

平成二年十二月九日 和敬塾予餞会記念講演

## 「リーダーシップの条件」

卒業生のみなさん、御卒業おめでとうございました、というにはまだ一つの留保が付いておりました、卒業試験に合格しなければ、その御祝いの言葉を受ける資格を持っていないわけでございます。しかしとにかく四年間の学業をほぼ終えられ、来年の早々には社会に巣立たれるわけでございます。誠にめでとうと申しあげます。

和敬塾は、塾創立者の前川喜作先輩が、私も早稲田大学の卒業生であられたということである。また、早稲田大学ともっとも近い所にあるということ、さらにはこの和敬塾に早稲田大学の学生が大変たくさんお世話になつていてというようなことから、日頃この和敬塾の活動については、ずっと注目をいたしておりました。その活動の意義を大変高く評価し、したがってこの塾の運営にあたっておられます前川塾長、理事長をはじめとする幹部のみなさまと、その御努力に対して心から敬意を表するとともに、早稲田の学生を引き受けて下さっている

ことに感謝を申しあげるものでございます。本日は、この予餞会に記念講演ということでお招きをいただきましたことを大変光栄に存じている次第でございます。

### リーダーの生き方

先程、前川昭一塾長から、そしてただいまは前川正雄理事長から、いわば世界の成り行き、歴史の動きというようなことについてお話がございました、どうかみなさんも、そういった世界の動きというものを視野の中に入れてながら、確かにそれが自分の仕事に直接関係するということはないにしても、そういった動きというものを視野の中に入れてながらそれぞれの道で仕事に励んでいただきたいと思いますが、私はどちらかといいますと、みなさんの個人としての生き方について少しお話を申しあげたいと思います。

といいますのは、みなさんはいずれそれぞれの分野でリーダーになられる方でありませう。

前早稲田大学総長 西原春夫先生

うあと五、六年経つと一つの組織を任せられる。課長、部長、取締役、また大きな会社の社長。必ずこの中から大きな会社の社長が出来ます。内閣総理大臣も出るかもしれない。というときみなさん、「まあ、そりやちよつと」というふうに思うかもしれませんけれども、私は今の海部総理の学生時代を知っております。まあ、みなさんみたくない顔をしてうろちよろそこら走り回っていただけの男だったんですね。それが今やこの難しい時代に日本を率いていく。いろいろとご批判もありますけれども、そういうポストにあるわけで、みなさんの顔を拝見いたしますと、当時の海部総理よりもっと素晴らしい顔をした人達もたくさんいらっしゃる。この中から総理大臣が出て日本を率いていく、そういう人が出る可能性は十分ある、こういうふうには考えられるわけです。したがって一つにはこれからみなさんはリーダーになつていかなければいけない。

ところがリーダーとしての生き方、これはみ

なさんも、例えばこれまでも寮の中で委員長というようなものをやったり、あるいはサークルの中で幹事長などをやって、組織を引っ張ってきた経験をお持ちの方もいらっしゃるかとも思います。けれども、学生時代の経験というものは、確かに将来役立つところが多いけれども、学生時代というものは失敗しても許される社会なんです。ところがこれから大学を出て社会の中に出ていくと、その失敗は許されない。そういう中でリーダーをやっているか、いけないうけですね。したがってそこにはリーダーとしての技術がいるんですよ。リーダーとしての生き方があるんですね。いわばリーダー学というようなものが必要なんです。

したがってそのことについて少しお話をしたいということと共に、もう一つは今もいまましたように、学生時代というものはやはり世の中から保護された社会の中に生きている。まあ学生だから失敗するのはむしろいいんだというところで、失敗しても許される。なにをやっても許される。そういう社会である。ところがこれからはそうはいかない。つまり世の中の荒波の中で激烈な競争社会の中で生きていかななくてはいけない。競争、闘争、戦争なんです。そういう側面がある。そういう戦いの中で生きていく心構えというものがそこには必要である。その二つについて少しお話ししてみたい。

本当は、そういうことは人の前でお話すべきような事柄ではないんですね。と申しますのは、例えば私は確かに八年間、早稲田大学という、まあ小なりとはいえず学生生徒が五万、そして先生、教職員が二千三百、卒業生に至っては生存校友だけで三十七万という大きな大きな所帯であるわけだし、またその早稲田というものの在り方というものが日本の私学、あるいは日本の大学というようにものに変大きな影響を与える。そういう大学を引っ張ってきた経験がある。ですから、そういう経験をお話する資格も多少あるかもしれないと思うんです。しかし本当はそういうことは人の前で話すようなことじゃあないんですね。大早稲田といつてもたかが小社会に過ぎないじゃないか。

例えば今の海部さんの、辛い辛い心境ですね。中近東でことが起こった。世界からは、なんで日本はお金しか出さんのか。なんで人を出さんのか。他の人達は若者、命を投げ出しておるじやあないか。なんで日本は命を投げ出さんのかという圧力が諸外国から加わっている。ところが国内では憲法がある。平和主義を高らかに唱えた憲法がある。どんなことがあっても歯を食いしばってでも日本は海外派兵をしてはならないという意見が強い。その間をとって、いったいどうすべきか。海部さんの悩み、いかに大きかったらうか。こう思います。

ましてや先程も名前が出ましたけれどもゴルバチョフ。ゴルバチョフの決断というのは単にソ連という一国の将来を決定するばかりではなくて、もう世界の歴史に大変大きな影響を及ぼす決断を、最終的にはたった一人でやらなければいけない。そういう厳しい立場にあるのがゴルバチョフだ。そういう人達の悩みの深さ、苦しみの深さに比べれば、まあたかが早稲田の総長の苦しみのほうはたいしたことありませんから、普通ならば自分の経験を鼻高々とお話するようなものではない。それは本当は恥ずかしいことであるので、しないのが普通でありますけれども、しかし今ちょうど八年という総長の任期が終わったところでもあるし、またこれから日本をいろいろな分野で引っ張っていく和敬塾の卒業予定者に対してお話を機会が与えられましたので、その点について最近私が考えているところを申しあげてご参考に供したいと思っております。

#### 人間性が組織を決定する

もう今の世の中ですから、組織というのは、かなり民主的に出来上っている。その組織をどうすべきかについては、いろいろな会議で議論して、その方向を決定する。けれども、大変不思議なことに、どんなに民主的な組織であってもそのリーダー、長の在り方、生き方という

ものが、あるいはその長の人柄、人間というものが、その組織に影響するところが非常に大きいわけですね。これは国というふうな大きな組織の場合でもそうであるし、会社というふうな組織の場合もそうであるし、それぞれの組織の長というものが、その組織の在り方を決定する。そういうふうを考えますと、私がこの八年間に努力してきたことは、いろいろあるんですけども、その中の一つに、長というのはいっつも生き生きと、目を爛々と輝かせて、元気で、そしてはつらつとしていかなくはないけないということなんです。不思議なことに、長がそのようにあると、つまりはつらつとしていると、いつの間にか組織もまたはつらつとしてくるという側面があるわけですね。

例えば、ここにいる早稲田の学生諸君は、早稲田の在り方をどこかで決定しているわけですが、私の話は入学式くらいしか聞いていないわけなんです。したがって私の人間とかが在り方というものが、個々の学生諸君には影響していない。していないんだけど、不思議なことに早稲田全体がこういうふうな元気になるてくる。こういうふうなところがあるんだらうと思うんですね。長というのはいっつも生き生きと、元気で、はつらつとしていなければいけないということを私は努力してきましたですね。それはどういふことかといいますと、うまく

いつているところでも、組織というものは必ず問題が起きてくるんですよ。不祥事だつて起こってくるんですね。それで、困難にぶつかるんです。その組織が困難にぶつかった時に、リーダーが考え込んだり、弱ったなという顔をしていると一体どういうことになるか考えてもらいなさい。部下の人達、つまりその組織の構成員が、いったい俺の属している組織はどうなるんだらうかといつて不安を覚えます。心配になつてくるわけです。長が考え込んだり、悩ましい顔をしたり、ううん、弱ったというような顔をしていると、その組織の構成員は不安になつてくるんですね。自分の生活がかかっているんですから。

おもしろいもので、みんながそういう不安を持つようになると、みなさんの中にも経験したことがあると思うんですけど、普段あんまりものを言わないような人が、突如としてキヤアキヤアものを言うようになってくるんです。それを取り鎮めるだけでも大変な努力を要するし、それが回りの人に伝播して、もう組織全体がゴシヤゴシヤになって、統制がとれなくなつてくる。こういうことを私はよく経験するんですね。したがってその組織が困難にぶつかった時ほど、つまりなにか問題が起きた時ほど、リーダーは平気な顔をしなきゃいけない。蚊がちよつと刺したというふうな平気な顔をして、も

うニコニコしなきゃあいかんですね。もう芝居でもいいからニコニコしていなければいかんと思います。ニヤニヤはだめですよ、とうとう、あいつも頭に来たか、ということになりますから。いかにも、もう平気だということをお人に見えるように、悠々と、堂々と、ニコニコと、はつらつとしていけば、その組織の人達は、あんまり困難はたいしたことないんだらう、なんとかしのいで、克服していけるんだらう、あの長にまかしておけば大丈夫だ、こういう気持ちになつていけば、その組織が一丸となつて困難にぶつかれば克服できるわけです。

ところが先程もいきましたように、その組織の構成員が、ああ俺の組織はどうなるんだらうかなんてことでは、組織が一丸となつて困難にぶつかれない。それでは困難が克服できないということになるわけで、したがってその組織の長がどういふ時にも、とりわけ困難にぶつかった時ほど、はつらつと、元気で、ニコニコと、堂々と、悠々としていなければならぬということがお分かりになるだらうと思うんです。

まだみなさんは、早急に大会社の社長になる方もあるいはあるかもしれませんですけど、そう多くはない。したがってそういう心構えをしなればならない時期というのは、もつと先であると思ひますけど、どうかこのことをよく覚えておいていただきたい。来るべきリーダーとなつ

た時によく覚えておいていただきたい。

しかしそうはいうものの、特に困難にぶつかった時に、悠々と、堂々と、ニコニコしているというところは容易なことじゃあないんですよ。やはりそのためには周りからの支援とか、あるいは自分自身のお呪(まじな)いみたいなものがやっぱりいるもんなんですよ。ところが長というものは、リーダーというものは、弱音を吐いちやあいけないんですよ。周りの人にも弱音は吐いちやあいかんのですよ。弱音を吐くということは、同時に組織が不安になっていく、構成員が不安になっていく原因になりますから。組織の長の孤独というのは、本当にこのことをいうわけですね。だけれども、やはり人間で弱いですね。どこで弱音を吐くかというところ、結局それは家庭なんですね。

### 信ずるところに従う

私も実はこの総長八年の時代よりもっと以前、ちよūdままだみなさんが生まれる前ですけども、昭和四十年代、これは話には聞いたことがあると思いますけれども、大学紛争のもっともさかんな頃に、私は早稲田の法学部の学生担当というのをさせられたんですね。学部長の補佐役で学生担当というのをさせられた。ちよūd大学紛争の一番さかんな時です。早稲田というのとはともと学生運動のさかんな大学で

すから、その早稲田を制するものは天下を制するとうようなことで、世の中に存在するありとあらゆる過激派が早稲田の中に集まってきた、校舎を占拠して、朝から晩まで構内をデモが渦巻いていた、そういうような時期なんですよ。もう本当に、日本がまだ経験したことのない初めての経験で、いったいどうなるか予測もつかない。そういう中で学生の対応をしなければならぬポストにあった。

まあ頑張ったわけですけども、やはり時々弱音を吐くことがあるんですね。その時私は学校では弱音は吐けない。親父にそのことを話したんです。「もうなんでこんな苦労をしなきゃならんのか」と、苦労話をちよūdと漏らしたんです。その時に親父がこゝういったんです。「手前の利益を図っているんでないんではあれば、なにも恐れるものはないんじゃないか。正否は問わぬ。信ずるところに従ってやればいいんだ」といったんですね。

それは考えてみれば当たり前みたいなことであるけれども、そういう学生運動の真つ直中で、本当に極限状況の中で苦しんでいた私にとっては、それは大変大きな励ましであったわけです。実はその言葉、「手前の利益を図っているんでないんではあれば、なにも恐れるものはないんじゃないか。信ずるところに従ってやればいいんだ」という親父の言葉というのは今でも

今でも苦しいことにぶつかった時に、私の頭の中に浮かび上がってきて、そして勇気を奮って、ことにあたってきたんです。

### もっと苦労している人がいる

それから女房に弱音を吐いたことがあったんですね。というのは学校から苦労して家へ帰る途中、夜、電車に乗ってますと、みんなが三々五々グループを組んで楽しそうに話しているでしょう。それで自分だけ明日はいつたいどうしようか、団交がある、いつたいこれをどうやって乗り越えようか、というんで一人吊革にぶら下がって悩んでるわけです。夜ですからアルコールが入ってみんな楽しそうに笑ってるんです。それで家に帰ってそのことを話して、「どうしておれだけこんなに苦労しなきゃいかんのか」といいましたら、私の女房というのは普段はまあ私をからかったり、やつついたり、全然駄目なんです。頭が上がらんです。ところが、不思議なことに本当に私がそうやって苦しんで苦しんでいるというのが分かるんですよ。それでそういう話をした時に女房はこういうことをいったんです。「そうじゃないわよ。電車の中にはね、あんたよりもっともつと大変な立場に置かれた人が必ずいるに違いない。明日は会社が傾いて従業員三百人の首切りを通過をしなければいけない人事課長がそこには

いるかもしれない。いや必ずいるだろう。明日手形が落ちなかったらこれはもう会社が倒産、従業員もろとも路頭に迷う、いったいどうなるか。そういうその中小企業の経営者もいるかもしれない。必ずいるんだ。笑っている人さえその苦しさをその笑いで紛らわしている人が多に違いない。だからあんただけが苦しんでいるんじゃないわよ。こういうふうにいるんですよ。いや、私は女房を見直しまして、おお、さすがはわしの女房じゃ、と思ったくらい見直した。その言葉というのは、考えてみれば当たり前のことであるかもしれないけれど、こういうのがいかに励みになるか、勇気を与えるかということなんです。ですから、やはりリーダーは自分の組織の中では弱音は吐けない。けれども弱音が時に家族に出てくることもあるだろう。そういう時はみなさんは今度は家族として苦しんでいる人に励ましになるような言葉をビシーといっていたきたいと思います。

### 気位——無の状態で生きぬく

ところで先程申したように世の中というのは、これは戦いなんです。それも相手方をやっつけるとか、叩き潰すとかそういうふうなものとして考えてほしくないんですけど、常にこれは競争なんです。生きるということ自体が戦いなんです。やはりそこには戦いの心得というよ

うなものがあるわけです。

私が最近つくづく思うことは、この中にも剣道の達人もいらっしやるかもしれないんですけども、剣道の用語の中に「気位」という言葉があるんですね。「気位が高い」というと普通の日用用語ではあんまりいい意味に使っていませんね。「あいつは気位が高い」というと悪い意味に使っていますけれども、剣道の場合の気位が高いというのは、いい意味に使ってんです。つまり相手方の気力、気迫より、こっちの気力、気迫が勝ってなければ勝てないと。少なくとも技量が同じであれば、相手方の気力、気迫よりも、こっちの気力、気迫、氣というものが勝っていなければ勝てない。まさに剣道の極意が、気位が高くなければ勝てないという言葉に表されているわけです。そのことが日常生活の戦いにもやっぱり必要なんです。

お相撲をテレビで見えますと「仕切り直し」というのがある。で、その仕切り直しを何度も何度もやつてる間に、力士は、相手方の気力に上回る気力というものを、体の中に段々段々と充実させて、その充実しきったところで「待ったなし」ということでワアツとぶつかり合う。おそらくその気力の充実というのは土俵の上にながってからはなしに、その日の朝、稽古場にやってくるまで段々段々と気力を充実させていくということになってくると思うんですね。

そういうことが必要であるということなんです。気力が勝ってなければ勝てない。こういうことなんです。

気位が高い、気力の充実ということですね、いかにも体中に力がみなぎったような状態を想像すると思うんですけど、実はそうではないんです。その気力、気迫の充実した、最も充実した状態というのは、肩の力が抜けているんです。どこからでも来いという状況なんです。これは剣道でもいうように、相手が面を打ってきたらどう抜いてやろうとか、今度は籠手を打ってきたらどう抜いてやろうとか、今度はずな思いが出てきたら、もう勝てないんです。そうじゃないんです。相手がどこから来ても、即座にそれに対応するようなものでなければいけません。つまりすべてのものがはいつている状態っていうのは、無の状態というふうによくいいますね。したがってこの気力の充実した状態というのは、もう肩の力の抜けたそういう状態をいうんです。それはそのいかにもスポーツ的な表現でありますけれども、そういうことなんです。

### 学生ストでの一件

例えばみなさんのなかにも、人事の担当、労務の担当、組合との団交の担当者になる人達が何人か出ますよ。やっぱりそういうことで人間を鍛え鍛えていかなくちやいけないんですね。

そういう辛い立場に置かれたということは大変有難いことだとおもうふうじに受け止めてほしいというふうじに思いうわけです。例えばそういう団交の席上に臨むというふうじには、心を落ち着けて、鏡の前で頭を梳つて、さつきいったように苦痛というふうじのものではなしに、悠々と、悠然とどこからでも来いというふうじにいくということではなければいかんですね。

早稲田の場合にも、例えば学費値上げを大学が決定しますと、四年に一遍ずつストライキになるんですよ。全学ストライキになると全学総長団交というのが出てくるわけです。そうすると、やはり私はね、学生諸君が学費値上げを反對する気持ちとか理由とか、よくわかるんです。学生には経営権がありませんから。学費は高くあつてほしくないというのは非常によくわかる。だけどこつちは、学費を値上げしなきゃいかん。周りにはたくさんのお職員を抱えている。早稲田の研究・教育をよくしなければいけない。物価もどんどん上がる。そういうふうじなことがありませんからどうしても学費は上げなければならぬ。そうであるからには、やっぱりリーダーが、最高責任者が、直接出ていって、どうして学費値上げをしなければいかんのかというのをぶつけ合う。学生諸君は最高責任者に対して、どうして学費を値上げするのかというのをぶつけ合う。そこでとん議論するということ

うなことが、どうしても必要なんだと私は思います。

したがって、ストライキが成立したと、全学総長団交と、行きましよう。それで千四百人入る大隈講堂に、千四百人入つて満員です。それで、のぼりやなんか垂れ幕が下がって、前の方にはその先輩方がいるんです。OBのプロ級のようなのがいるんです。五年前はそこで八時間半やつたんです。去年は九時間半やつたんですね。先程いった昭和四十年代の大学紛争の一番ひどい時に、最前線で苦労した、努力をしたことがありますから、まあ随分強くなつていますけれども、その強くなつた私でも、八時間半、九時間半、白紙撤回を求める学生に対して、なぜ学費を値上げしなければならぬか説く。これはね、大変辛いですよ。ところが、辛いと思つたままやつちやあだめなんです。辛いと思つたまま団交に臨んだら、これはもう、押しされちゃうわけです。千四百人いるわけですから。千四百人の若いエネルギーがありますと、これはもう押しされちゃう。やつぱりね、それじゃだめなんです。怖いというふうじに思つちやあいけな。したがって三、四日位前から自分の中に気力とか気迫というものを段々充実させていくんですよ。そうするとおもしろいですね。どんな感じになるかというところの細胞が、ずうっと開いていくという感じなんです。みなさ

ん、夏、暑い時に熱いお風呂に入ると非常に気持ちがいい。あれと同じような状況になつてくるんです。体中のこの細胞が開いて、よーし、どつからでもこい、というふうな感じになつてまいりますと、なんか体中心地良いんです。

団交が好きだなんて思つちやいませんよ。そういう心境じゃないんですけども、心の中でいやだいやだというのが、段々段々体の隅の方にいって、もうどつからでもこい、おもしろえや、こういう感じになつてきて、そして団交の前には二度ほどトイレに立つて、ちゃんと髪を梳つて、悠々と、堂々と出て行くんです。そしてやり合うわけですよ。さすがに大変ですよ。それであるんな団体の代表である十人ほどの議長団が、入れ替り立ち替り、私を責め立てるわけです。

三時間位経つた時に、議長団の一人が、マイクの前に立つてワァーとやり出したんです。学費を値上げする必要はないんだというふうじにやり出した。背の小さいやつなんです。ところが、彼がしゃべつてる中に事実誤認があるんですよ。事実とちよつと違うんです。それを最初から訂正してはいかんで、しばらくしゃべらせるままやつて、大体いいことはいいい終つたなあという頃、ちよつと待て、私がいいいいことがある、とマイクをとつたんです。その時にそいつが隣に立つていります。背が低い

から、つい肩に手がいっちゃったんです、こうやって。前に千四百人の学生がいるんですから肩に手がいっちゃったんです。そしたらそいつはなんていったかかっていうと、小さい声で「肩に手なんかやんないてくださいよ」。考えてみると、なるほど千四百人の議長団が、総長から肩に手やられたらかつこつきません。うん、なるほど、それもそうだなあといいんで、しかしなかなか可愛いやつなもんで腰に手をやったんです。前から見えない腰に手をやったんです。

「今この彼はこういうことをいったけれどもそうじゃない。こうである」とやったんです。彼はとうとう私の手を振り払わないんです。ここに立ったままなんです。どこかやつぱりどっか心の通い合うものを感じたんでしょうね。彼は、その後について一言もしゃべらなかつた。議長団の中にいたけれども一言もしゃべらなかつた。

つまりこれが一種の気位なんです。議長団だつて論客ですから、これは兵の顔をしていますよ。ですからそういうのを見て、私が、うーん、怖いつつというようにをいったら、勝てないんです。だから勝つ、負けるっていうのは相手を叩き潰すとかそういうことではないんです。その戦い、正々堂々と自分の立場がいえるかどうか、自分の立場が貫けるか。貫けなければ負けなんです。貫ければ勝ちなんです。それは

相手を叩き潰すとかそういうものではない。その気位、これがやはり一種の心の余裕なんです。そういうものなんだということ覚えておいていただきたい。これはもう四月、社会に入ったら早々にその戦争が始まるわけですから、そういうものだといいことを覚えておいていただきたい。

### 共通分母を作る

それから最後にあと二つほど。

自分の仕事関係あるAという男とBという男があつて、それがどうしても折り合わない、あるいは、なにも取り込めない。しかし、なんとか折り合えないと、仕事がいまいかんといいることがよくあるんですね。で、比喩的にいいますと、2という数字と3という数字。これは絶対に折り合わないんですよ。2という数字と3という数字がぶつかり合ったら絶対ぶつかり合つたままなんです。これをなんとか折り合わせるために、私が編み出した方法があるんです。それは2と3がぶつかり合つた時には、6という数字を持ち出すんです。つまり底辺を作るんですね。共通分母を作るんです。共通分母を作ると2と3とはスーと仲好くなるということなんです。

例えば、慶応と早稲田は、折り合わないんです。早慶戦なんてなると激烈な戦いをやるんで

すね。これを融和させる方法なんていうのはおけないんですよ。「私学」というものを持ち出せばいいんですよ。例えば国立大学と違つた私学というものを持ち出すと、早稲田と慶応はおつと手を握るわけですよ。ところが今、国立大学と私立大学と対立している時代じゃないと。大学全体が団結して、大蔵省に文句をいわなきゃならんという時には、これはもう「日本の大学」と底辺を広げれば有馬総長（東大）と私が手を握って、一緒に海部さんのところに行くところなつてくるわけですね。共通分母を作るといいこと。そして共通分母を広げるといいこと。底辺を広げる。これが一つの秘訣なんです。

一つ例を出しますとね、私の本を出版している出版社がある。本の小売りもやっている。その社長さんは、私の助手時代からの友達です。その社長がやってきて、「いやあ、先生、困りました。最近漫画だとか、ビデオだとか、テープだとかそういうものが発達したので本が売れなくなつた」。そういう話なんです。ここでは、いわゆる今までの本というものと、ビデオだとかそういう情報通信機器、新しく出てきた、漫画だとかそういうものが対立物になっている。ビデオとか漫画とかは、どんどん栄えているわけですから、このままじゃ、本は先細りなわけです。その悩みを社長さんは私に訴えた。

私はなんと答えたかというのと、「あなた、いったいなにを志して出版を、本の小売りを始めたのですか。あなたは私にいったじやないか。終戦直後、国敗れて山河あり。これから日本を救うのは教育だ、文化だ、学術だ。俺は頭悪いから学問を教えることは出来ない。良い本を作つてたくさんの人に読ませることによつて日本を、日本の文化を高めよう。そういつたじやないか」。彼は、「いいましたよ。だから本を始めたんです。当時は学問、文化の伝達手段じやないのかと思つたのだから」。そんならそれを利用すればいいじやないかと。つまり出版社はかつては狭い意味の本を出版するのが出版社だった。けれどもそれは文化の伝達手段が本しかなかったからそうだったんだ。それに囚われてたら先細りになるのはしょうがないんです。そうじやなくてビデオだろうと、テープだろうと、漫画だろうとかまわらない。教科書だって漫画的教科書があつたつていいじやないか。イラストをうんと利用する教科書を出せばいいじやないか。ビデオだつてそれとくつついた本があつたつていいじやないか。それをやればまだ本屋は、出版社は栄えるよ、という話をしたんです。つまりこれは私の先程いつた手法ですね。本と、例えばビデオという全く相容れないものを、学術、文化の伝達手段という共通分母を立てることによつて同じ傘の下に入れる。

こういうことによつて両方が生きてくる。これが一つの方法なんです。これを是非覚えておいてください。2と3を融和させるには6を持ち出せばいい。慶応と早稲田の学生諸君なら一生これは忘れないでしょう。早慶の話をすればこれはわかるんですから。

#### 右へ行くか左へ行くか

もう一つ最後に。

道が二つに分かれていたとします。右に行くべきか、左に行くべきか悩む。これまでもみなさんそうだったろうと思つてですけど、これからますますそうなる。これまでの悩みは単に個人の将来に係わることでつたんです。どこの大学に行くか。個人の将来に係わることなんです。これからは、右の道に行くか、左の道に行くか、その決断は自分の属する組織の将来に係わる。そういう決断をたつた一人でしなければいけない立場になつてくるわけですね。おそらくみなさんは比較考量するんです。右の道に行けばこういう短所と長所がある。左の道に行けばこういう短所と長所がある。その長所と短所を比べ合わせて、じゃあこれで右の道に行きましょう。それでいいんです。ところが、頭でいくら考えても五分五分の時があるんですよ。右に行くことと、左に行くことが五分五分なんです。それから先は、わかんないんです。なぜな

らば世界の成り行きがどうなるかわかんないからです。ところがどっちかをとらなきゃいけないって時に、みなさんはどうするんですか。頭で理論的に考えても五分五分だ。しかしどっちかをとらなければいけないという時が、必ずあるんです。これも私はこれまでの小なりとはいえ早稲田の中でリーダーとしてやつてきた一つの知恵がそこに浮かんできた。

実は私の死んだ師匠から教わつたんです。師匠が生きていた時に教わつたんじゃない。その師匠が死んでから教わつた、私なりの手法があるんです。それはどういふことかというのと、十数年前に法学部の学部長をしていた時代、法学部の将来に係わることで、いくら考えても五分五分という時があつた。もうどうしようもないけれども議論に議論を重ねた結果、あとは学部長の決断ということになつちやつた。本当に辛いですね。それでどうしたかというのと、私は、学部から大学院にかけての指導教授に、非常にたくさんの方を教わつた。ただ学問だけじゃなくて人間としての生き方、いろいろなことを教わつた方です。元は西武線の東伏見に住んでいらつちやつて、自宅に何度も何度も行つていろいろと御指導を受けた。その方が亡くなつて、小平の霊園に眠つておられる。私は、もうついでにどうしようもなくなつて、小平の先生のお墓に参つて、そのお墓の前で決断をしようという

ことでは出かけて行ったんです。それで型通りお線香を立てて、拜んで、そしてそのお墓の縁石のところ座って、ちょうど生前、東伏見のお宅で、先生とお話をしているのと同じように話をし始めたんです。「先生、困りました」「おお、どういふことだ」「こういふ、こういふことです」「うん、それはなかなか大変だな。で、君はいつたいたいと思うんだ」「右に行けばこう。左に行けばこう。どっちに行ってもね、五分五分なんで困ってるんです」「うん、そうだなあ。それは大変だな」といって、本当に生きている時と同じような言葉が返ってくるんです。自問自答なんだけど返ってくるんですよ。その時におもしろいんですね。「その、ところで君、先生はよくそういわれた。」「ところで君。君の気持ちはどっちなんだ」とおっしゃった。そこで「気持ちでは右の方です」、そういうふうに答えた。そして先生の答えが返ってくるんですよ。「そうだ、それでいいんだ」っておっしゃるんですよ。「そうだ、それでいいんだ」。自分でいってるんですけどね、本当にそういう言葉が出てくるんです。「よろしいでしょうか」「間違いない。それでやればうまくいく」とおっしゃるんですよ。もうそこで決断がついちゃったわけですよ。それで行くという決断がついたんです。

つまりお墓に参るまでは五分五分なんです。

もし私が五分五分、こっちでもうまくいくかもしれないけども、こっちでもうまくいかないかもしれない状態に臨んだら、私はきつと失敗したと思います。ところが、お墓を出るときには右の道だけが残ってるんです。左の道は消えちゃったんですよ。これで行く、というふうだね、確信を持って。そして本当に不思議なくらい、案ずるより産むが易しという言葉が当てはまるくらい、もうことごとく問題なくいっちゃって、十数年たった今から考えてもあの道をとってよかった、という結論が出たんです。ここが大事なんです。迷いを持つてことになったたら物事は失敗するんです。成らないんです。迷いをふつきらなきゃいけないんです。どっちかにしなければいけないんです。

その場合に、その先生はこういうことを私に教えたんです。この話は、一つは、理論的に考えてどうしようもない時には気持ちに従え。こういうことを教えてくれたんですね。最初から気持ちだけでいっちゃだめですよ。やっぱり、こうすればこうなる。ああすればああなる。プラス・マイナスをよく比較検討するという理論的な過程はとったうえで、どうしてもギリギリ五分五分の場合には気持ちに従え。これでいいんだ、というのが一つですね。

もう一つは人間というのは弱い存在なんです。不完全な存在なんです。人間というものは

絶対的な真理というものがわからない存在なんです。ところが他方において確信を持つて物事をやらねばうまくいかないということがあるわけです。そこで出てくるのが、やっぱり超自然的な存在なんです。私の場合には先生というのが絶対的な存在ですから、先生の力を借りたわけなんです。私はみなさんのような年齢の時には、大人っていうのはだらしねえや、なんで神様、仏様みたいなものを頼るのだろうか、なんで自分で自分の道を開拓できないのだろうか、そういうふうに思ってたんです。無宗教な人間なんです。今でもそうなんですけど、やはりこういう組織の中で悩みに悩んで、リーダーというのは決断をする。その組織の将来に係わる決断をたった一人でする、そういう厳しい存在である。そういう経験を積み重ねている間にです、絶対的なものがやっぱり要ることになっちゃったんです。当面は先生の存在だと。亡くなった先生っていうのがそれであつたわけですけども、それから忙しくなると小平の霊園まで行く時間がありませんから、私の総長室の机の後ろには、仏像が飾つてある。これは備前焼の仏像なんです。八十三才の陶工が天皇様から勲章をいただいたというので、精進齋をして仏像を焼いた。気にくわないのはみんな壊して二体だけが残った。その二体のうちの一体。その年にその陶工は死んじゃったんです。つま

り自分の全生涯をかけたようなすばらしい仏像が見つかったんですね。これは、備前焼のいい品物売っている先輩が見せてくれたんです。その先輩にお願いして、「これは私だけのことじゃあない。早稲田の守り神なんだから安く譲ってください」と先輩にサーブスしていただいて買ってきて、それを総長室の後ろに飾つてある。一々拝みなんかしないんですよ。そうではなくて、やはり早稲田の運命に係わる重大な決断の場合には、その仏像の前で決断するんです。「私はこれでまいます。よろしいですね」。仏像は答えないんです。答えないけれども、「もうこれでまいます」といって、そこで決断したら真つしぐら。確信してこれでやるんだ、ということやらなければ、物事はならないんです。そのためには一種の技術がいるんです。まだみなさんの場合には若いから、そういう神様、仏様に頼りたくないという気持ちがあるのもつともですけど、どこかでそういう絶対的なものを借りても、つまり自分の力だけではなくて、自分の決断は同時に神様の決断であると思えば、思わなければ、人間というものは弱いものですから、自分の考えが正しいかどうかわからないそういう存在であります。そういう時期が来るかもしれません。そういうことを記憶していただきたい。そのように希望をいたします。

まあいろいろなことを申しあげましたけれども、要するにみなさんが、それぞれの道で、それぞれの持てる能力、親からいただいた持てる能力を全部発揮して、それぞれの道で、人のため、世のためにお尽くし下さることを心から念願をいたしまして、いささか時間を超過いたしましたけど、私の話を終わらせていただきませう。ありがとうございます。（拍手）

※当DVD収録のご講演録には、現在では不適切と思われる表現が用いられている場合がございますが、講演時の時代背景等を尊重し、当時のままといたしました。