

[資料] 図解 経営管理論の展開

その他のタイトル	[Material] Development of Management Theory Illustrated
著者	飯野 春樹
雑誌名	関西大学商學論集
巻	12
号	1
ページ	77-92
発行年	1967-04-25
URL	http://hdl.handle.net/10112/00021497

資 料

図解 経営管理論の展開

飯 野 春 樹

は し が き

本稿は、経営管理論の展開を図解を用いて説明しているいくつかを取り上げたものである。図解は単純化の危険を伴うが、理解を促進する機能をもっている。管理論学習の一助ともなれば本稿の目的は達せられる。

最近、管理論においては伝統理論と近代理論との鋭い対立がある。本稿での図解には、この点を明確に示しうるものはないが、それでも一応、管理論における諸学派の存在あるいは管理論と他の諸科学との関連をいくらかでも明白にしうるのではないかと思われる。

以下に取り上げるのは(1)ヴィラーズ R. Villers による科学的管理の時代区分による概括的説明、(2)アーウィック L. F. Urwick による経営管理の内容の説明、(3)ヘインズ W. W. Haynes やマッシー J. L. Massie による諸学派の展開とその貢献者の説明、および(4)スージャネン W. W. Suojanen による現状の整理、である。それぞれの図解の説明に当っては、できるだけ原著者の言葉によるという方針をとる。

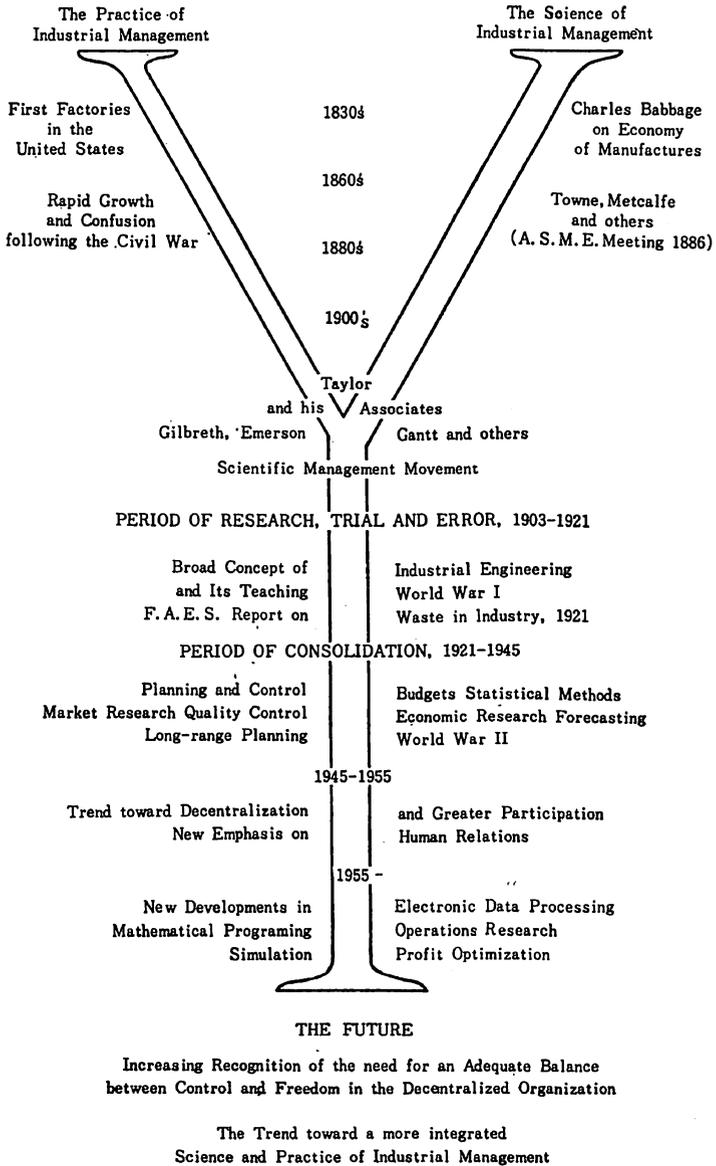
I ヴィラーズによる図解

ヴィラーズはその著の第2章「科学的管理の歴史」を、「科学的管理のY」(第1図参照)を用い、⁽¹⁾時代区分別に特徴づけて説明する。経営管理論の展開を総括的に理解するのに便利であろう。

Yの字の一方には「科学的管理の実践」の流れがあり、これは科学的接近法をまったく無視したものであった。他方には、バベジによってはじめて提唱され、のちにタウンによって復活された「経営管理の科学」の流れがあった。「科学的管理運動の偉大さは、両者のあいだのギャップを埋めたことにある。これはテーラーの大きい業績

(1) R. Villers, *Dynamic Management in Industry*, 1960, p. 14.

第1図 科学的管理のY



(2) である」かようにしてテーラーは、Yの交点に位置する。

一般に管理の科学の発展を跡づける場合、テーラーをもってその始祖とみなすことが多いが、ヴィラーズは、テーラー以前におけるバベジの業績を高く評価する。

バベジ Charles Babbage, 1792-1871 はすでに1832年に、工場管理に関する最初の研究書である *On the Economy of Machinery and Manufactures* をあらわし、そこで科学的方法を経営管理に適用すべきことを主張していた。かれが少なくとも、今日の用語で言えば、組織計画、生産、人間関係、原価、販売のごとき分野においてすぐれた研究を行なっていることに、ヴィラーズは注目している。

バベジの著作後、約50年の空白を経て、タウンが1886年に ASME で発表した論文 *The Engineer as an Economist* は、管理の科学の展開における第二番目の業績であった。正式には1903年に始まる科学的管理運動は、テーラーも出席していたこの会議にその根源をもっていたと言ってもよい。

ヴィラーズによるその後の時代区分は、図に示されるように、1903~1921年、1921~1945年、1945~1955年、1955年以降および将来である。⁽³⁾以下で、そのそれぞれの時期の簡単な特徴をのべよう。

1903年から1921年にいたる期間は、テーラーおよびギルプレス、エマーソン、ガントラによって主張された科学的管理の諸概念が徐々に産業界に浸透してゆく時代である。しかしテーラーにおいては、その管理 *management* の概念は工場現場の監督 *shop supervision* と、その計画 *planning* は生産管理 *production control* とほとんど同意義であると言ってもよく、従ってこの同じ期間に、産業界においても学界においても、全体的視点から管理を捉えようとする努力がみられたのである。またこの時代にいくつかの大学において、経営学部や管理論の講座が開設されている。

このような「科学的管理のヨリ広い接近」が一般に受け入れられるのが、次の1921年~1945年、すなわち経営管理における科学的方法の成長と成熟の時代である。この時期の最初の年1921年に出た「無駄排除に関する報告」は、経営管理の実践に新しい接近法を導入し、この期間に大きい影響を与えたのである。

1945年から1955年の期間は、ホーソン実験にもとづく人間関係論が強い影響力をも

(2) *ibid.*, p. 13.

(3) ヴィラーズは上掲書の前に *The Dynamics of Industrial Management*, 1954 を刊行している。同書37頁に同じくYの図があり、1945年以降および将来で終わっている。1945年までの記述は、この書物が詳しい。

ち、それとともに管理の基本概念に相当の変化がみられた十年間であったと言える。

1955年以降では、経営管理の諸問題解決のために、ORなど数学的概念が益々使用されるようになったのが特徴的である。電子計算機の発達がこの傾向を強化する役割を果たしているのを見落してはならない。

かくてヴィラーズは、その図上において、将来の方向として、「分権的組織における統制と自由との適正なバランスを保持する必要性が一層認識されること」および「経営管理の科学と実践がより統合化される傾向」の二つを指摘している。

II-1 アーウィックの図解

ヴィラーズの図解が時代区分による総括的説明を主としていたのに対し、アーウィックの図解は経営管理の内容ないし知識の分類を対象別に試みたものである。かれはほとんど同じ趣旨の二つの図、すなわち四つの面をもつ平面図および立体図を用いて、これを試みている。第2図は単純で、極めて理解しやすいものであり、とくにその分類基準が興味深いので、先ずそれからのべることにしよう。

第2図 経営管理の内容

THE CONTENT OF MANAGEMENT

MANAGEMENT IS CONCERNED WITH ↓	A. THE INDIVIDUAL (The "Cell")	B. THE SOCIAL UNIT (The "Organism")
1. WORK ("Mechaincs")	1A. THE TASK	1B. ARRANGING AND CORRELATING TASKS
2. PEOPLE ("Dynamics")	2A. ADJUSTING THE INDIVIDUAL TO THE TASK	2B. MOTIVATING AND INTEGRATING THE GROUP

アーウィックによれば、この図表は、経営 business が二つのものから成り立つ、従って二つの面から見うる、という見地にもとづいている。すなわち、

1. 経済目的のための経済価値の組織
2. 個人目的とともに共通目的のために協働する人間の社会、換言すれば社会単位

(4) L. F. Urwick, *Leadership in the 20th Century*, 1957. p. 7.

である。かれはここで、次のように指摘している。「経営をこの第二の面で見える能力、それを社会単位と理解する能力が基本的に重要であると信ずる。そうでなければ、管理の思考に正しい焦点を合わすことができない⁽⁵⁾」

いま、上述の二つの面を、経営者が取扱うべき対象に即してもっと簡単な言葉で表現すると、それは1. 仕事 work, すなわち経済目的と、2. 人間 people, すなわち社会目的となる。さらに有機体が細胞から成り立っているのと同様に、集団が個人から成る事実により、経営者はA. 個人, B. 集団を考慮しなければならない。

この二つのシステムを組み合わせると、図のような四つの範疇が出来上る。すなわち、

- 1 A 個人 (「細胞」) との関連で仕事を考える経営者は、各個人のなすべき課業を研究し、規定しなければならない。
- 1 B 集団 (「有機体」) との関連で仕事を考える経営者は、課業を配列し、相互に関係づけて、それらが統一体となるようにしなければならない。
- 2 A 個人との関連で人間を考える経営者は、それぞれがなすべき課業に個人を適応させるようにしなければならない。
- 2 B 集団との関連で人間を考える経営者は、全体として集団を動機づけ、統合できなければならない。

かようにアーウィックは、経営管理の内容を四つの部分に分類する。各部分は第3図の各側面と対応するので、それぞれの解説は次項にゆずることにするが、1 Aにはテーラーをはじめとする科学的管理法、1 Bにはフェイヨルを始祖とする伝統的管理論、2 Aには第一次大戦前後の人事管理論、2 Bには人間関係論、をそれぞれ各部分における先駆的研究とみなすことができよう。

II-2 アーウィックの図解

アーウィックは、前項の図表と同じ考えにもとづいてより詳しい別の図⁽⁶⁾を用意している。それには経営管理の知識の概要とそれぞれに貢献した主要人物とが指摘されている。なお、両表は、1 A = 1, 2 A = 2, 1 B = 3, 2 B = 4 と対応する。

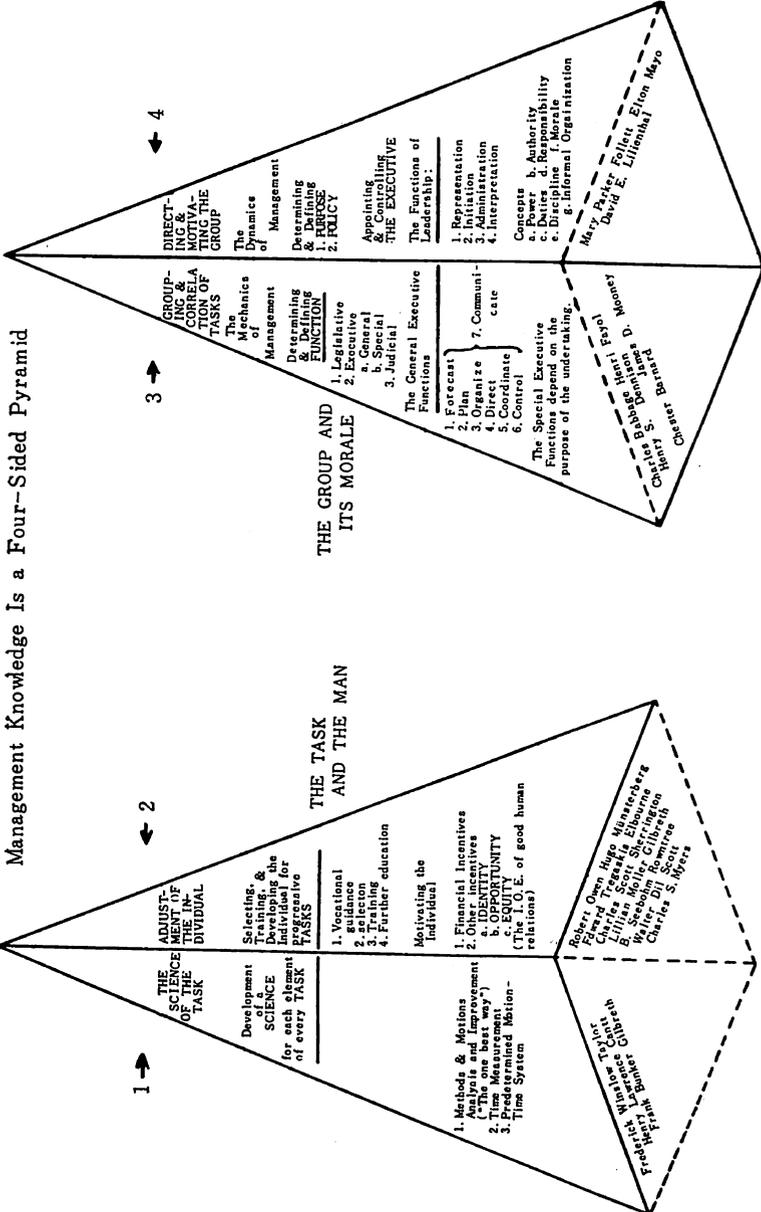
かれは経営管理の知識の構造を四つの側面をもったピラミッドと考え、それぞれは対 pair になっているとする。

第1面は課業の科学に関係する。その手法には時間研究、動作研究、動作時間標準

(5) *ibid.*, p. 8.

(6) L. F. Urwick, *The Pattern of Management*, 1956. p. 53.

第3図 経営管理の知識



法が含まれる。この面はインダストリアル・エンジニアリング特有の領域であり、ほぼ精密科学に近い。

第2面は個人の課業への適応に関係する。この面には人事管理のあらゆる技術と機能が含まれる。これに主として貢献する科学は、生物学、心理学、産業医学であり、また災害防止に工学を、賃金給料の調整に統計学を、従業員食堂の管理に栄養学を用いる。この面は個人としての人間にかかわるので、その実施の基礎となる諸科学以上には精密でありえない。

第1面と第2面を合わせたものは、経営管理の単位ないし細胞の部面である。

第3面は課業の集団化と相互関係にかかわる。その手法には、インダストリアル・エンジニアリングと人事を除いた、経営管理の全般的職能と当該企業に必要な特定職能とに関連するすべてのものを含む。この面は主として方法論にかかわるので、人間を個人として考察することは必要ではない。その結論は人間性についての一般化の上に成り立つ。この面は決して精密科学ではないが、目下非常に広範にして、高度に体系化された一団の知識となりつつある。

第1面と第3面を合わせたものは経営管理のメカニックスを構成する。

第4面は集団を指揮し、動機づけることに関係する。その手法には、企業の中央統治をめぐるもの、目的と政策の決定方法、リーダーシップを提供し、士気を維持する方法、伝達や規律のごとき概念、労使関係やパブリック・リレーションズなどが含まれる。この面に主として貢献する科学は、政治学、人類学、社会学、社会心理学であり、この面はこれらの科学以上に精密ではありえない。

第3面と第4面を合わせたものは、経営管理のダイナミックスを構成する。

かように経営管理の知識の概要を図表化したのち、アーウィックはそれぞれの側面に対する主要な貢献者名を、その底面に記入していることに注意されたい。

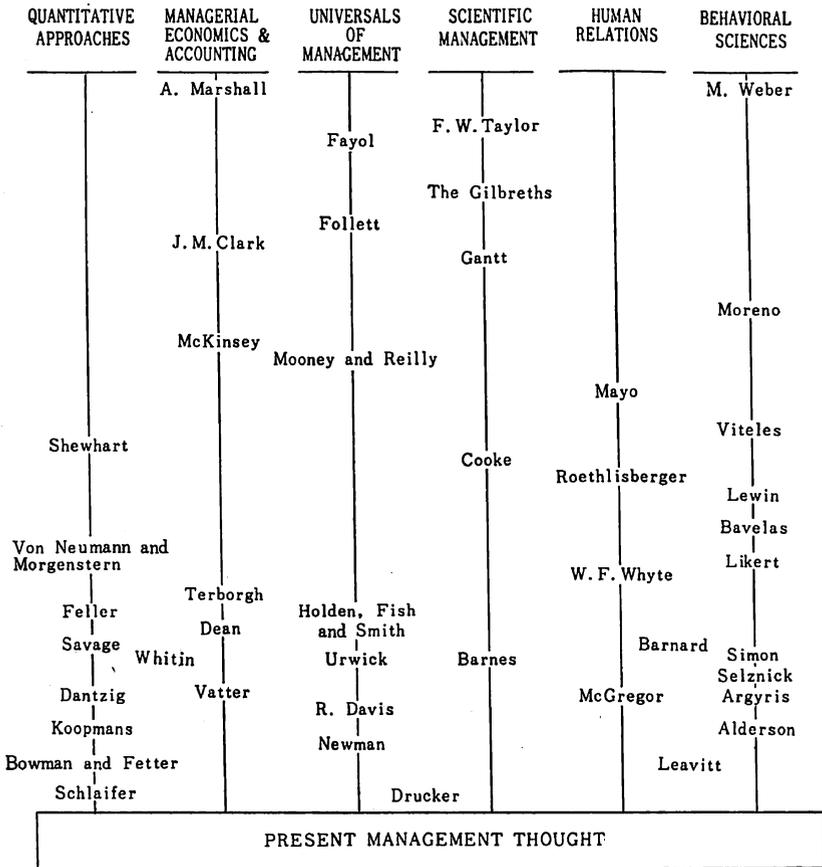
ついでながら、この四つの分類が偶然にドラッカーの分類と類似していることをアーウィック自身が指摘している⁽⁷⁾。すなわち、ドラッカーは『現代の経営』*The Practice of Management* において、マネジメントの仕事を、(1) *managing a business*, (2) *managing managers*, (3) *managing worker and work* に分類するが、(1)は第3面、(2)は第4面、(3)は第1、第2面に該当するというのである。

(7) *ibid.*, p. 55.

III-1 ヘインズとマッシーの図解

ヘインズとマッシーは、その共著書第1章「序説」において現代の管理思想の展開を述べるに当り、ヨリ具体的に6つの流れを分類し、そのそれぞれに貢献した人々の系譜を图示している。⁽⁸⁾

第4図 管理思想の流れ



(8) W. W. Haynes and J. L. Massie, *Management; Analysis, Concepts and Cases*, 1961, p. 3.

第4図に示される6つの流れは、(1)科学的管理、(2)管理の一般原則 *universals of management*、(3)人間関係、(4)行動科学、(5)管理経済学 *managerial economics* と管理会計、および(6)数量的接近、である。

各項目については詳説する必要はないであろうが、(1)は言うまでもなく、テーラーを中心とする科学的管理運動の流れであり、(2)はフェイヨルを代表として、それ以降、管理についての普遍的な一般化を確立しようとするものである。この流れに属する人々は、たいてい実業人や行政管理者たちであったが、最近では学者が熱心であると述べている。

(3)の人間関係運動は、ホーソン実験にもとづくメーヨー、レスリスパーガーの業績にはじまる。さらに最近では(4)行動科学を管理問題に適用しようとする傾向がいちじるしい。

最近に至って管理のための経済学の発展がみられ、経済学と管理論との意義ある結びつきがみられるようになって来た。とくに近年、管理経済学の発展と意志決定に対する数学的接近の発展とは密接に関係するようになった。ともに計数的な意志決定の体系的処理に関連するからである。

また、意志決定に関する情報を提供する点で管理会計もその重要性を増し、かくて(5)管理経済学と管理会計とは現代の管理実践では不可分なものとなっている。

最後に、(6)数量的分析方法が益々用いられるようになって来た。いわゆるマネジメント・サイエンスないしORのごときのものであるが、この方面のいちじるしい展開には電子計算機の発達が大いなる力となっている。

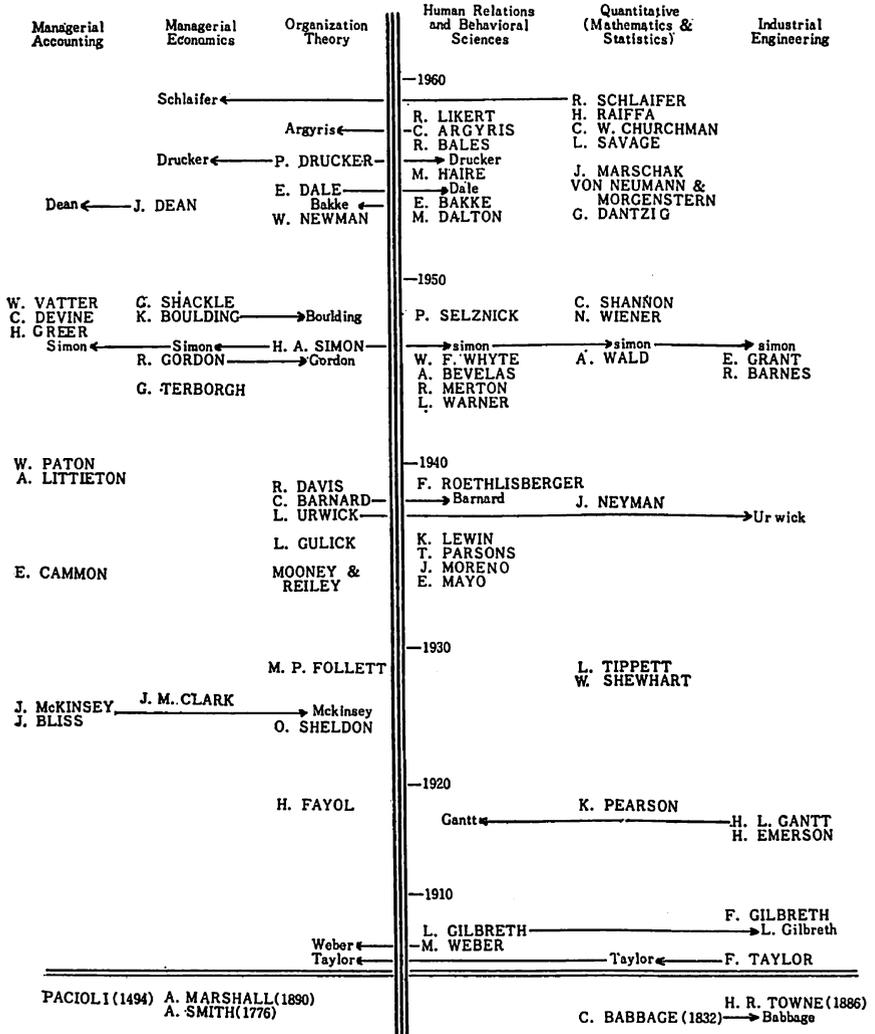
かような分類に当って、ヘインズとマッシーが「経営者は、これらの領域のすべてから諸概念を選択し、それらを主要方針と日常業務の双方についての意志決定において統合するという仕事に直面している」と述べていることに注意しておく必要がある。⁽⁹⁾

なお、かれらはこれらの流れの解説において、パーナードのみ分類が困難であるとして独立項目に取り上げ、「パーナードはこれまで論じた展開〔1, 2, 3, 4の流れを指す〕のすべての基本原理を結合している」と評価しているのは興味深い。⁽¹⁰⁾

(9) *ibid.*, p. 3.

(10) *ibid.*, p. 9.

第5図 主要管理思想の流れへの貢献者



Ⅲ—2 マッシーの図解

前項でみた共著者の1人であるマッシーは、その著書で同じような図表を提示する⁽¹¹⁾。しかしこの図表では、管理思想の分類が前項のそれとはやや異なり〔第5図中、左より(1)管理会計、(2)管理経済学、(3)組織理論、(4)人間関係および行動科学、(5)数量的（数学と統計学）、(6)インダストリアル・エンジニアリング〕、しかもいくつかの流れを統合しようとした各貢献者の業績を示しているのが特徴的である。すなわち、図中大きい活字はその人の最初の、または最大の貢献をなしたところを示し、小活字は他の領域にも貢献が及んでいることを示す。

マッシーのこのような分類や取扱いの基礎には、管理論がマネジメント・プロセスの研究であることをより明確に前提して、これに対する他科学の貢献を見ようとする立場があるように思われる。かれもまた、次のように述べていることを指摘しておこう。「マネジメントの主たる特徴は、多くの科学 disciplines によって開発された知識と分析的接近方法の統合と適用である。経営者の問題は、これら特殊の接近方法のあいだにバランスを求め、対策を要する特定状況に適切な概念を適用することである」⁽¹²⁾

Ⅳ スージャネンの図解

前項のヘインズやマッシーとほとんど同一の立場ではあるが、より強くマネジメント・プロセス研究の必要性を強調したのはクーンツである。すでに周知のクーンツによる接近方法別分類は、(1)マネジメント・プロセス学派、(2)経験学派、(3)人間行動学派、(4)社会システム学派、(5)意志決定理論学派、(6)数理学派、であるが、かれはマネジメント論とは(1)のマネジメント・プロセスの研究であるべきだと主張し、他の諸学派——(1)に対する批判者たち——には好意的な立場をみせていない。これに対し、サイモンの批判があることはよく知られている⁽¹³⁾。

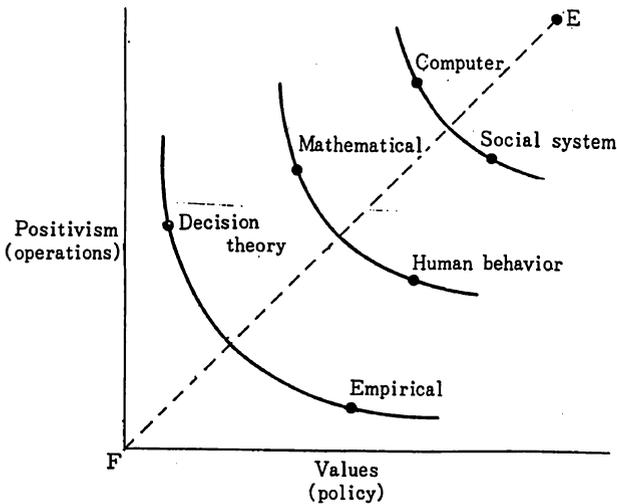
このようなクーンツを発端とする論争に加わって、マネジメント論における混乱を整理しようとするものにスージャネンがある。ここでスージャネンだけを取り上げる理由は、かれがクーンツの分類の整理を図解によって試みているからであり、またそ

(11) J. L. Massie, *Essentials of Management*, 1964, p. 17.

(12) *ibid.*, p. 4.

(13) Harold Koontz, ed., *Toward a Unified Theory of Management*, 1964.

第6図 主要管理学派の分類



Vertical axis—Sharing of authority

の図解の基礎にかれ独自の理論がみられるからである。第6図⁽¹⁴⁾は次のように説明することができよう。(展開という立場からして、クーンツ自身の図解は省略する)

縦軸は、管理における実証主義 positivism ないし数量化の方向をあらわし、横軸は計数化の出来ない価値 value の面をあらわす。これらは管理における事実と価値との存在を表現するものであり、また作業面と政策形成面に内在するものを表現する。言うまでもなく45度線は両者の均衡が保たれている線である。

意志決定理論学派(5)と数理学派(6)は、45度線より上に位置づけられる。それらはヨリ強く計数化をめざす理論だからである。ここでスージャンンは、クーンツの分類以外に、コンピューター理論をつけ加える。それは、一つには図を対称的ならしめるため、一つにはカーネギー工科大学におけるように、コンピューター学派とでもいいうるものが現存するからである。

(14) Waino W. Suojanen, "Management Theory: Functional and Evolutionary", in D. E. McFarland, ed., *Current Issues and Emerging Concepts in Management*, Vol. II, 1966, p. 35. (Taken from the *Journal of the Academy of Management*, Vol. 6, no. 1, March, 1963)

経験学派(2), 人間行動学派(3), 社会システム学派(4)は45度線より下にある。それらは計数化よりは価値にヨリ重点をおくからである。

図上三本の曲線は等高線である。原点から右へ上につれてその高度が増す。Fは機能理論 Functional theory, Eは進化理論 Evolutionary theory をあらわし、頂点Eに近づくにつれてその数値(高度)が増大する。その数値とは、権限の分担関係 sharing of authority を示す。これらの点を理解するためにはスーザネンの理論を検討する必要がある。

かれは、マネジメント理論構成に当っては物理学よりは生物学からの類推 analogy がヨリ効果的と考える。すなわち生物学における機能的接近と進化的接近がそれである。前者の機能論的生物学は、単一の、本質的に静的な、生物的構成体の活動と相互作用を取扱う。その構成体の範囲は、全体的な個人から単一の細胞ないし細胞の単一部分に至るまで、すべてにわたる。機能論的生物学者が答えようとするのは、いかに how という問題であり、そこで用いられる主要な技術は、複雑な有機体から問題となる変数ないし現象を孤立的に取り出そうとする実験である。

これに対し、後者の進化論的生物学では、なぜ why という問題に答えようとする。そこでは絶対的な現象はない。すべての事象は空間的、時間的なものである。有機体の構造あるいは機能は、その歴史を背景にしてのみ理解されうるということである。

スーザネンは生物学を援用して、管理論を機能理論と進化理論に分類する。

機能的管理論は伝統的管理論にはかならず、本質的に静態的である。それにはテラー、フェイヨルあるいはウェーバーなど、初期的管理原則論ないしマネジメント・プロセス論が含まれるが、それがもつ主要仮説の多くは過去の時代の産物、すなわち封建時代にまでさかのぼるものである。封建的な世界は、少数者が生れながらに支配者となり、他の多数者は生来従属者となるような階層原理にもとづいて組織される。従ってかような思想が組織の構造原理にも管理実践にもあらわれる。たとえば機能的管理論の組織モデルはウェーバーにさかのぼるが、「官僚制の理論はきつすいの機能論である。その主要仮説——権限の下方への委譲 the downward delegation of authority——の根拠は、秩序ある、静態的な封建主義の世界から引き出されている⁽¹⁵⁾」ということができる。管理の機能的接近は、権限は組織において上から下へ委譲されるという仮説に依存する。上司は、部下によって問題なく服従されるような意志決定の力をもつものとみなされる。要するにスーザネンは機能的管理論の特徴を「権限の下

(15) *ibid.*, p. 28.

(17) *ibid.*, p. 36.

方への委譲」として捉える。このような主要仮説から、命令の統一、管理限界、例外原理などの伝統的組織原則が生産するのである。

機能理論は、たとえば、戦闘における勝利を使命とする軍隊組織——緊急的組織 *crisis-oriented organization* や、単純な生産を中心とする経営組織——常例的組織 *routine-oriented organization* などの構成問題の解決には役立つことができる。しかし今後の知識的組織 *knowledge-oriented organization* には適用不可能である。

アメリカ社会とくに見られるように、自由、民主主義、科学および技術が、機能理論の基礎となっていた静的、階層的価値体系を変化させた。「現代文明の特質は、民主主義と科学という二つの影響力によって主として規定されて来た。進化的管理論は民主主義と科学とを、管理の実践にも管理の理論にも統合されなければならぬ動的要因とみる」⁽¹⁶⁾

進化理論においては、組織を時間的、空間的、文化的に捉える。そして現代社会の代表的制度は知識的組織であるとみなされる。たとえば会社のR & Dの研究所のような知識的組織の主たる使命は、知識の発見、保存、適用および普及にかかわり、そこでは同位権限 *colleague authority* と委員会構造が特徴的となっている。大学の教授会もその適例である。新しい管理実践、組織構造およびリーダーシップ・スタイルなどは、知識的組織の要求に適合するよう修正されねばならず、その要請に答えるのがはかならぬ管理の進化理論である。そこでは人間の個性や自主性が尊重され、「権限の上方への委譲」*the upward delegation of authority* が特徴的となる。

かくして、第6図にもどって、等高線がEすなわち管理の進化理論に近づくことは、「権限の上から下への委譲」から「権限の下から上への委譲」に移行すること、いわば権限受容説（たとえばバーナード）的になることを意味する。かように等高線の高さは「権限の分担関係」すなわち下位者によって分担される度合を示すのである。とくに知識的組織においては、上位者はもはや上位権限を一方的に行使しえない。科学と民主主義の発展が、下位者との共同的な決定をより必要とさせるからである。

以上を要約すれば、「社会を静的、階層的にみる機能理論にくらべて、進化理論は、その方向としてより数量的であり、価値の関連性をより認知し、権限の上方への委譲を退化よりも進歩であるとより強くみなそうとするものである」⁽¹⁷⁾

(16) W. W. Suojanen, *The Dynamics of Management*, 1966. p. iii. 上掲論文は、ほとんどそのまま（図解は収録されていないが）この書物の第1章をなしてい

なお第6図上において、マネジメント・プロセス学派は意識的に省略されている。というのは、クーンツのいうマネジメント・プロセスとはFからEに通ずる道（45度線）をあらわすものにほかならない、とスージャネンは信ずるからである。

むすびにかえて

本稿は、むしろ学生諸君の受講上の便宜を考慮して、六つの図解——もっとほかにもあろう、御教示頂ければ幸甚——を解説した資料であることを再びお断りしておきたい。従って図の説明に終始して、その背景や意義、あるいは批判は一切差控えた。

第1回から第4回までは、筆者を含めていく人かがすでに取り上げているものである。第5図もそれなりに興味があるが、あえて本稿を作成する動機となったのは、第6図とそれに関する後述の理由である。スージャネンによる第6図は、機能理論と進化的理論の対比、管理における事実的側面と価値的側面の統合、とりわけ進化的理論における価値および価値判断の重視、などを図上に示しているばかりでなく、それらに加えて authority の問題をも図に取り入れていることは注目に値する。すなわち、伝統理論が downward authority の理論であり、近代理論が upward authority の理論であるという特徴づけは、バーナードの組織理論を研究している筆者にとって、とくに興味深いものであった。

思うに、管理や組織に関する理論や技術は、その社会におけるもっとも基調的な組織体に即してもっとも高い水準に達しているといえよう。現代では大規模な経営組織における展開がそうである。しかし伝統的な経営管理論、とりわけ組織論は、むしろそれ以前の社会におけるもっとも基調的な組織体というべき、従って高度な管理技術、組織技術をもつ、行政組織、宗教組織あるいは軍隊組織をそのモデルとして展開されたといっても誤りではない。そこでは権威主義的思想、いわば downward authority が支配的であった。しかしスージャネンのいうように、民主主義と、とりわけ科学、技術の進歩は現代の経営組織の理論と実践を変化せしめるに十分であった。近代的管理論、近代的組織論はバーナードをもって始まるといわれ、そのバーナード理論は人間重視の理論でもあり、また upward authority の理論でもある。バーナード理論はすでに経営学の常識となりつつある。かようなときに、もっとも権威主義的とみられる軍隊組織——伝統的組織理論のモデルであるべき——においてさえ upward auth-

る。かれの理論そのものの理解には本書を参照されたい。本稿はそれを紹介することを意図したのではない。

ority ないし受容説が成文化されていることを知ったのである。むしろ、経営理論が直接にそれに影響を与えたというつもりはないし、またフランス独特の個人主義的伝統を軽視するわけでもない。しかし軍隊組織においてさえ upward authority が取り入れられていることを知るのには、それだけでも有意義だと考えたまでである。スーザン・ジャネン流に言えば、軍隊組織さえも知識的組織にならざるをえないのであろう。

以下は新聞記事からの引用（傍点は筆者）であるが、これをもってむすびにかえるとともに、それが前述したような本稿作成の一つの動機となったことを明らかにしておこう。固苦しい論文ではなくて資料であるからお許し願いたい。

このほどフランス全軍に実施された「新軍律規定」は、……まず、その前文からして次のような画期的なものである。

「現代の武器と軍事技術は特殊の能力を要求している。この能力は、兵士がみずからの行動に責任をもち、外からの強制によってではなく、自分の気持の中から規律を生み出すのでなければ、期待できない」

……新規定の中でもとくに革命的なものとして、次のような項目がある。

「隊長は兵士に対して、戦争法規、慣習、国家の安全、憲法、公安を犯し、あるいは生命、財産に危害を加えるような命令を下すことはできない。そのような命令を受けた兵士は、拒否することができる。それでも隊長が命令の実行を要求する場合には、それを実行せずに、さらに上級の指揮官に訴えねばならない。兵士がみずから違法と感ずる命令を実行した場合、命令によるからという理由で、責任を免れることはできない」

フランスの旧軍律規定では「兵士はためらうことなく、また異議を唱えず、命令を文字どおり実行せねばならない。命令の責任は、それを発した者にある」とされていたのに比べると、まさに百八十度の転換である。……

(18) 朝日新聞（大阪）夕刊、「世界の窓」、昭和41年10月19日付。