

日本赤十字社の経営研究(1)

——人道支援機関と4つの“きょうどう”——

森 田 正 隆

1. 赤十字を研究対象とする経営学的意義

1-1. 赤十字の本質は運動

赤十字はね、組織ではないんだ。運動（movement）なんだよ。

赤十字についての認識を新たにするとともに、他に類を見ないその活動の本質に対して興味や関心を深めていくことになったきっかけは、赤十字関係者が発したこの言葉であった。

「トヨタ自動車は組織ではない、運動だ」。このように主語を一般企業に置き換えてみると途端に的外れになってしまう。しかし、赤十字の場合はその本質を針で突くようにずばりと言い表している。

1986年に開催された第25回赤十字国際会議において、赤十字の正式名称は国際赤十字・赤新月運動（The International Red Cross and Red Crescent Movement、以下では赤十字運動と略す場合あり）となった¹。なお、赤新月とは主にイスラム諸国で使用される名称である。

世界に広がる赤十字運動の本質とは、負傷した

多数の兵士が手当もされずに打ち捨てられたまま
でいる惨状を目の当たりにした創始者アンリー・
デュナンが唱えた赤十字思想である「傷ついた
人々を敵味方の区別なく救うこと」に共鳴し、そ
の目的を共有する人々が生み出してきた自発的な
協働活動のことなのである²。

1-2. 営利企業とは異なるメカニズムやマネジメント

赤十字運動においては思想と目的が主であるとともに、それを実現するための活動こそが本質であるがゆえ、組織は従であるとともに単なる外見に過ぎない。

民間企業は基本的には営利を追求しており、トップによる意思決定とマネジメント機構によって規模の拡大や組織の成長を旨として動いている。一方で赤十字にはそれとは異なる原理や動機が存在しているように見える。

ただし、自発的な協働のみしか存在しない組織においては時間の経過とともに統制が弱まり、指揮系統を失った組織はやがて効率性や継続性を失いバラバラになっていくだろう。やはりそこには組織を形作り動かしていく何らかのメカニズムやマネジメントが存在していなければならない。ポ

ランティア組織の多くが所期の志だけでは立ち行かなくなっていく、財政面や運営面で危機に直面していく事実がこれを証明している。

1-3. コミュニティ志向型組織としての赤十字

それではなぜ赤十字運動は 150 年以上にわたって世界全体に広がっていき、地球規模のネットワークの下で堅実かつ活発な人道支援活動を実践して来られたのだろうか。

災害や紛争、そして感染症パンデミックなど、人々の生命や健康を脅かし、多くの人間の尊厳を危機にさらすような地球規模の人道問題に対応していくためには、国家や企業の力だけでは不十分である。

国家でもなく民間企業でもなく、人々が暮らしている社会すなわちコミュニティの中で、課題解決や緊急的な問題対応に取り組む非営利活動を自分たち自身が自発的に運営していく必要がある。これをコミュニティ・ソリューション³と呼ぶ。

各国の赤十字・赤新月社が自発的かつ自律的な協働ネットワークを構成して人道の問題に取り組んでいく活動もまた世界的規模のコミュニティ・ソリューションであり、営利目的ではないその組織はまさにコミュニティ志向型組織の一例と言える。

1-4. コミュニティ・ソリューションに貢献する非営利組織の条件

赤十字思想に基づく自発的な人道支援ネットワーク活動の成立要件や成功要因を探り明らかにすることで、行政機関や営利組織だけでは対応できない地球的規模の諸問題をコミュニティ志向で解決していくための重要な手がかりが得られるのではないだろうか。

よって、本研究では、赤十字を記述および分析

の対象として取り上げ、コミュニティ・ソリューションに貢献する「人道支援を目的とした非営利の協同組織」とはいかなる条件を備えたものであるのかについて、検討をおこないたい。

具体的には、日本赤十字社（以下では日赤と略す場合あり）を事例研究の主たる対象とし、歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなう。あくまで個別の一事例であるゆえ、単純に知見の一般化はおこなえないが、日本赤十字社は非営利の人道組織として代表性を有しているものと思われる。また、事例研究ならではの深く分厚い記述をおこなうことによって、単純には要素還元することが困難な全体性や複雑性に対してもアプローチしていく。

2. 分析のための枠組み：4つの“きょうどう”

2-1. コミュニティ志向型組織と4つの“きょうどう”

森田（2019）は、株式会社のような営利組織とは異なるコミュニティ志向型の非営利協同組織の経営分析を行うための枠組みとして「4つの“きょうどう”」を導出した。

この枠組みに基づいてわれわれは一連の論文において城南信用金庫の歴史に関して記述分析を行った結果、その説明力に関して一定の確認を得られた⁴。

そこで非営利の人道支援機関である日本赤十字社に関する一連の研究においても、この枠組みを援用して記述と分析を試みることにしたい。

以下では「4つの“きょうどう”」に関するレビューを行う。

2-2. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)⁵

地域社会の住人は、その地域で活動したり生活したりする上で同じ利害関係を共有している。「地域性」と「共同性」を併せ持つ地域社会というものは、特定の公共財あるいはクラブ財を共有する共同体、すなわちコミュニティを自然と形成している。

彼らは特定地域に長年にわたって居を構えることが多いため、愛着やコミットメントが生じるとともに、移動や移転に関する心理的かつ経済的費用が大きくなる。つまり、人は住み慣れた愛着のある街や故郷を捨てて出て行き難くなる。

このように、地域社会には成員が共通かつ同様に有する「共同性」が存在する。これをコミュニティ志向型組織における「第1の“きょうどう”」と位置付け、「共同 (Community)」と呼ぶ。

2-3. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)⁶

特定の共同体の成員の中から、公共財やクラブ財の価値を高めていこうという共通の動機を持つものが現れてくることがある。彼らは共通の利益を認識し、それを維持し増やしていくことを目的として共有するようになる。さらに、その目的を達成する、あるいはそれに近づいていくことに対して、自らの資源や努力を投入しようという「貢献意欲」を持つ人びと同士で組織を形作ろうとする段階に進むことがある。

このように、共同体の中から、共同体に共通の利益を増やしていく目的とそれに対する貢献意欲を共有するものたちが自ら組織を形成することを、「第2の“きょうどう”」と位置付け、「協同 (Cooperation)」と呼ぶ。

2-4. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)⁷

組織化された協働体では、目的を達成するための諸活動が行われることになる。そこでは、成員の増加や時間の経過とともに分業が進んでいき、各部門や各職能が仕事を分担し協力しながら有機的に活動していくことになる。

個人では対処しきれない課業を遂行する共通目的が生じたとき、貢献意欲を持った諸個人が相互にコミュニケーションをおこないながら、協働体系を形づくるのが組織である。

このような、協働体という組織における分業の活動や労働を、「第3の“きょうどう”」と位置付け、「協働 (Collaboration)」と呼ぶ。

2-5. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)⁸

大勢の人びとが協働を営んでいくためには、情報の伝達と共有、すなわちコミュニケーションが不可欠である。

「教える」という言葉には、コミュニケーションの異なる二つの側面が含まれている。まず、第一に、tellあるいはinformの意味での「教える」である。事実や真実について教えてあげるとするのはこれに該当する。第二に、teachの意味での「教える」である。協働体では、このように成員同士が二つの意味で「教え合う」という行為が連鎖していくことが必要である。

また、コミュニケーションとは、単に文章や会話など言葉を会しておこなわれるものだけを指すのではなく、「態度や行動で示す」という非言語コミュニケーションをも含むことに留意しておかなければならない。

そして、協働体および協働体では、理念・価値観・信念体系・行動規範といった種類のメタ知識・メタ情報を共有していかなければならない。その

ためには、単に事実情報を伝えるだけの「説明型コミュニケーション」では不十分であり、「認知→理解→確信→共感」という流れの「説得・共感型コミュニケーション」、すなわち「導き合う」タイプのコミュニケーションがおこなわれる必要がある。

さらに、「導き合う」ためには、導く側の人間が2つの“かがみ”の役割を演じることが望まれる。第一に、コミュニケーションの相手の今の姿を映す「鏡（かがみ mirror）」の役割である。第二に、あるべき姿を映す「鑑（かがみ paragon）」の役割である。

このように、協同体および協働体において、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーションがおこなわれることを、「第4の“きょうどう”」と位置付け、「教導（Communication）」と呼ぶ。

2-6. 4つの“きょうどう”（4C）

森田（2019）に倣い、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同（Community）・協同（Cooperation）・協働（Collaboration）・教導（Communication）」をまとめて、「4つの“きょうどう”（4C）」と総称することにする。今後の事例記述と分析では、この枠組みに沿って整理し議論をおこなっていく。

3. 国際赤十字の概要

3-1. 国際赤十字の成り立ち

3-1-1. 創始者アンリー・デュナン

赤十字の創始者はスイス人実業家のアンリー・デュナンである⁹。

1859年6月、31歳のデュナンはナポレオン三世に事業支援を求めためイタリアに入り、フランス・サルディニア連合軍とオーストリア軍の間

で行われたイタリア統一戦争の激戦地ソルフェリーノ付近を通りかかった¹⁰。

彼はそこで一日だけで死傷者が4万人を超えるという、19世紀最大の惨状に遭遇した。多くの負傷兵が手当もされず放置されるままになっているという悲惨な状況を目にしたデュナンは、町の人々や旅人達と協力して、負傷した兵士を敵味方の区別無く介助し、捕虜となっていた医者達の解放にも成功した¹¹。

「傷ついた兵士はもはや兵士ではない、人間である。人間同士としてその尊い生命は救われなければならない¹²」という信念のもとにデュナンは救護活動にあたったのであった。

3-1-2. 『ソルフェリーノの思い出』と5人委員会の発足

その後ジュネーブに戻ったデュナンは、戦争犠牲者の悲惨な状況を語り伝えるとともに、1862年11月、『ソルフェリーノの思い出』という本を自費出版した¹³。

この中で「戦う力のない傷病者は一人の人間として貴重な人命を守らなければならない。そのためには国際的な救護団体をつくり万一、不幸な戦争のときにはその救護ができるようにしておけば、再びソルフェリーノのような悲惨なことを繰り返すことはない。看護にあたる人は互いに攻撃しないように約束することである¹⁴」という重要な提案を行った。

『ソルフェリーノの思い出』は欧州の各都市で非常に注目を集め、「各国の国防省の高官のデスク、女王の居間、欧州大陸の各有力新聞の編集部のデスクの上には必ず、デュナンの『ソルフェリーノの思い出』があった¹⁵」と言われている。

1863年2月9日、スイス・ジュネーブ公益協会のギュスタブ・モアニエ会長はデュナンの提案

を研究するために、モアニエとデュナンを含む5人の委員を選出した。同年2月17日に最初の「5人委員会」が開催された¹⁶。これが赤十字国際委員会（ICRC）の前身である。

3-1-3. 国際人道法と赤十字の誕生

1863年10月、5人委員会はヨーロッパ16カ国の代表をジュネーブに集めて国際会議を開き、10カ条からなる赤十字規則を決定し各国に救護団体をつくる約束をまとめた¹⁷。また、その組織のシンボルとして、白地に赤の十字、赤十字とすることを決めた。これは発案者アンリー・デュナンの母国、スイス国旗の色を逆にしたものである。

戦場の負傷者を救護するためには、救護にあたる人は中立の立場であり絶対に攻撃しないことを各国の政府間で約束することが必要であった。1864年8月22日に12カ国（16カ国参加）の政府代表によってジュネーブ条約（いわゆる赤十字条約）が調印された¹⁸。これが国際人道法の始まりである。同時にアンリー・デュナンの理想であった国際的な人道支援組織が赤十字として誕生したのであった。

3-2. 赤十字の基本原則

3-2-1. 赤十字運動の基本原則宣言採択

1965年に開催された第20回赤十字国際会議で「国際赤十字・赤新月運動の基本原則宣言」が採択された。いわゆる「赤十字の7原則」であり、それまで暗黙裡に共有されてきた赤十字の行動規範が明確に文章化されたと言える¹⁹。

人道（Humanity）、公平（Impartiality）、中立（Neutrality）、独立（Independence）、奉仕（Voluntary Service）、単一（Unity）、世界性（Universality）という7つの原則のうち、「人道」を絶対的な柱とし、残りの6つの要素は人道を実

現するための手段と位置づけられている²⁰。

3-2-2. 人道の概念定義が普遍化

この原則の採択により、赤十字運動の目的と行動規範が普遍的な形式で明文化され広く共有されることになった。「人間の苦痛を予防・軽減し、生命と健康を守り、人間の尊重を確保する」という人道の明確な概念定義は、赤十字を超えて国連などの国際社会において広く共有され支持されるようになっていった²¹。

人道概念の明文化と共有によって、人道支援とは何か、人道支援機関とは何をする組織なのかということが明確になり、赤十字運動に対する国際社会からの理解と協力が大いに得られやすくなったと言えよう。

赤十字の7原則は、国際赤十字の150年以上にわたる活動経験と理論研究の蓄積から生まれた赤十字の基本理念と行動規範の集大成であり、これについて理解することは、赤十字を知ることであるとともに、人道とは何かということについて知ることでもある²²。よって、本研究の第2部以降において、稿を改めて詳しく記述し考察の対象とする予定である。

3-2-3. 赤十字の7原則²³

それでは7原則について簡単に紹介しておく。

(1)人道 Humanity²⁴

国際赤十字・赤新月運動（以下、赤十字・赤新月）は、戦場において差別なく負傷者に救護を与えたいという願いから生まれ、あらゆる状況下において人間の苦痛を予防し軽減することに、国際的および国内的に努力する。その目的は生命と健康を守り、人間の尊重を

確保することにある。赤十字・赤新月は、すべての国民間の相互理解、友情、協力、および堅固な平和を助長する。

人道を守り支援していくことが、すべての国の人々同士の相互理解を深め、友情の絆を強め、協力を促すことが、ひいては戦争を防止し、平和を築くことになると考えられている。

(2)公平 Impartiality²⁵

赤十字・赤新月は、国籍、人種、宗教、社会的地位または政治上の意見によるいかなる差別をもしない。赤十字・赤新月はただ苦痛の度合いにしたがって個人を救うことに努め、その場合もつとも急を要する困苦をまっさきに取り扱う。

この中には公平を実現するために重要な二つの原則が含まれている。人道事業を実施する際には、国籍、人種、宗教、社会的地位や政治上の意見などにより差別を行わないという「非差別の原則」と、苦痛の度合いによって救う優先順位を決めるという「比例の原則」である。

(3)中立 Neutrality²⁶

すべての人からいつも信頼を受けるために、赤十字・赤新月は、戦闘行為の時いずれの側にも加わることを控え、いかなる場合にも政治的、人種的、宗教的または思想的性格の紛争には参加しない。

中立とは、紛争や不穏な状態で相対立している人々の中で、いずれの側にも加担していないと確

信させる方法で行動することである。

(4)独立 Independence²⁷

赤十字・赤新月は独立である。各国の赤十字社、赤新月社は、その国の政府の人道的事業の補助者であり、その国の法律に従うが、常に赤十字・赤新月の諸原則にしたがって行動できるよう、その自主性を保たなければならない。

赤十字は、政府機関でも国連機関でもなく、民間の団体である。政府でも赤十字が基本原則に則って行う組織運営、意思決定などの自主性を侵すことはできないということを表している。

(5)奉仕 Voluntary service²⁸

赤十字・赤新月は、利益を求めない奉仕的救護組織である。

赤十字の活動は自発的な志願を基礎にする篤志的な組織であることと、利益を目的としない無償性が表現されている。

(6)単一 Unity²⁹

いかなる国にもただ一つの赤十字社あるいは赤新月社しかあり得ない。赤十字社、赤新月社は、すべての人に門戸を開き、その国の全領土にわたって人道的事業を行わなければならない。

混乱を防ぎ信用を確保するために、一つの国には一つの赤十字社しか存在できないことを明確に

している。また、すべての人に差別なく開かれ、その国の隅々まで及ばねばならないことにも言及している。

(7)世界性 Universality³⁰

赤十字・赤新月は世界的機構であり、その中においてすべての赤十字社、赤新月社は同等の権利を持ち、相互援助の義務を持つ。

赤十字は一つの目的によって結ばれた世界的な組織であり、上下関係なく平等であること、さらにお互いに援助し合う義務を持っていることを表している。

3-3. 赤十字と国際人道法

3-3-1. 国際人道法の目的

国際人道法は、武力紛争による不必要な犠牲や損害を防止し、戦闘に参加しないすべての人の保護を目的とした、国際的な条約の総称である³¹。

理想論で言えば、戦争や武力紛争など無い方が絶対に良い。しかし、決して無くならない現実の世界を直視し、それによる犠牲や損害をできるだけ減らしたいという想いが国際人道法には込められている³²。

また、「戦闘に参加しないすべて人の保護³³」ももう一つの目的である。仮に核兵器が使用されたならば、戦闘員だけでなく大量の市民が犠牲になり甚大な被害を被るであろう。そのように考えると、一般市民にとっての国際人道法の必要性について理解できるのではないだろうか。

3-3-2. ジュネーブ四条約 (1949年)

先述の通り、国際人道法の始まりと言える最初のジュネーブ条約は1864年に採択された。同時

に赤十字という組織も誕生したことを考えると、両者は双子の関係にあると言ってもよい。

その後、ジュネーブ条約は改正を重ね、第二次世界大戦の反省に基づいて「戦争犠牲者保護のための国際条約決定のための外交会議」においていわゆる「1949年のジュネーブ四条約」が採択された³⁴。

(1)第1条約：「戦地にある軍隊の傷者および病者の状態の改善に関する1949年8月12日のジュネーブ条約」(陸の条約)³⁵

第1条約では、主として陸戦の傷病兵の保護を規定している。具体的には、軍の衛生部隊や赤十字などの活動を中立として保護し攻撃をすることを禁止することや、赤十字標章の使用制限などを規定している。

(2)第2条約：「海上にある軍隊の傷者、病者および難船者の状態の改善に関する1949年8月12日のジュネーブ条約」(海の条約)³⁶

第2条約では、海戦の傷病兵の保護を規定している。主な内容は第1条約とほぼ同じである。

(3)第3条約：「捕虜の待遇に関する1949年8月12日のジュネーブ条約」(捕虜の条約)³⁷

第3条約では、捕虜の人道的な待遇を規定している。具体的には、捕虜と家族との通信確保や赤十字などによる捕虜への援助活動の保障などを規定している。

(4)第4条約：「戦時における文民の保護に関する1949年8月12日のジュネーブ条約」(文民保護の条約)³⁸

第4条約では、一般住民の保護を規定している。第二次世界大戦におけるユダヤ人大量虐殺や広島と長崎への原爆投下など、一般市民に対する非人道的な行為に対する反省が背景となっている。

3-3-3. 二つの追加議定書(1977年)

第二次大戦後は、国家間の武力紛争よりも内戦や植民地独立のための紛争が数多く起こった。これらの武力紛争における犠牲者の保護は、1949年のジュネーブ四条約においては非常に限られたものだったので、1977年に二つの追加議定書が採択された³⁹。

(1)第1追加議定書「国際的武力紛争の犠牲者の保護に関し1949年8月12日のジュネーブ諸条約に追加される議定書」⁴⁰

第1追加議定書は、軍事目標の定義や、危険なエネルギーを内蔵するもの、一般住民の生存に不可欠なもの、そして文化財や自然環境に対する保護について規定したほか、女性や児童への特別保護などを規定している。

(2)第2追加議定書「非国際的武力紛争の犠牲者の保護に関し1949年8月12日のジュネーブ諸条約に追加される議定書」⁴¹

第2追加議定書は、内戦の影響を受けるすべての人に対して、差別のない人道的な待遇を規定している。

3-3-4. 赤十字と国際人道法の関係

赤十字は国際人道法の生みの親であり育ての親でもある。実際、ジュネーブ諸条約の中には赤十字に関する記述が数多く登場する⁴²。また、赤十字国際委員会(ICRC)は国際人道法においてその名前と役割が記されている唯一の機関である⁴³。

赤十字国際委員会が全ての人道支援活動のインシアチブを取る権利、赤十字の標章への攻撃の禁止、赤十字国際委員会は国際法廷などの裁判で証言をしなくてもよい特別な権利などは、1949年のジュネーブ四条約とそのすべての締約国によって確認されている国際赤十字・赤新月運動規約や、国際刑事裁判所規程に関する手続きと証拠の規則

において明確に認められている⁴⁴。

このように、赤十字は一貫して国際人道法の普及と発展に努め、武力紛争の犠牲者の保護や救済を図り、人道支援を通じて世界平和の実現に寄与してきたと言える⁴⁵。赤十字国際委員会が国際人道法の「守護者(guardian)」と呼ばれるゆえんである⁴⁶。

3-4. 赤十字運動と3つの機関

3-4-1. 水平的かつ自律的なネットワーク組織

前述の通り、赤十字の本質は組織ではなく、運動である。よって、企業における本社や本部といった類の指揮命令の中心点やトップは存在しない。水平的なネットワーク型の組織が同じ思想と目的を共有し自律的に協力して活動しているという点を理解しておくことが重要である。国家とも、企業とも、そして国連などの国際機関とも異なる極めて独自かつ特殊な形態と言えよう。

赤十字運動を構成しているのは、(1)赤十字国際委員会(International Committee of the Red Cross; ICRC)、(2)国際赤十字・赤新月社連盟(International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies; IFRC)、(3)各国の赤十字社、赤新月社の3つの機関である⁴⁷。

3-4-2. 3つの機関

3-4-2-1. 赤十字国際委員会(ICRC)

(1)概要

赤十字国際委員会は、1863年の創設以来、国際人道法にもとづいて、戦争、内戦または国内騒乱の犠牲者に対し人道的支援を行っている⁴⁸。スイスのジュネーブに本部を置き世界中で活動している。

紛争地域で災害・医療支援が行われる場合、ICRCが主導機関となることが多く、赤十字運動

のパートナー機関と連携しながら任務にあたる。避難民への緊急物資の配付や、離散家族の追跡調査、医療サービスの提供などに加えて、民間人を守る国際人道法や赤十字規約の普及などにも共に取り組んでいる⁴⁹。

(2)主な任務⁵⁰

- ・戦争、内戦、国内騒乱の際に、中立機関として犠牲者の保護と救援にあたること。
- ・敵に捕らえられた兵士が非人道的な扱いを受けることのないよう、捕虜や抑留者を訪問し、調査すること。
- ・紛争などで離れ離れになった家族の安否調査を行うこと。
- ・国際人道法を広め、守られるようにすること。
- ・新しく創設された赤十字・赤新月社の承認を行うこと。

3-4-2-2. 国際赤十字・赤新月社連盟 (IFRC, 連盟)

(1)概要

国際赤十字・赤新月社連盟は、各国の赤十字社・赤新月社の国際的な連合体であり、スイスのジュネーブに事務局と世界60カ所以上に代表部を置いている、独立した人道機関である⁵¹。

第1次大戦終了後の1919年2月、各国の赤十字社を国際連盟に匹敵する組織に連合するべく、アメリカ、イギリス、フランス、イタリアそして日本の5カ国の赤十字社代表が五社委員会を結成、協議をした⁵²。同年5月には、各国赤十字社の国際的連合体として赤十字社連盟が設立された⁵³。その後、名称を国際赤十字・赤新月社連盟と改称し、今日にいたっている。

(2)主な任務⁵⁴

- ・災害の被災者に対する救援活動を行うこと。
- ・将来の災害に備え、リスクを抑えるための活動を行うこと。

- ・感染症対策をはじめ、保健・衛生上の問題に取り組む健康の増進を図ること。
- ・さまざまな人道問題についての関心を喚起すること。
- ・これらの活動を実施する各国赤十字社間の調整を行うこと。
- ・各国赤十字・赤新月社の人道的な活動を支援・推進すること。
- ・各国赤十字・赤新月社の設立・発展を促進すること。

3-4-2-3. 各国赤十字・赤新月社

(1)概要

世界の赤十字社・赤新月社は現在、192の国と地域に広がっている⁵⁵。

各国の赤十字社・赤新月社は、「命と健康を守る」、「苦痛を軽減する」、「人間の尊厳を守る」という目的のために幅広い活動を行っている⁵⁶。

なお、各国の赤十字・赤新月社は、それぞれの国の中で人道的活動を行う一方で、大規模な災害が発生した際などには、国境を越えてお互いの活動を支援する責任を持っている⁵⁷。

(2)主な任務⁵⁸

- ・災害現場での救護活動や、災害に備えた活動を行うこと。
- ・健康な生活をおくるための保健衛生や救急法の普及をすること。
- ・安全な輸血用血液を確保するための献血者を募集することを中心とした血液事業。
- ・地域社会（コミュニティー）の生活をより良いものにするための社会福祉活動をすること。
- ・災害に備えて医師や看護師を訓練し、地域医療にも貢献する医療活動をすること。
- ・赤十字の活動に賛同する方がたによるボランティア活動とボランティアの養成を行うこと。

- ・赤十字の精神を、次世代を担う青少年に伝えるための青少年赤十字活動を促進すること。
- ・赤十字の基本原則や国際人道法を広めること。

3-4-3. 赤十字・赤新月国際会議⁵⁹

赤十字運動の最高決議機関は、原則として4年ごとに開催される赤十字・赤新月国際会議である。赤十字国際委員会、国際赤十字・赤新月社連盟、各国の赤十字社・赤新月社に加えて、ジュネーブ諸条約締約国政府の代表が参加する。この会議では、各種の人道的な課題の討議や、ジュネーブ諸条約その他条約の制定に向けての提言などを行っている。

4. 日本赤十字社の概要

4-1. 日本赤十字社の成り立ち

4-1-1. 博愛社設立と日本赤十字社の誕生⁶⁰

1877年2月に始まった西南戦争では明治政府軍と薩摩軍ともに多数の死傷者を出した。この悲惨な状況に接した元老院議員の佐野常民と大給恒は、ヨーロッパにある赤十字と同様の救護団体を作るべきという、以前から抱いていた思いを改めて強くした。

征討総督であった有栖川熾仁親王に直接趣意書を差し出した佐野らは、救護団体「博愛社」の活動許可を得ることができ、博愛社の救護員は直ちに戦地で傷病者の救護に当たった。

1886年に日本政府がジュネーブ条約に加入すると、翌1887年に博愛社は名称を日本赤十字社と改称し、世界で19番目の赤十字社として正式に承認された。

4-1-2. 日本赤十字社法により特殊法人として確立

そして、第二次世界大戦後の1952年8月14日

に公布された日本赤十字社法によって、日本赤十字社は公式に特殊法人としての地位を与えられ、現在に至っている⁶¹。

法律制定の趣旨には「日本赤十字社の特性を生かし、その自主性を重んじ、事業の円滑適正なる運営を図らしめ、もつて国民生活の安定に一段の力を尽くすようにすると共に、他面日本赤十字社が国際赤十字の一員としての地歩を固め赤十字国際機関並びに各国赤十字社と協力し、世界の平和と人類の福祉に貢献せしめる⁶²」という目的が記されている。

なお、日本赤十字社の歴史に関する記述と分析は、第2部以降で詳細に取り組み予定であるので、第1部である本稿では上記の簡単な紹介で留めておく。

4-2. 日本赤十字社の現状⁶³

以下では、主として日本赤十字社のホームページ並びに同社の年度報告書（Annual Report）を参照して、同社の現状について事実や数値を記述する。

4-2-1. 日本赤十字社の組織

(1) 名誉総裁・名誉副総裁

- ・名誉総裁：皇后陛下
- ・名誉副総裁：秋篠宮皇嗣妃殿下・常陸宮殿下・同妃華子殿下・三笠宮妃百合子殿下 寛仁親王妃信子殿下・高円宮妃久子殿下

(2) 会員（2022年3月31日現在）

- ・個人 20万人
- ・法人 8.5万人

(3) 評議員

- ・2,004人

(4) 代議員

- ・223人

- (5)役員 (2022年8月1日現在)
- ・社長 清家 篤 (常勤)
 - ・副社長 鈴木 俊彦 (常勤) 十倉 雅和 (非常勤)
 - ・理事 60人 (常勤5人, 非常勤55人)
 - ・監事 3人 (常勤1人, 非常勤2人)
- ・常備救護班 (2022年3月31日現在) : 485班
4,954人
 - ・無線局 (2022年3月31日現在) : 3,184局
 - ・救護車両 (2022年3月31日現在) : 1,829台
 - ・赤十字飛行隊 (特殊奉仕団) (2022年3月31日現在) : 103人

(6)施設及び職員

- ・本社 : 1施設 536人
 - ・支部 : 47施設 696人
 - ・医療事業 : 118施設 59,356人
 - ・血液事業 : 229施設 5,849人
 - ・社会福祉事業 : 28施設 1,137人
 - ・合計 : 423施設 67,574人
- ・災害における救護員出動数 (2021年度) : 1,690人
 - ・救援物資配分数 (毛布・安眠セット・緊急セット) (2021年度) : 13,297個
 - ・2021年度取扱義援金額 (2022年3月31日現在) : 20億8,599万2,926円

(7)会計 (2022年度当初予算)

- ・一般会計
本社 : 200億4千万円
支部 : 198億7千万円
- ・医療施設特別会計 : 1兆1515億9千万円
- ・血液事業特別会計 : 1612億6千万円
- ・社会福祉施設特別会計 : 156億1千万円

4-2-2-2. 社会活動

(1)赤十字ボランティア⁶⁵

赤十字ボランティアには、グループで活動しているボランティアと個人で活動しているボランティアがいる。

グループで活動しているボランティアは、市区町村ごとに組織された「地域赤十字奉仕団」、おおむね18～30歳の社会人や学生などで組織された「青年赤十字奉仕団」、さまざまな専門技術や職業を活かして活動する「特殊赤十字奉仕団」、の3つの種類がある。

個人で活動しているボランティアは、日本赤十字社の本社、各都道府県支部、赤十字病院、赤十字血液センター、献血ルーム、社会福祉施設などの各施設で活動している。

4-2-2. 日本赤十字社の事業

4-2-2-1. 災害救護⁶⁴

日本赤十字社は、災害が発生し、救護活動が必要と判断される場合や、被災地となった都道府県等から要請があった場合に、その都道府県にある支部を主体として救護活動を行なっている。

具体的には、(1)医療救護、(2)こころのケア、(3)救援物資の備蓄及び配分、(4)血液製剤の供給、(5)義援金の受付及び配分などの活動を実施している。

また、救護業務に関連する業務として、(1)復旧・復興に関する業務、(2)防災・減災に関する業務を行なっている。

災害救護の概要

赤十字ボランティアの概要

- ・2,886団 1,144,134人
- ・地域赤十字奉仕団 : 2,107団 1,097,423人
- ・青年赤十字奉仕団 : 149団 5,387人
- ・特殊赤十字奉仕団 : 630団 29,324人
- ・個人ボランティア等 : 12,000人

(2)青少年赤十字⁶⁶

青少年赤十字は、児童・生徒が赤十字の精神に基づき、世界の平和と人類の福祉に貢献できるように、日常生活の中での実践活動を通じて、いのちと健康を大切に、地域社会や世界のために奉仕し、世界の人びととの友好親善の精神を育成することを目的としており、さまざまな活動を学校教育の中で展開している。

青少年赤十字は、幼稚園、保育所、小・中・高等学校、特別支援学校等の中に組織されており、学校・幼稚園の先生や保育所の保育士が指導者となる。

学校や園は、それぞれの教育・保育方針に基づいて自主的に青少年赤十字を採用し、実態に即して計画、実践することになっている。

日本赤十字社では、青少年赤十字の活動のための資料提供、赤十字の全国的・国際的組織を活用した便宜供与や学校間連携の支援、希望する加盟校の教員、生徒向けの研修などを実施しているが、指示や通達によって学校内の組織を拘束することは一切ない。

世界各国の青少年赤十字メンバー同士の人、情報、物（国際親善アルバムなど）の交流も盛んに行われている。

青少年赤十字の概要

- ・14,441 校 3,492,653 人
- ・幼稚園・保育所：1,784 校 149,352 人
- ・小学校：7,076 校 1,953,430 人
- ・中学校：3,495 校 978,908 人
- ・高等学校：1,772 校 361,188 人
- ・特別支援学校：203 校 21,097 人
- ・その他：111 校 28,678 人
- ・指導者：243,861 人

(3)各種講習⁶⁷

人命を救う方法や健康で安全に暮らすための知

識と技術を伝えるため、日本赤十字社は5つの講習を行っている。

i. 救急法

日常生活における事故防止や手当ての基本、胸骨圧迫や人工呼吸の方法、AED（自動体外式除細動器）を用いた除細動、止血の仕方、包帯の使い方、骨折などの場合の固定、搬送、災害時の心得などについての知識と技術に関する講習。

ii. 水上安全法

水と親しみ、水の事故から人命を守るため、泳ぎの基本と自己保全、事故防止、溺れた人の救助、応急手当の方法などの知識と技術に関する講習。

iii. 雪上安全法

雪の楽しさを知るとともに、スキー場などでの事故防止や、けが人の救助、応急手当の知識と技術に関する講習。

iv. 幼児安全法

子どもを大切に育てるために、乳・幼児期に起こりやすい事故の予防とその手当、かかりやすい病気と発熱・けいれんなどの症状に対する手当などの知識と技術に関する講習。

v. 健康生活支援講習

誰もが迎える高齢期を、健やかに生きるために必要な健康増進の知識や高齢者の支援・自立に向け役立つ介護技術に関する講習。

各種講習の概要⁶⁸

- ・登録者数（2022年3月31日現在）
 - 指導者 23,328 人
 - 資格者 417,212 人
- ・受講者数（2021年度）
 - 285,915 人
- ・救急法基礎講習：指導者 10,806 人 資格者 240,118 人 受講者数 19,580 人

- ・救急法：指導者 6,863 人 資格者 132,089 人
受講者数 193,142 人
- ・水上安全法：指導者 1,486 人 資格者 10,330 人
受講者数 18,813 人
- ・雪上安全法：指導者 212 人 資格者 1,001 人
受講者数 125 人
- ・幼児安全法：指導者 2,245 人 資格者 19,598 人
受講者数 34,204 人
- ・健康生活支援講習：指導者 1,716 人 資格者
14,076 人 受講者数 20,051 人

4-2-2-3. 国際活動⁶⁹

世界最大の赤十字のネットワークを活かして、日本赤十字社は世界各地での緊急時の救援や復興支援、予防活動に取り組んでいる。

被災者への医療や衣食住の支援といった緊急救援だけでなく、その後の復興支援、そしてこの回復力を培う長期的な開発協力という流れで包括的に取り組んでいるところが特徴的である。

国際活動の概要

- ・国際救援・開発要員派遣（2021 年度）：8 カ国のべ 26 人
- ・国際赤十字・赤新月社連盟出向：3 人（スイス、マレーシア）
- ・国際活動費（2021 年度）：42 億円

4-2-2-4. 社会福祉事業⁷⁰

日本赤十字社は、さまざまな事情により家庭で生活できない子ども、要介護状態により自宅で生活できない高齢者、障がい者などの社会的支援を必要とする方がたが、安心してその人らしい自立した生活を送ることができるよう、全国 28 の社会福祉施設を運営している。

日赤の社会福祉施設では、年間延べ約 4 万

6000 人ものボランティアが、各施設のご利用者により良い生活を支えるため、それぞれ得意なことを生かして活躍している。

主に赤十字奉仕団をはじめとし、ボランティアサークルの学生たち、施設近隣の方がたが、積極的に参画している。

社会福祉施設の概要

- ・児童福祉施設（定員）
 - 乳児院：8 施設（291 人）
 - 保育所：3 施設（368 人）
- ・児童養護施設：1 施設（40 人）
- ・医療型障害児入所施設：3 施設（286 人）
- ・老人福祉施設（定員）
 - 特別養護老人ホーム（併設ケアハウス 20 人を含む）：8 施設（773 人）
- ・障害者福祉施設（定員）
 - 障害者支援施設：1 施設（50 人）
- ・視聴覚障害者情報提供施設：2 施設
- ・補装具製作施設：1 施設
- ・複合型施設（定員）
 - 特別養護老人ホーム：1 施設（110 人）
 - 介護老人保健施設：1 施設（100 人）
 - 高齢者グループホーム：1 施設（18 人）
 - 障害者支援施設：1 施設（10 人）

4-2-2-5. 医療事業

(1)赤十字病院⁷¹

日本赤十字社は、全国で 91 の病院を運営している。各地域の中核医療機関として地域医療に貢献し、救急医療、がん診療、生活習慣病の予防や介護の支援、災害時における国内外への医療チーム派遣など、さまざまな活動を通じて社会に貢献している。

医療機関の概要

・施設数

病院：91

診療所(健康管理センター2を含む)：5

介護老人保健施設：5

介護医療院：5

・病床総数(2022年3月31日現在)：35,028床

・総患者数(2021年度)：

入院 956万人 1日平均 2.6万人

外来 1,514万人 1日平均 6.2万人

幹部看護師：1校 120人

介護福祉士：1校 30人

(2)看護師等の教育⁷²

日本赤十字社の看護師養成は130年の歴史があり、現在、看護大学6校・看護専門学校12校で年間約1,300人の看護師を養成しており、病院・血液センター・社会福祉施設などでは約3万7000人の看護師が働いている。

赤十字の看護師は国内外を問わず、紛争や災害の地で救護活動を展開しており、その活動で培った災害看護を体系化し、津波被害に襲われたインドネシア・バンダアチエの看護学校に災害看護の教育プログラムを導入する活動なども行った。

看護師養成の概要

・施設数

大学(大学院併設)：6校

短期大学：1校

看護専門学校：11校

助産師学校：1校

幹部看護師研修センター：1校

計 20校

・一学年養成定員

看護師：17校 1,195人

助産師：6校 88人

保健師：6校 149人

4-2-2-6. 血液事業⁷³

「血液事業」とは、一般に、血液提供者を募集し、その血液を採取し、血液製剤という医薬品を製造し、治療を必要とする患者のために医療機関に供給する一連の事業のことを言う。

日本赤十字社は、1952年に初めて血液事業を開始し、献血の普及、血液製剤の製造、医療機関への供給を行っている。

血液事業の概要

・施設数

地域血液センター：47

附属施設：170(献血ルーム116を含む)

ブロック血液センター：7

附属施設(製造所)：4

分室：1

・車両台数(2022年3月31日現在)

移動採血車：278台

献血運搬車：854台

・献血者数(2021年度)

成分献血：164万人

400mL献血：328万人

200mL献血：12万人

合計：505万人

・供給本数(2021年度)

輸血用製剤：1,725万本

5. まとめと今後の研究

5-1. 本稿での議論のまとめ

本稿では、最初に、赤十字運動の本質が組織ではなく、創始者アンリー・デュナンが唱えた赤十

字思想に共鳴し、その目的を共有する人々が生み出してきた自発的な協働活動であることを確認した。そして、コミュニティ・ソリューションに貢献しうる「人道支援を目的とした非営利の協同組織」とはいかなる条件を備えたものであるのかについて、日本赤十字社を主たる対象として事例研究をおこなうことにした。

次に、本稿から始まる一連の研究においては、森田(2019)が用いた分析の枠組みである、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同(Community)・協同(Cooperation)・協働(Collaboration)・教導(Communication)」からなる「4つの“きょうどう”(4C)」を援用して事例の記述と分析をおこなっていくこととした。

続いて、国際赤十字の成り立ちと概要、日本赤十字社の設立経緯と現在の組織や事業などについて概観した。

5-2. 今後の研究

今後の研究では、4つの“きょうどう”の枠組みを用いながら、主として日本赤十字社を対象にして個別かつ詳細に歴史的ならびに経営的な事例研究を行なっていくことにする。

謝 辞

長期間にわたって赤十字関係者や日本赤十字社役職員の方々から数々の助言を受けるとともに、貴重な情報を提供していただいている。とりわけ日赤理事の堀乙彦氏からは一方ならぬ多大な支援と協力をいただいている。記して感謝の意を表したい。

参考文献

ジャン・ピクテ(2010)『解説 赤十字の基本原則』[第

2版]：人道機関の理念と行動規範』井上忠男訳、東信堂。

井上忠男(2015)『戦争と国際人道法：その歴史と赤十字の歩み』東信堂。

金子郁容(1999)『コミュニティ・ソリューション』岩波書店。

北野進(2003)『赤十字のふるさと：ジュネーブ条約をめぐって』雄山閣。

黒沢文貴・河井利修(2009)『日本赤十字社と人道援助』東京大学出版会。

日本赤十字社(2022)『Annual Report 2021-2022：令和3年度業務報告書』日本赤十字社。

榊居隆・森正尚(2018)『第二版 世界と日本の赤十字：世界最大の人道支援機関の活動』東信堂。

森田正隆(2019)「城南信用金庫の経営研究(1)コミュニティ志向型組織と4つの“きょうどう”」『経済研究』第158号, pp. 15-26, 明治学院大学経済学会。

森田正隆(2020a)「城南信用金庫の経営研究(2)信用金庫という協同組織の原点と本質」『経済研究』第159号, pp. 1-40, 明治学院大学経済学会。

森田正隆(2020b)「城南信用金庫の経営研究(3)理念を貫く経営：小原鐵五郎」『経済研究』第159号, pp. 41-99, 明治学院大学経済学会。

森田正隆(2021a)「城南信用金庫の経営研究(4)金融自由化と経営の私物化：真壁實」『経済研究』第161号, pp. 39-92, 明治学院大学経済学会。

森田正隆(2021b)「城南信用金庫の経営研究(5)一経営正常化と原点回帰の大改革：吉原毅一」『経済研究』第161号, pp. 93-154, 明治学院大学経済学会。

森田正隆(2022)「城南信用金庫の経営研究(6)一全体の要約と結論一」『経済研究』第163号, pp. 17-53, 明治学院大学経済学会。

注

1 榊居ほか(2018, p. 121)

2 黒沢ほか(2009, 黒沢文貴「はじめに」, p. 2)
<https://jp.icrc.org/about/movement/>

3 金子(1999, p. 36)

4 森田(2019, 2020a, 2020b, 2021a, 2021b, 2022)

5 森田(2019, p. 18)

6 森田(2019, p. 18)

7 森田(2019, pp. 18-19)

8 森田(2019, p. 19)

9 北野(2003, p. 14)

<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
<https://jp.icrc.org/about/humanity/>

- 10 北野 (2003, p. 16)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
<https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 11 北野 (2003, pp. 16-17)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
<https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 12 <https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
<https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 13 北野 (2003, p. 17)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
<https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 14 北野 (2003, pp. 17-18)
- 15 小池 (2010, p. 39)
- 16 北野 (2003, p. 18)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
- 17 北野 (2003, p. 18)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
- 18 北野 (2003, pp. 18-19)
<https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/origin/>
- 19 井上 (2015, pp. 205-206)
<https://www.jrc.or.jp/about/principle/>
- 20 <https://jp.icrc.org/about/movement/>
- 21 井上 (2015, pp. 208-209)
- 22 ビクテ (2010, 記者井上によるはしがき, p. 5)
- 23 <https://jp.icrc.org/about/movement/>
- 24 榊居ほか (2018, pp. 142-143)
- 25 榊居ほか (2018, pp. 143-144)
- 26 榊居ほか (2018, p. 144)
- 27 榊居ほか (2018, pp. 144-145)
- 28 榊居ほか (2018, pp. 145-146)
- 29 榊居ほか (2018, p. 146)
- 30 榊居ほか (2018, pp. 146-147)
- 31 榊居ほか (2018, p. 156)
- 32 榊居ほか (2018, p. 159)
- 33 榊居ほか (2018, p. 159)
- 34 <https://www.jrc.or.jp/about/humanity/history/>
- 35 榊居ほか (2018, p. 161)
- 36 榊居ほか (2018, p. 161)
- 37 榊居ほか (2018, p. 161)
- 38 榊居ほか (2018, p. 161)
- 39 <https://www.jrc.or.jp/about/humanity/history/>
- 40 榊居ほか (2018, p. 161)
- 41 榊居ほか (2018, p. 161)
- 42 榊居ほか (2018, p. 174)
- 43 <https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 44 <https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 45 榊居ほか (2018, p. 172)
- 46 <https://jp.icrc.org/about/humanity/>
- 47 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
<https://jp.icrc.org/about/movement/>
- 48 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 49 <https://jp.icrc.org/about/movement/>
- 50 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 51 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 52 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 53 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 54 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 55 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 56 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 57 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 58 <https://www.jrc.or.jp/about/organization/>
- 59 <https://www.jrc.or.jp/about/naritachi/>
- 60 <https://www.jrc.or.jp/about/history/>
- 61 「日本赤十字社法の施行に関する件」https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00ta1506&dataType=1&pageNo=1, 厚生省発社第六三号, 1952.
- 62 「日本赤十字社法の施行に関する件」https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00ta1506&dataType=1&pageNo=1, 厚生省発社第六三号, 1952.
- 63 日本赤十字社 (2022)
<https://www.jrc.or.jp>
https://www.jrc.or.jp/about/organization_summary/
特に断りのない統計数字等は, 2002年4月1日現在
- 64 <https://www.jrc.or.jp/saigai/about/>
- 65 <https://www.jrc.or.jp/volunteer-and-youth/volunteer/about/>
- 66 <https://www.jrc.or.jp/volunteer-and-youth/youth/about/>
- 67 <https://www.jrc.or.jp/study/kind/>
- 68 救急法基礎講習指導者数は, 救急法, 水上安全法, 雪上安全法, 幼児安全法の4つの指導者数を合算した数。
- 69 <https://www.jrc.or.jp/international/>
- 70 <https://www.jrc.or.jp/medical-and-welfare/welfare/about/>
- 71 <https://www.jrc.or.jp/medical-and-welfare/medical/about/>
- 72 <https://www.jrc.or.jp/medical-and-welfare/nurse/feature/>
- 73 <https://www.jrc.or.jp/donation/blood/>