

リコー三愛グループ会誌 ●  
**San-ai**  
1980 APRIL NO. 88

特集—もちつ もたれつ

- 将棋、経営、人生 せり合いが向上心と活力を生む
- 人間関係のパワーについて考える



# 将棋、経営、人生

対談

## せり合いが向上心と活力を生む

十五世将棋名人 大山康晴  
三愛不動産社長 市村茂人

人生これ勝負といいますが、人間の力量はどのよう  
に養われ、また発揮されるものでしょうか。

盤上に精魂を打ち込んできた大山名人と、永く親交  
のある市村社長に、将棋の世界、経営の世界にみる「せ  
り合いとささえ合い」の種々相を縦横に語りあつてい  
ただきました。



守りの大山の評には  
不本意でして…

大山 社長とおつきあひも永くなりましたね。お兄さま(市村清、  
三愛会初代会長)がお元気だったところからです。

市村 兄貴が生きていたころは、暇さえあれば将棋か麻雀をやつて  
いたんですが、私は始終、負けてばかり。あんまりしゃくなもので  
すから、名人にお願ひして、内緒でしばらく教えていただきました。  
それで私が勝ちだすと、兄貴は機嫌がわるくなって、自分が勝つま  
でやめななんです。そのころは、朝は八時半までには会社へ出な  
きやなりませんから、十二時過ぎると、私のほうで負けるんですが、  
そうすると、経営も将棋もおなじだ、もつと真剣にやれとまたおこ  
るんです。自分が勝つまではやめなくせに(笑い)。

大山 勝負好きは負けず嫌いですからね。自分が気分よく勝つまで



は、なかなかやめたがりませんよ。

**市村** 兄貴は升田（幸三・九段）さんと親しかったんですよ。

**大山** 升田さんとの間で、何度かご兄弟の話が出たことがあります。そうそう、九州で升田さんと対局したとき、お兄さまがわざわざ升田さんの応援にこられたことがありますよ。

**市村** 兄貴は、なにごとによらず一筋に打ちこんでいく方には、非常な興味と共感を持って、とことん応援していました。升田さん、大鵬関、市川猿之助さん、橋幸夫さん……。とりわけ升田さんには熱中していましたね。

**大山** そのときは、私が勝ったんですが、なぜ勝ったんだと、ご不満そうでした（笑い）。

**市村** 兄貴は、負けてもがむしやらにかかっていくという攻撃的な棋風でしたから、升田さんとよく気が合ったんでしょうな。

よく、攻めの升田、守りの大山とか、升田さんは信長型、大山さんは家康型などと言われていますが……。

**大山** 私は、よく受けの大山だと言われるんですが、私自身の考えでは、勝負は受けじゃだめなんです。積極性のない守り一方では勝ちはありませんから。

ただ、常に心がけてきたのは、準備のいい将棋を指すことです。準備がうまくできていれば、ことはうまく運ぶでしょう。その準備を、受けとか守りとか言われるわけです。

**市村** 準備というのは外からは見えませんが守りと思われるんですね。

**大山** そうです。私としては、準備のいい大山だと思っているんですが……。

いわゆる攻撃型の人は、十分な準備をする前に、やればなんとかなるだろうと、走り出してしまふことがよくあります。

**市村** それは私たちの仕事でも同じです。外からは目に見えない準備を十分にやっておけば、成功の可能性が大きいし、かりに失敗しても、それほど大きな怪我はしません。

**大山** 少なくとも、とり返しのつかぬ失敗ということにはならないでしょう。



## 升田さんに鍛えられて 今の私がある

**市村** 名人と升田さんとのせり合いは、もうずいぶんになりますでしょう。

**大山** 升田さんとは、ざっと三十年、指してきました。あの人は、優勝回数やタイトルは私より少ないですが、非常に強い人として、私は先輩だと思っています。

少しでもこつちが気をゆるめたら、たちまち巻き返されるという意識がいつもありますから、油断したらいかん、怠けちゃいかんというので続いていたのじゃないでしょうか。

もし、升田さんがいなかったら、もつとのんびり忘れられたでしょうが、そうしたら今の私はなかったでしょうね。その点で私は、今の中原（誠・現名人）さんよりしあわせだと思ふ。同時代に、升田さんをはじめ好敵手に恵まれてきましたから。

歯ごたえのあるライバルとせり合う時期が長くないと、全盛期を長く維持することはむずかしいんです。

**市村** たしかにそうですね。一人だけですーっと伸びたものは盛りが短い。リコーはゼロックスと、トヨタはニッサンと、必死でせり合うことによって成長しています。日本の近代化の歴史をみても、薩長土肥のライバル同士が切磋琢磨しながらやってきたわけでしょう。単独で伸びきったら必ず慢心してしまいます。

**大山** そのへんは、おたくのご兄弟の間でもあったんじゃないかな。

**市村** いやいや、兄貴は私より十四も年上で親代わりみたいなものですし、事業家としても抜群でしたから、とてもライバルなんていう関係ではありませんでしたが、そうそう負けてたまるかという反発心が、発憤のバネになったことはありますね。名人に将棋を教えていただいて、いくらか上達したのも、そのおかげです（笑い）。

**大山** 最近では、どのおたくもお子さんが少ないですから、兄弟でせり合って鍛えられるということがなくなりました。特に長男



はひよわになるおそれがありますね。

市村 昔は五、六人がふつうで、九人、十人なんていうのもザラでしたから、まごまごしてたら食べものでも、おもちゃでも横取りされてしまう。いやおうなしに鍛えられてしぶとくなりやすい。今の経済界がちょうどそういう状態ですね。よく過当競争の弊害が指摘されました、たしかに、いろいろと不都合なことはあるんですが、この過密状態が日本経済の活力を生んでいるのも事実だと思います。大山 ライバルというのは、急ごしらえに作ろうとしてもできませんね。こちらから一方的にきめても始まらないので、長いことかかって、おたがいにせり合う、世間からも好敵手として認められるというようにならないと双方の成長の役にはあまり立ちません。好敵手に恵まれるかどうかは、運不運みたいなのところもあります。私たちにとっては、それが一生に大きく影響するんです。

市村 よく、ライバルを外に求める前に、自分自身に勝つことを考えろとか、自分の記録に挑戦しろということが言われますが、どうなんでしょう。

大山 あれはうそです。確かに講演のときなんかは、そういうことを言うとかつこうはいいし、みんな感心して聞いてくれますが、勝負というのはそういうものじゃなくて、あくまで生身の人間対人間のせり合いの中で強くなるほかはありません。



## 敵方まで味方にとりこむ総合力のゲーム

市村 将棋というゲームのおもしろさは、いろいろな駒の持ち味を生かして総合力を生み出すところにあるような気がします。私などはそのへんで仕事や人生に通じるものを感じますが。

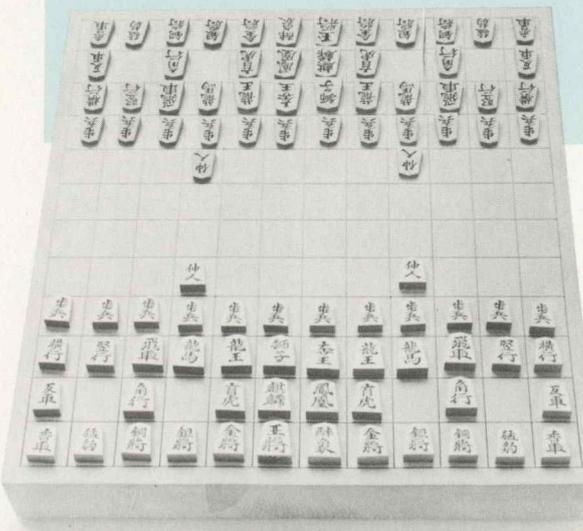
大山 そのために私は、味方の遊び駒、ムダ駒をなくしていく計画性を重視してきました。

ここがチャンスだと思っても、味方に遊び駒が多いとむりかいつて失敗しますから。

市村 敵方の駒を取って味方の戦力にしていこうというのも、総合力

## 公家の中将棋

南北朝時代に成立した中将棋は、駒数92枚。  
足利4代将軍義持の時代に相当流行したらしく、『花堂三代記』の応永31年(1424)1月2日の条に「大御所御前において、元行、貞弥と将棋指すなり。十一番、貞弥九番勝ちなり。奔王(ほんおう)出すなり」と書かれている。  
奔王は、中将棋のみにある駒なので、この将棋は中将棋のことである。室町末期に書かれた山科言継の日記には、中将棋の記録が数多く残っており、その時代の公家と将棋のつながりがうかがえる。  
16世紀には、京都の貴族たちが各地の戦争のことも忘れて中将棋に日夜を過ごしたために「公家の中将棋」とも呼ばれる。現在でも関西の一部でさされている。取り駒は使えない。(世界大百科事典参照)



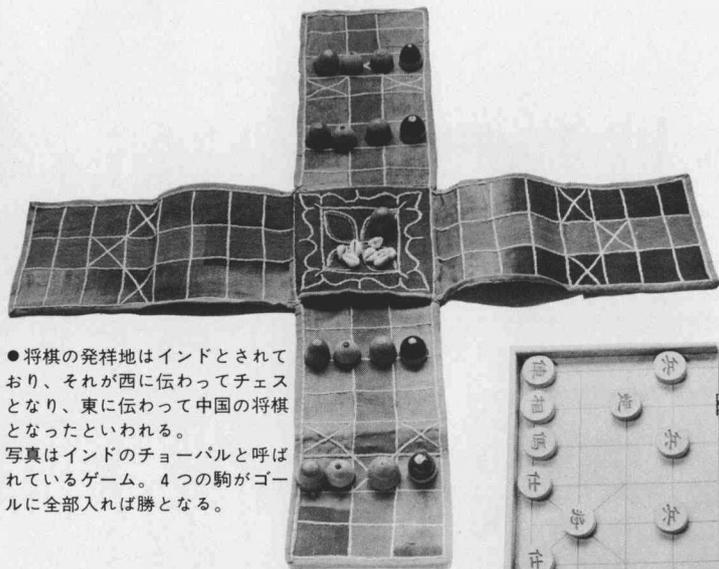
●中将棋で初めて登場した「角」と「飛車」の2つの駒を加えて、今日の将棋が成立する。取った駒を使えるというルールは日本だけのものである。

を作るという上でおもしろい発想ですね。  
大山 将棋の源流はインドから始まって、西洋に行ってチェス、東洋では将棋になったといわれています。中国、韓国、タイ、ビルマ、トルコ、ソ連東部などにそれぞれ将棋があって、少しずつルールが違いますが、取り駒を使えるのは日本だけで、あとは全部、取り捨てなんです。

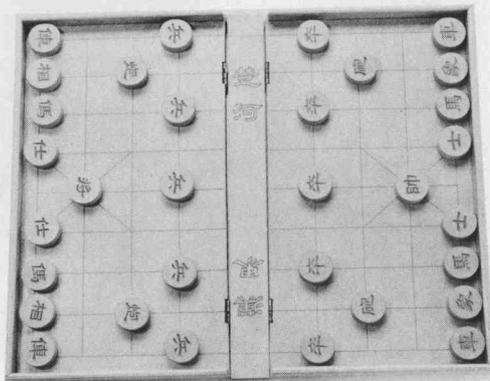
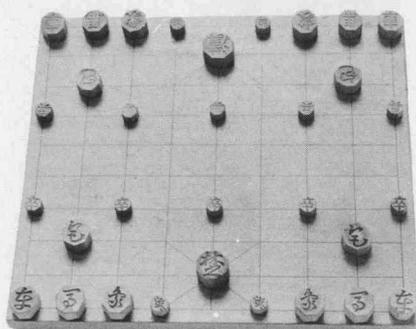
終戦直後に、連合軍司令部から、将棋はまかりならんという、おふれが出かかったことがあります。理由は、取った駒を使うのは捕虜虐待に通じるというんですね(笑い)。将棋連盟の代表があわてて司令部へ行きまして「虐待なんてとんでもない。捕虜にしても金は金、銀は銀と、ちゃんと優遇して使っているから、まことに人道的なルールである」と釈明して、やっとことなきを得ました。

市村 取り駒を使うと使わないでは、試合運びがずいぶん変わりますでしょうね。

大山 ゲームとしてみると、取り駒を使わない取り捨ては、どこか淡白な感じがします。生かして使う日本式のほうが守りの技法が発達していて粘っこいところがあります。取り駒を使うルールだと、こちらの守りが強固だと思っても、思わぬ隙を突かれるおそれがあります。取り捨てだと目に見える以外の隙はありませんから、



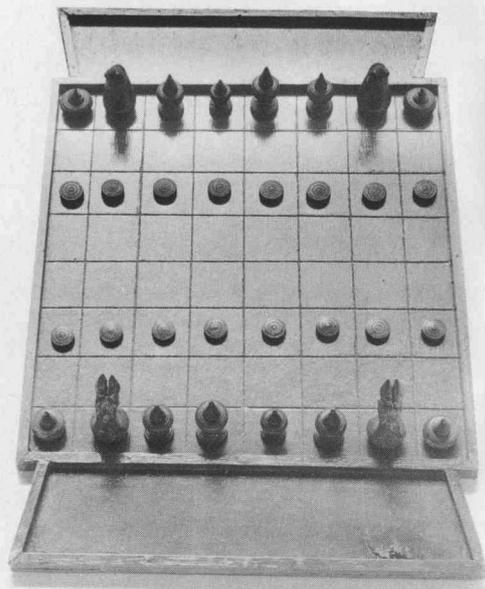
●将棋の発祥地はインドとされており、それが西に伝わってチェスとなり、東に伝わって中国の将棋となったといわれる。写真はインドのチョーバルと呼ばれるゲーム。4つの駒がゴールに全部入れれば勝となる。



●中国の将棋(象棋)は、将棋盤の中央に黄河を象徴する「河」が流れている。火薬の発明に伴い、砲の駒を付け加えている。砲の驚くべき動きが象棋の魅力である。

●朝鮮の将棋

●タイの将棋マクルークは、チェスや中国将棋に似ている。



危ないようでも、わりとだいじょうぶなんでしょうよ。

市村 日本でそういうルールが確立したのはいつごろからのことでしょうか。

大山 はっきりしたことはわからないんです。日本将棋はタイ将棋とよく似ていまして、一説では、中国、朝鮮を通らずに、海路、南方から伝来したのじゃないかともいわれていますが、タイ将棋でも取り駒は使いません。全く日本独得の発想です。

市村 おもしろいですね。日本だけがそういうことを考えたというのとは。

大山 やはり、ものを大事にする国民なんじゃないですか。資源小国ですから(笑い)。

市村 私はどうも、歴史的に作られてきた民族性によるもののような気がするんです。日本人同士では、敵味方に分かれて争っていても、もともとは血のつながった身内なんだという感じが、どこかにありますでしょう。

昔から日本では、政権がひっくり返っても変わるのは上のほうだけで、中から下はそのまま新しい権力に組みこまれて、また一生けんめい働いていますよね。中国あたりでは王朝が変わったら、上から下まで皆殺しにされたそうですが…。

大山 そういうことは確かにあるでしょう。なんだかんだといっても、日本人は民族的な一体感は強いと思います。そこがまた、よその国からは日本株式会社などと警戒される原因になっているんじゃないでしょうか。

市村 外国人に将棋を教えられて、日本人とは違うなと思われるようなことがありますか。

大山 チェスをやっている人は、のみこみが早いし、教えればけっこう強くなりますよ。ただ、チェスは後へ下がるといことがない、下がったら負けです。日本将棋は下がりますから、そこでまごつくようです。

チェスといえば、ロシア人は強いですよ。やはり寒い国の人は、忍耐力に富んでいて、じっくり考えるゲームが得意なようです。

市村 それは日本の中でもいえますね。じつはリコーの発展途上の

ころは、経営者が九州出身のものですから、社員も自然と九州方面の者が多かったんです。ところが、あるコンサルタントの人から、暖かい国の人は、いいときはいいけれど、会社が苦境に立ったときの粘りがきかないから、もつと東北や北海道の人を入れなさいと言われて、意識的に北日本出身者を増やしたことがあります。

将棋と同じで、いろいろな持ち味の人間がそろっていないと、会社もうまくいかないようです。



## 正しい作法は実力発揮に欠かせぬ条件

市村 私などは、将棋にせよ、ゴルフにせよ、レジャーとしてほどほどに楽しみながらやってきたわけですが、アマとプロとの本質的な違いというものを、名人はどんなふうにお考えですか。

大山 そうですねえ。やはり評価のものさしが違うんじゃないでしょうか。プロの棋士に対しても、外部人気と内部人気というのがあります。アマの方から人気のある棋士というのは、天才的な強さを持ちながら、ときとしてあつけない負け方をする人なんです。あんな強い人でも、こういうミスをするのかという親近感、安心感が人気を生むんですね。

ところが、専門棋士の中で評価されるのは出来、不出来が少なくても、いつも安定した実力の出せる人です。アマ人気が集まっているうちは、まだ、ほんものじゃありません。

市村 なるほど。私が名人を拝見していつも感心しているのは、対局の際でも、日常のおつきあいの中でも、非常に作法がきちんとしていることです。どういう相手に対しても、謙虚に、あたたかく接しておられるのを見ますと、さすが修業を積んだ方は違うと思えますね。

大山 まあ、私の場合は子供のときから九年三カ月も、師匠のもとで内弟子生活をしておりますから、その間に自然ときちんとせざるをえなかった、それが習慣になったということはありましようね。

たとえば駒を置くときは、定められた順序に従ってきちんと置く、



●大山、升田両雄の対局



片づけるときも一枚一枚、ちゃんと確認して片づける。簡単なこと  
のようですが、プロでもかなり崩れている面がありますよ。

**市村** そういう作法が、上達とか勝敗につながるものなんでしょうか。  
**大山** なんの道でも同じことだと思いますが、同時に、仲間から信用され  
は、まず技術を磨くことが第一ですが、同時に、仲間から信用され  
ることが大切です。この相手は弱いと思われたら投了してくれませ  
んよ。みんなから手ごわいと認められることによって、十分に実力  
が発揮できるんです。

もう一つは作法、姿勢ということです。戦況がよくなればニヤニ  
ヤする、悪くなればソワソワするというのでは、たちまち相手に見  
すかされてしまいますから、どんなときにも表情、姿勢を崩さない  
という修練が必要になります。そういう技術以外のことが、意外と  
大きな意味がありますね。

**市村** それは私どものような会社生活でもそのとおりで。いくら  
仕事ができても、態度やことばづかいが悪い人間は、せっかくの能  
力も生かせませんし、外部からはその言動で会社全体がマイナスの  
評価を受けてしまいますから、いつも、注意しているのですが…。

しかし、あの長い対局中、少しも姿勢を崩されないというのは、  
容易なことではありませんね。



## さりげない助言が 苦しいときのささえに

**大山** 公式の対局ですと、朝の九時か十時に始まって、終わるのは  
夜中の十二時ごろ、その間、トイレと食事以外は座りづめですから  
長いことは長いです。

じつは、この修業は、私の後援会長の工藤恒四郎さんという方  
おすすめで始めました。工藤さんは私に「百人からいる専門棋士  
の中で、将棋以外にも一つ、だれにも負けないものを身につけな  
さい。必ずトクをするし、お金になりますよ」と言われたんです。

さて、なにができるかなと考えたんですが将棋以外にはなんの能  
もない人間ですから、それじゃひとつ、対局中は絶対に姿勢を崩さ

ないよう正坐を稽古しようと思いいちちまして実行しているわけ  
です。やってみますと、確かに対局相手には体の動きからこちらの気持  
を察することができないので優位に立てますし、ファンから見れば  
さすがりつぱなものだということになって、包んでくださる額も増  
えるというわけ(笑)、言われたようにお金にもなりました。

**市村** その方は、大山名人のお人柄を見抜いているから、そういう  
助言をされたのだと思いますよ。ふつうの人間にそんなことを言っ  
ても、その真意は通じませんし、まして、本気で実行できる人はめ  
ったにいないでしょう。

**大山** いや、私などは、ほかに能がないからやっただけのことです。  
**市村** 名人に能がないなどと言われると困ってしまいますが…。パ  
リで坐禅の道場をやっておられる弟子丸泰仙師のお話を聞いたこと  
があります。背筋をきちんと伸ばすことによって心身の全機能が  
いきいきと働くようになる、姿勢の崩れた人間はだめだと言われま  
した。名人の若さ、体力、気力は、そういう不断のご努力によるも  
のなんですね。

**大山** 工藤さんもそうですが、りつぱな方というのは、恩着せがま  
しいところを少しも感じさせないで力になってくださいます。

私がいまでもありがたく思っているのは大原総一郎さんで、たと  
えば、大原さんがテレビや週刊誌に出演、執筆されると、必ず、つ  
ぎは大山を使ってくれと言ってくださったんです。じつは、私は長  
いことそれを知らずにいましたが、どうも私の出番の前の企画に、  
よく大原さんが出ておられるのに気がつきまして、たずねてみてわ  
かったのです。

**市村** そうですね。人知れず陰からささえていただいた親切とい  
うのは、生涯、忘れられませんね。私自身、名人にはそういうご恩を  
受けています。一時期、リコーの経営が思うようにならないで、責  
任をとって身を引いた失意のとき、名人からさりげなく励ましてい  
ただいたときはありがたかったですよ。人前でおおげさに言われる  
ことは、たいいていその場かぎりのもので、どうかすると売名的な  
匂いさえありますが…。

**大山** 私も大原さんから河井寛次郎さん(陶芸家)作の陶板を頂戴



## 監房で手づくりの 将棋を楽しむ

大正末年、市村清初代会長が、大東銀行上海支店長をつとめていたとき、たまたま他の銀行での不正事件から無実の嫌疑を受けて、150日にも及ぶ監房生活を送ったことがある。

獄中の退屈をもてあます同僚の三人の留置人の訴えに、市村さんは、将棋を作ってやろうと思いついた。盤を、駒を、どうして作るか、沈黙思考の中からつぎつぎとアイデアが湧く。

四角い木枕を四つ合わせて盤にする、窓から舞いこむ油煙を集め、水に溶いて墨を作る、ほうきの穂先を細かく裂いて筆に。そしてトイレトペーパーのしんを40にちぎって駒もできた。こうして4人は、取調べよりつらい退屈をまぬがれた。

市村さんは後年「世間から全く隔離された監房で将棋を楽しむことができたのだ。どんなに窮しても、求めれば道は必ず開けるよ」と語っている。



## 一生を豊かにする よき人々との出会い

市村 大山名人は将棋の普及、将棋連盟の発展などの対社会活動でも非常な功労者ですが、そういうお仕事の中で強く感じられたのはどういうことでしょうか。

大山 ご存じのように今の世の中は、大人も子供も、ばかに忙しくなってしまうって、じつくりともの考えるゆとりが少なくなってしまうました。こういうときにこそ、集中力、思考力を養う将棋をさかんにしたいと考えて及ばずながらやってきましたが、正直言いま

して会館建設の寄付集めでは、将棋以上に苦勞いたしました。

市村 寄付する側には直接の利益が返ってくるわけじゃありませんから、将棋をさかんにすることの意味、連盟の役割を理解してもらい、協力していただくんですからね。ずいぶんたくさんの方や団体を訪問なさったんでしょう。

大山 いろいろな思い出がありますよ。まず会社の受付の女性に顔をおぼえてもらい、趣旨を理解してもらったことから始めました。

市村 受付嬢の応待ぶり、その会社の社風、社員教育の程度など、おわかりだったのじゃありませんか。

大山 まさにさまざまでした。用事が終わって帰るときの見送り方ひとつで、あ、ここはきちんとした会社だとか、どうも……とか感じました。エレベーターのところまで送って挨拶してくれるところもあれば、カウンターの途中で知らん顔をしているところもありましたね。

市村 名人がおられなかったら、あの会館は建たなかったのじゃないでしょうか。

大山 いやいや、私一人の力なんかじゃありません。特に、将棋連盟で当時、会館建設担当だった荻山隆宣氏（現会館総務部長）の力は大きいですよ。

私は彼があまりよくやるから、仕方なしに一生けんめいやる、荻山さんもおそらくそうだったでしょう。どちらかがこけたら、お手あげだったでしょうね。

彼の家が阿佐谷、私が荻窪です。帰りは毎晩一緒、十二時より早いことはなかったですね。あそこはよかったです、明日はどうしようなどと話しながら帰ったものです。

市村 最初にお話になったような厳しいライバル関係、工藤さんや大原さんのような温かい人生の先輩、荻山さんのようなよきパートナー、名人のお人柄によるものでしょうが、人との出会いに恵まれた方ですね。

大山 そのへんは、私自身、非常にしあわせであったと思っています。市村 お忙しい中を、たいへんありがとうございました。



市村社長



大山名人