を介した芸術の役割を再定義する試みとして注目される。

また、2.3 節において論じるように、過去の受賞アーティストの中には、その後アートプログラムの講師として活動し、施設の文化的プログラムの充実に貢献するとともに、社会との新たな関わりを築く者もいる。このことから、アートギャラリーホームは、アーティストのキャリア形成および社会的役割の拡充に寄与していることが示唆される。

このように、アートギャラリーホームは、若手アーティストの支援と入居者の生活の質向上を両立させ、文化的価値を社会に還元するモデルケースとして機能している。

2.2 京都市立芸術大学との連携

チャーム・ケア・コーポレーションは、文化支援事業の一環として、美術大学との連携を推進してきた。これまで女子美術大学や京都市立芸術大学とアートプロジェクトを実施しており、アーティストを志す学生を対象に発表の機会や社会と繋がる経験の場を提供してきた。特に、京都市立芸術大学との協働は、地域社会との結びつきを重視した新しい産学連携のモデルとして発展している。

連携の背景と信頼関係の構築

京都市立芸術大学との連携は、同大学が移転プロジェクトの一環として寄付金を募ったことを契機に始まった。当初、連携は寄付を中心とした話し合いから始まったが、チャーム・ケア・コーポレーションから「単なる寄付ではなく、具体的な取り組みを共に進めたい」との提案がなされ、新たな展開が実現した。この提案に基づき、在校生や卒業生を対象とした公募展の実施など、具体的なプロジェクトが立ち上がった。

本連携の初期段階では、担当者が大学との対話を重ね、現実的かつ双方にとって利益のある提案を模索した。この過程について、担当者は「最初から具体的な計画を決めて持ち込むのではなく、大学側と話し合いながら、『これならできる』という提案を模索する形で進めました」と述べている。また、大学との対話を通じて得ら

れた情報や意見を社内に持ち帰り、社長をはじめとする関係者と議論を重ねながら提案を具体化する過程も重要であった。担当者は「最終的には、私一人で提案に行くのではなく、社長にも同行していただきました。社内の協力体制があったからこそ実現できたと思います」と述べ、トップの理解と支援が連携の深化において果たした重要な役割を強調している。一方、大学側も「社会に開かれた大学」を目指し、企業や教育機関との連携を通じて、学生の学びに還元する取り組みを進めていた。このように、企業側と大学側の意図が一致していたことが、連携を円滑に進める基盤となった。京都市立芸術大学副理事長の上田氏は、「企業側からの具体的な提案があったことで、大学も協働の可能性を真剣に検討する契機となった。この提案がなければ、ここまでの展開は実現しなかった」と述べ、具体的な提案が連携の進展に与えた影響を評価している。

2022年6月、京都市立芸術大学の関係者がチャーム・ケア・コーポレーションの施設を訪問した際、ホーム内に展示された作品が丁寧に扱われ、空間全体の質を高めていることに共感を示した。上田氏は、「施設がギャラリーのように大切に作品を扱っていることを見て、学長を含めた大学側の信頼度がさらに高まりました」と述べ、施設の文化的姿勢が大学に安心感を与えたと振り返っている。このような姿勢が、両者の協働関係を支える基盤として機能した。2023年8月には、両者間で正式な産学連携協定が締結され、京都市長を表敬訪問したうえで、協働プロジェクトの詳細が発表された。この発表は地域社会やメディアから注目を集め、プロジェクトの認知度向上に寄与した。上田氏は、「行政とメディアの関与が、プロジェクトの意義を広く伝える助けになりました」と述べ、地域社会への影響に触れている。

「京都烏丸六角アートプロジェクト」の展開と成功要因

連携協定に基づく取り組みとして、介護付有料老人ホーム「チャームプレミア京都烏丸六角」のメインエントランスに展示する作品を公募する「京都烏丸六角アートプロジェクト」が実施された。この公募は、京都市立芸術大学の在校生や卒業生を対象に行われ、締結直後に募集が開始された。応募者41名から計79点の作品が寄せられ、同大学の教員2名による審査が行われた。京都市立芸術大学の赤松玉女学長は、読売新聞のインタビューで次のように述べている。「学生にとって、『このような空間で、このような方々に見ていただく』と対象者を意識した制作は新鮮な試みです。求められるものに寄り添いながら制作することは、自身の表現の幅を広げることに繋がります。このような新たな挑戦の機会を提供していただいたことに感謝しています」(読売新聞社ビジネス局, 2024, p. 28)。このコメントは、プロジェクトが学生に対して、従来の制作活動では得られない学びの機会を提供し、教育的意義を持つ取り組みであることを示唆している。

さらに、本プロジェクトは美術作品の展示にとどまらず、音楽学部の在校生による施設内での演奏会へと発展した。施設内ではピアノやフルートの演奏が行われ、視覚芸術と音楽が融合した文化活動が実現された。この取り組みについて、京都市立芸術大学副理事長の上田氏は「施設入居者との交流を通じて、学生が音楽の社会的意義を改めて実感する機会となった」と評価している。この発言は、プロジェクトが芸術表現の多様性を広げるだけでなく、学生が社会における芸術の役割を直接体験する場を提供したことを示している。

このプロジェクトの成功を支えた要因には、担当者の調整力や組織全体の支援体制が挙げられる。展示場所の選定や作品サイズの調整、テーマ設定といったプロジェクトの具体的な運営は、大学との綿密な調整の中で

進められた。上田氏は、「アートに対する深い理解と細やかな調整が、産学連携を円滑に進める鍵となりました」と述べ、担当者が橋渡し役として機能した点を評価している。また、チャーム・ケア・コーポレーション全体の透明性ある意思決定プロセスも、プロジェクトを支える重要な要素であった。上田氏は、「担当者からのメールには常に意思決定者である社長がCCに入っており、これが非常に安心感を与えました」と述べている。このような透明な情報共有とトップの直接的な関与が、大学側に信頼感をもたらし、連携をより強固なものにした。

2.3 アートを通じたコミュニケーション・プログラム

コミュニケーション・プログラムの再構築と理念

チャーム・ケア・コーポレーションは、若手アーティストの作品を介護施設内に展示する「アートギャラリーホーム」を通じて、入居者の生活に文化的な彩りを加えると同時に、アートを通じたコミュニケーションの場を創出することを目指している。この理念に基づき、同社は2021年に既存の「アートプログラム」を改編し、「アートを通じたコミュニケーション・プログラム」を再構築した。一般的に、介護施設でのリクリエーション活動は、手工芸や工作など「作ること」を目的とする場合が多い。しかし、このプログラムでは、アーティストが美術案内人としての役割を果たし、入居者がアートに触れることや、それを通じた会話を楽しむことに重点が置かれている。「作品を展示して終わりではなく、その作品を通じてアーティストと入居者が直接交流し、新たな価値を生み出す場を提供する」という理念は、下村会長によって掲げられたものであり、このプログラムの中心的な柱となっている。

プログラムの具体化においては、美術/絵本/ワークショップ作家でありアートコミュニケーターとして活動する小林大悟氏が重要な役割を果たした。小林氏は、公募制導入以前からチャーム・ケア・コーポレーションに作品を提供しており、2021年には障害を持つ子どもたちと共同制作した作品を展示する個展を開催している。この展示が担当者の目に留まり、両者の交流が深まる契機となった。小林氏は当時の経緯を振り返り、「その年に僕が障害を持つ子どもたちとの共同作品を展示する個展を開きました。何気なくチャームケアさんにも案内をお送りしたところ、担当者が見に来てくださり、『こういうことをされているんですね』と話が広がりました」と述べている。この訪問を通じて、アーティストと企業との協力関係の可能性が具体的に議論されるようになった。さらに、担当者から「私たちもアーティストをもっと支援する形で取り組みを広げたい」という提案がなされ、小林氏は自らのアプローチが同社の理念と深く共鳴していることを実感したという。このような対話を重ねる中で、プログラムの方向性が次第に明確化し、「アートを通じたコミュニケーション・プログラム」の具体的な枠組みが形作られていった。

感性を共有するプログラムの意義と実現

本プログラムは、制作活動と対話型鑑賞の二段階で構成され、特に対話型鑑賞が特徴的な要素として位置付けられている。制作活動では、アーティストが入居者と共に作品を制作し、その後、制作された作品を囲みながら感想や印象を語り合う鑑賞会が行われる。このプロセスについて、小林氏は「制作だけでは単なるレクリ

エーションに終わってしまう。鑑賞を通じて感性を共有することが重要」と指摘している。また、「鑑賞会では作品に関する話題から自然に脱線し、個人の思い出や感情が引き出されることも価値がある」と述べ、参加者がリラックスして交流を楽しめる空間作りの重要性を強調した。

プログラムでは、参加者一人ひとりの意見や感性を尊重する環境が整えられている。特に、普段発言の少ない入居者への配慮が徹底されている点が特徴である。小林氏は「小さな声に耳を傾けることで、その人の存在を認めることにつながる」と述べ、こうした姿勢の意義を強調した。担当者も「介護現場では、入居者一人ひとりの声に丁寧に向き合う時間を確保するのが難しい。その中で小林さんが耳を傾けてくださるのは非常にありがたい」と語り、小林氏の取り組みがプログラム全体の成功に寄与していることを認めている。

また、プログラムの実現に向けて、担当者は施設職員、アーティスト、外部関係者との間で調整役を果たし、円滑な進行を支える重要な役割を担った。小林氏は「最初は本当に手探りでした。担当者も施設との調整を重ね、『どんなプログラムが可能なのか』『どれくらいの予算でできるのか』という課題を一つずつ解決していきました」と述べ、試行錯誤を重ねたプロセスを振り返る。さらに、東京都美術館の「とびらプロジェクト」を視察した担当者が、外部サポートスタッフの活用に関する理解を深めたことで、プログラムの質が向上した。この点について小林氏も「担当者が現場を直接視察し、専門性を理解してくださったことで、サポートスタッフの話が進みました」と語り、現場の実態を踏まえた対応が効果的であったと評価している。

このように、感性を共有する場の創出と、関係者間の連携を通じた運営体制の構築が、プログラムの成功を支えている。

2.4 神戸市との連携

「神戸垂水アートプロジェクト」の事例と成果

2024年9月4日、チャーム・ケア・コーポレーションと兵庫県神戸市は、障がいのあるアーティストを支援し、アートを紹介した共生社会の実現を目指して連携協定を締結した。この協定に基づき実施された「神戸垂水アートプロジェクト」では、兵庫県内の障がいのあるアーティスト19名が制作した23点の作品が、新設の介護付有料老人ホーム「チャームスイート神戸垂水」に展示された。これらの作品は、2011～2023年に開催された「こころのアート展」および「HUG+展」に出展したアーティストの中から選ばれたものである。本プロジェクトは、神戸市で活動する障がいのあるアーティストの作品を展示し、社会への発信を目的とした取り組みであると同時に、アートを介護福祉施設に導入することで、入居者の日常生活に彩りを与えることを目指している。

本プロジェクトでは、アーティストやその家族、関係者とのやり取りや調整が、より丁寧な対応を必要とする場面が多く見られた。甲南大学の服部正教授は、「確認事項が多岐にわたり、例えば写真や価格設定、契約の当事者が作家本人ではなく親、施設、または成年後見人であったりと、対応の幅が広がるケースがありました。そのため、一般的なプロジェクトと同じ方法では進められず、途中で取り組みを諦める企業も少なくありません」と説明している。こうした特性は、障がい者アートを活用した取り組みにおいて避けて通れないもの

であり、きめ細やかな対応が求められる。この課題に対し、事業の担当者は作家やその家族、施設職員、社会福祉協議会など多様な関係者との対話を重ね、丁寧な対応を通じてプロジェクトを進行させた。特に、契約や権利関係の複雑さに対応するため、服部教授からの助言を基に調整を行い、各作家の事情を十分に考慮した上で全体の枠組みを整える努力が行われた。服部教授は、こうした担当者の姿勢について、「一人ひとりの事情に合わせて臨機応変に対応し、非常に丁寧に調整を進めてくれました」と述べている。

さらに、服部教授は、チャーム・ケア・コーポレーションの取り組みが他企業との差別化を生んでいる点についても注目する。「多くの企業が障がい者アートに取り組んでいますが、中間業者に委託し、直接的な関わりを持たない場合も多い」と指摘し、「その結果、企業としての直接的な関与が希薄になり、プロジェクトの独自性が損なわれることも少なくありません」と述べる。一方で、チャーム・ケア・コーポレーションの事例については、作家やその家族との丁寧な対話を重ね、現場主導でプロジェクトを進めている点が特徴であり、そのプロセスが特別な価値を生み出していると述べている。

3. 分析と考察

3.1 多様な協働の枠組みと事業の広がり

アートギャラリーホームは、若手アーティストの支援と入居者の生活の質向上という二重の目的を掲げ、多様な関係者との協働を通じて価値を拡張してきた。この事業は、「コレクティブ・インパクト」モデルの枠組みに照らすと、共通の目標を共有し協調的な行動を取ることで、多層的な成果を生み出す好例である。本節では、インタビュー調査を通じて明らかになった関係者の貢献を整理する。

① 受賞した若手アーティスト

受賞した若手アーティストは、作品を介護施設に展示することで、創作活動の幅を広げるとともに、社会との接点を増やし、キャリア形成にもつながる貴重な経験を得ている。

アーティストの貢献として、作品の展示は単なる発表の場を超え、施設に文化的価値をもたらし、作品が生活空間の一部として根付くことで、入居者の日常に彩りや継続的な刺激を与えている。また、展示作品に触れることで、入居者が新たな感性を養ったり、日々の生活に楽しみを見出す機会ともなっている。さらに、入居者が作品を購入することもあり、施設におけるアートの存在が、アーティストの創作活動を支える経済的基盤となる場合もある。

一方で、アーティスト自身にとっても、展示や作品を通じたコミュニケーションによって創作の意義や社会とのつながりを見つめ直す機会となっている。さらに、過去の受賞者の中には、アートプログラムの講師として活動し、施設の文化的プログラムの充実や教育活動に貢献する者もいる。こうした経験を通じて、アーティストの活動は地域や福祉の現場にも広がり、アートの社会的役割を拡充している。

また、障がいのあるアーティストの選出も行われており、その活動は多様性の推進や社会的認知の向上に寄与している。彼らの作品や活動を通じて、アートへの理解が深まり、より開かれた芸術環境が形成されつつあ

る。

総じて、受賞アーティストは作品展示や交流活動を行い、文化的多様性の促進や芸術を介した対話の機会を生み出している。こうした活動は、施設的生活環境の質を向上させ、入居者の心理的充足やコミュニケーションの活性化にも寄与している。

② 教育機関

美術大学（例：京都市立芸術大学）は、チャーム・ケア・コーポレーションとの連携により、学生や卒業生がアートギャラリーホームで作品を発表し、介護施設内で展示活動に携わる機会を得た。この取り組みを通じて、学生はアートが福祉の現場で果たす可能性や、地域社会とつながる意義を実践的に学ぶ機会を得た。また、チャーム・ケア・コーポレーションは大学との連携を通じて、地域文化の活性化や教育分野への具体的な貢献を果たした。

③ 専門家

チャーム・ケア・コーポレーションは、公募制の導入に際し、ギャラリー等の美術関係者、大学教授といった専門家の助言を受け、制度設計や審査基準を策定した。このプロセスにより、公平性と透明性を備えた仕組みが実現し、応募者数が大幅に増加した。また、信頼性と評価が向上し、多様なジャンルから質の高い作品が集まるようになり、応募作品の多様性も促進された。さらに、審査員として関与した専門家は、設定された審査プロセスをもとに多様なジャンルを評価し、事業の包括性を向上させた。

④ 行政機関

地方自治体（例：神戸市、京都市）は、チャーム・ケア・コーポレーションが実施する文化支援事業に対し、施設利用の調整、広報活動の支援といった政策的協力を行った。この協力を通じて、福祉施設と地域文化の連携が深まり、アートを活用した地域活性化の取り組みが進展した。

⑤ 福祉関連団体

社会福祉協議会は、チャーム・ケア・コーポレーションが実施した「神戸垂水アートプロジェクト」において、障がいのあるアーティストとチャーム・ケア・コーポレーションを繋ぐ役割を果たした。この取り組みを通じて、障がい者アートの認知が高まり、社会的包摂が進むだけでなく、チャーム・ケア・コーポレーションが提供するプラットフォームが福祉と文化の新たな結びつきを生む場となった。

ただし、これらの関係者に限らず、アートギャラリーホームの成功を支える多くの主体が存在している点を留意する必要がある。

3.2 組織と担当者の特徴

チャーム・ケア・コーポレーションの文化支援事業が、さまざまな関係者との連携を通じて多層的な成果を

生み出している背景には、同社の組織基盤と担当者の柔軟な対応力がある。これらの要素は、協働を円滑に機能させ、事業の広がりを持続可能性を支える鍵となっている。本節では、以下の4つの視点から組織基盤と担当者の役割を考察する。

① 一貫したビジョンの提示と浸透

チャーム・ケア・コーポレーションは若手アーティストの支援と介護付き有料老人ホームの入居者の生活の質向上という明確な目標を掲げ、このビジョンを組織全体に浸透させている。アートギャラリーホーム立ち上げ当時、社長であった下村会長の理念を基盤にしたこのビジョンは、経営層から現場レベルまで共有され、事業運営の統一感を生み出している。さらに、この理念は具体的な施策として具現化されており、施設内での作品展示やプログラムなど、入居者のニーズに応じた形で実施されている。このように、一貫したビジョンが事業全体の方向性を示し、組織内外の協力関係を円滑にする役割を果たしている。

② 現場重視の柔軟な意思決定

同社の意思決定プロセスは、現場の知見と経験を重視する点が特徴である。担当者がアーティストや入居者と直接関わる中で得た課題や改善点を経営陣に提案し、迅速に意思決定が行われる仕組みが整備されている。例えば、公募制の導入は担当者の課題意識をもとに実現され、応募者負担の軽減や透明性の向上につながった。さらに、コミュニケーション・プログラムの運営では、現場のフィードバックを基に迅速に意思決定が行われている。入居者の反応やアーティストとの対話で得た意見が共有され、展示内容やプログラム構成の改善に活用されている。これにより、プログラムの質が向上し、入居者とアーティスト双方の満足度が高まっている。

③ 部門間の連携による事業基盤強化

事業運営の実効性を支えるもう一つの要素は、部門横断的な連携体制である。同社では、広報部や情報システム部などが協力し、プロジェクトの推進に貢献している。例えば、表彰式では他部門がサポートを提供することで、事業の円滑な運営が可能になった。また、社長も表彰式といった重要な決定の場面で現場を訪問し、直接声をかけるなどの関与を行うことで、部門間の連携を促進し、プロジェクトへの信頼感を高めている。このようなトップ層の具体的な関与は、現場の士気を向上させ、組織全体の統一感を強化する役割を果たしている。

④ 担当者の調整力と専門性

担当者の調整力と専門性は、同事業の成功において極めて重要な役割を果たしている。例えば、京都市立芸術大学との連携や神戸垂水アートプロジェクトでは、多様な関係者との対話を通じ、それぞれのニーズを丁寧に取り入れることで、プロジェクトの成果と信頼性を高めている。この調整力は、複雑な利害関係を整理し、各関係者が協力しやすい環境を形成する上で欠かせない要素である。また、担当者が持つ専門知識や経験は、プロジェクトにおける課題解決や改善提案に活かされ、事業の質を向上させる一因となっている。

4. おわりに

本研究では、チャーム・ケア・コーポレーションの文化支援事業を事例として、多様な主体との協働が社会的価値をどのように創出しているかを分析した。その結果、以下の3点が明らかになった。

第一に、本事業は、若手アーティストの支援と入居者の生活の質向上という二重の目標を掲げ、それを基盤に多様な主体が連携しながら事業の価値を拡張している。公募制の導入や産学連携を通じて、アーティスト、教育機関、福祉関連団体、行政機関などが協働し、文化支援活動が単なるアート展示を超え、教育機会の提供や人材育成、社会的包摂や地域活性化に寄与する枠組みを構築している点が特徴的である。

第二に、事業の持続可能性と広がりを支える組織基盤の重要性が確認された。一貫したビジョンの提示とその浸透、現場重視の柔軟な意思決定、部門横断的な連携体制が、事業運営の質と信頼性を支えている。また、透明性のある情報共有は、多様な関係者との連携をスムーズにし、信頼関係の構築に寄与する重要な要素であると考えられる。

第三に、担当者の調整力と柔軟性が事業の成功において極めて重要な役割を果たしている。担当者は、アートに関する専門知識と現場での観察を活かしながら、多様な関係者のニーズを的確に反映させるとともに、信頼を深める対話を継続している。こうした実践が、事業全体の実現可能性を高め、地域社会や文化支援活動とのつながりを育む一助となっている。

本研究は、文化支援事業を通じて企業が社会課題の解決にどのように寄与できるかを示すとともに、協働による価値創出の可能性と意義を再確認するものである。ただし、特定の企業事例に焦点を当てた分析であるため、結果の一般化には慎重を要する。今後は、協働プロセスの詳細な分析や事業の中長期的な成果の追跡を通じて、文化支援事業の意義をより深く理解することが求められる。さらに、他企業の取り組みとの比較を行うことで、企業ごとの特徴や多様なアプローチの中から有効な手法を見出すことが期待される。

参考文献

- 企業メセナ協議会. (2010). *メセナを知る本 Mécénat 1990-2010*. 企業メセナ協議会.
- 企業メセナ協議会. (2023). 2023年度メセナ活動実態調査 [報告書]. (2025年1月10日取得 <https://www.mecenat.or.jp/ja/wp-content/uploads/MecenatReport2023.pdf>)
- 厚生労働省. (2018). 障害者による文化芸術活動の推進に関する法律. (2025年1月10日取得 <https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/000517382.pdf>)
- こども家庭庁. (2023). こどもの居場所づくりに関する指針. (2025年1月10日取得 https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/816b811a-0bb4-4d2a-a3b4-783445c6cca3/9dade72e/20231201_policies_ibasho_09.pdf)
- 『財界』編集部. (2023). 「若手アーティスト育成 チャーム・ケア・コーポレーション・下村隆彦社長が語る『アートギャラリーホーム』」. 『財界』. (2025年1月10日取得 <https://www.zaikai.jp/articles/detail/2507>)
- 総務省統計局. (2023). I-2 こどもの割合は11.5%、49年連続の低下. (2025年1月10日取得 <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/topics/topi1371.html>)
- 内閣官房. (2023). 孤独・孤立対策推進法. (2025年1月10日取得 <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/suisinhou/suisinhou.html>)
- 内閣府. (2022). 令和4年版高齢社会白書. (2025年1月10日取得 https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/04pdf_index.html)
- 内閣府. (2023). 孤独・孤立の実態把握に関する全国調査 (令和5年実施). (2025年1月10日取得 https://www.cao.go.jp/kodoku_koritsu/torikumi/zenkokuchousa/r5/pdf/tyosakekka_gaiyo.pdf)
- <https://www.mecenat.or.jp/ja/wp-content/uploads/MecenatReport2023.pdf>
- 文化庁. (2011). 文化芸術の振興に関する基本的な方針 (第3次). (2025年1月10日取得

https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_3ji/pdf/kihon_housin_3ji.pdf)

文化庁. (2017). 文化芸術基本法. (2025年1月10日取得

https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/kihon/geijutsu_shinko/kihonho_kaisei.html)

読売新聞社ビジネス局. (2024年2月28日). 介護とアートが世代を結ぶ. 読売新聞, p. 28.

Austin, J. E. (2000). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. Jossey-Bass.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41. (2025年1月10日取得 <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>)

Osborne, S. P. (2000). *Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68. (2025年1月10日取得 <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>)

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. (2025年1月10日取得 <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>)

Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. The Johns Hopkins University Press.

Young, D. R. (2000). Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149–172. (2025年1月10日取得 <https://doi.org/10.1177/0899764000291s007>)