

## 囲碁に学ぶ大局観

### 第4回：先見性

囲碁は、盤上全体を俯瞰し、相手の応手を予測しつつ“先を読む力”を争うゲームとも言えるでしょう。また、棋力の向上につれてその“読む力”が深まり、囲碁以外の事象についても将来を見通す能力(=先見性)を高める効用があります。

先を読むことに関し、古代中国の知恵書『論語』の一節に、“子張問う、十世知るべき也。子曰く、殷は夏の禮に因る、損益する所、知るべき也。周は殷の禮に因る、損益する所、知るべき也。その周に継ぐ者は、百世と雖(いえど)も知るべき也”があります。貝塚茂樹氏によれば、その意味するところは、“十世代の先を予知できるでしょうか”という弟子の問いに対し孔子は、“…各代の王朝は過去の王朝を継承発展させたものに違いないから、将来の王朝の禮(=社会の仕組みや行動様式)がどうなるか、大凡のことは察しがつくのではないか…”と答えたとあります。つまり、過去の事象を丁寧に評価することで将来予測が可能になると言う解釈ができます。現代の経営学の祖・ドラッカーも同様のことを説いています。

このたびの東日本大震災の後、“想定外”と言う言葉にこれほど社会が関心を持たされたことは未だかつて無かったのではと思います。それは、その言葉が自らの先見性否定以外の何物でもないにも拘わらず、司々の責任ある人たちの“言い訳”や“責任逃れ”として発せられていると察知し、怒りを覚えたからでしょう。一部の国内外の研究者によって早くから指摘されていた「貞観地震」{平安時代前期(869年7月9日)の巨大地震と津波:901年刊行の『日本三代実録』に記載}、即ち過去の教訓を“まさか”で片付けていたのかも知れません。或いは、震災と原発の相乗リスクについて、少数の賢者の必死の主張に聞く耳を持たず、むしろその声を無視した大勢の一人であったことを国民の多くが悔い始めたからでしょうか。

さて、日本史上の節目節目には必ず、先見性や洞察力或いは予測能力に優れた強力なリーダーの存在がありました。そして、囲碁との相関性や棋力はともかく彼らが囲碁に大変執着したことは事実です。幾つかの記録を拾って見ますと;

#### 平安時代

- 1 菅原道真: 囲碁愛好家として知られ囲碁の詩・四篇を残しています。学問の神様と称され深く広い学識と「先見性」を持ち、文章大臣に任じられた学者であり、同時に政治家としても右大臣まで昇りつめました。
- 2 後白河天皇: 歴代天皇の中でも最強の棋力を持つとされています。平清盛との連携を重視したことこそ先見性に優れ、ビジョンを描いていた証と見る研究者がいます。

#### 鎌倉時代後期

北条時頼(鎌倉幕府第5代執権で北条時宗の父):『吾妻鏡』(第三十九:1248年8月)に“一日乙亥 左親衛(時頼)、甲斐前司(長井泰秀)が亭に渡御す。下野前司(宇都宮)泰綱・出羽(二階堂)前司行義等参会す。囲碁の勝負を決せらる云々”と記されていることから囲碁に執着したことが伺えます。独裁的傾向はあったようですが、政策遂行に当たり強い政治力を発揮したことは良く知られています。

### 戦国時代

- 1 織田信長: 日蓮宗僧侶(日海)の碁を観て「名人」と称えたとされることから、相当な打ち手であったことが推察できます。天下統一を目指し、先見性、判断力、決断力や合理性に卓越した指導者であったことは論を待たないでしょう。
- 2 豊臣秀吉: 同じ日海に碁の役職(=官賜碁所)を与えたことから碁碁の実力は相当高かったと思われます。天下人(信長)の継承者としての地位を確立し、統一を成就しました。
- 3 徳川家康: 日海が駿河に赴き碁を連日連夜打った記録があり、浅野長政、伊達正宗、古田織部が碁敵であったとされています。秀吉の死後は名実ともに天下の覇者となり、長期政権を確立し300年、15代にわたる徳川幕府の礎を築きました。

### 幕末～明治時代

- 1 大隈重信: 碁碁好きで引越先を探す際、碁碁を持ち歩いて空き家が見つかるとうがり込み、一日中仲間と烏鷺(碁碁の別称で、黒石と白石から来ている)を争っていたという話が伝わっています。武士、政治家、教育者(早稲田大学を建学)。政治家としては、外務大臣、農商務大臣、内閣総理大臣、内務大臣などを歴任したことからその指導者としての資質は明らかです。
- 2 大久保利通: 伊藤博文・五代友厚・黒田清隆・松方正義等が碁碁で、昭和43年日本棋院から名誉7段の免状が与えられている程です。積極的開国派に転じ、明治維新を成就させた指導者の一人です。
- 3 坂本龍馬: 少年時代に田中良助[田中家は、坂本家所有の山(坂本山)の管理人]と将棋や碁碁を楽しんだことは有名。日本の将来を見据えた大局観には定評があります。指導者としての資質(決断力と行動力)にも優れ、“人たらし”と言われる人間的魅力は卓抜しています。
- 4 岩崎弥太郎: 碁碁好きは有名。彼の名言の一つ“自信は成事の秘訣であるが、空想は敗事の源泉である。故に事業は必成を期し、得るものを選び、いったん始めたならば百難にたわまず勇往邁進して、必ずこれを大成しなければならぬ”からも指導者としての力量を感じさせます。事業経営の要諦である“選択と集中”を徹底遂行し、企画→実践→成功の流れを作った維新後初の名経営者と言えましょう。

平成23年5月9日付の日経新聞の「春秋」欄に、東日本大震災被災地の復興計画に関連して“…東京丸の内にできた煉瓦造りのオフィス街…丸の内開発を率いたのは三菱財閥2代目の岩崎弥之助と大番頭・荘田平五郎…街づくりの新しい試みだった。…どうすれば時代の先を行き、人々をひきつける街になるかと、知恵を絞ったことだろう。…今回の被災地は、丸の内の比ではない広さの土地と向き合う国家プロジェクトだ。にもかかわらず、地域をどのように生まれ変わらせるかが、国のリーダーから聞こえてこない。リーダーに構想がなければ、事業の前途ははなはだこころもとない。…草ぼうぼうだった丸の内では、先進気鋭の建築家が技量を競った。…西洋に引けを取らない街づくりという方針があったから、建物の設計を決めることができた。専門家の力を引き出すのもリーダーの方向付けにかかっている”とありました。

天才勝負師といわれるプロ棋士・(故)藤沢秀行氏の色紙に、“愚者は成事に暗く 智者は未形(みぎょう)に見る”と書かれています。これは古代中国の書「戦国策」の中の“愚者闇於成事、智者見於未萌”【愚者は成事に闇く、智者は未萌(未形と同義)に見る】を引用したものと思われます。“成事に闇い”とはものごとが形になって現れてきても、まだそれに気づかないことを意味し、“未萌”とはものごとが形になって現れてくる前の段階を指し、まさに先見の大切さを説く哲学です。

囲碁は、“未萌に見る”脳力を磨く格好のツールです。また、想像力を高めて“想定外”などという過ちを犯さないための訓練の場でもあります。様々な局面において適確な着手を選択する際に、対戦相手の次の応手を想定し、その後の展開局面を思い描いて決断します。プロ棋士といえども“想定外”に遭遇することは“常住坐臥”のことでしょうが、まさに“深謀遠慮”の読みによって難局を克服して行きます。そして局後に、自らの“想定外”への対応を反省はしても、読み間違いを他者に転嫁するなどという醜態は演じません。むしろ失敗から学ぶことによって、同じ愚を繰り返さないためにはどうすれば良いかを、同僚棋士たちと共に徹底検証し棋力の向上につなげています。これはアマチュア棋士にとっても肝に銘ずべき教訓でしょう。

脳医学の観点からのプロ棋士の“未萌に見る”能力について、彼らの“次の一手”は小脳に記録されている過去の打ち碁の無数のパターンの中からTPOに応じて瞬時に飛び出してくるようだと説明されています。その際、大脳の前頭前野(脳の司令塔)はあまり働いていないとも評価されています。このことは、PET法(Positron Emission Tomography)という科学的手法を用い、脳内の神経伝達物質アセチルコリンの分解酵素の活性度を測定した結果から推測されています。興味深いのは、アマチュアの場合プロとは逆に小脳よりむしろ前頭前野が猛烈に働くことでその場の最善手をひねり出すと見られています。この違いこそ、天分の才能に加え、幼少年期からの猛烈学習の継続経験者であるプロ棋士とアマチュアの決定的な壁と言えます。

さて、組織経営における先見性についても、P・ドラッカーの「すでに起こった未来」(ダイヤモンド社刊、上田惇夫他訳)の中で紹介されていますように、国や組織のリーダーは、目指す将来像に向けて、社会の生態(外部環境の変化)を凝視しつつ大局を捉え予測し、その上でそれを体現すべしと説いています。即ち、“先を適確に見通す”ためには、単なる過去の外挿ではなく“既に来たこと”を精緻に分析し、そこから得た知見を基に将来を見据えることが肝心ということでしょう。囲碁で学ぶ先見性は組織経営においても同様、熟慮の体験を積み重ねることによってリーダーの小脳に蓄積されたデータベースから直感によって発露されると言えます。加えて、強力な実行力を伴うことが“未萌に見る”リーダーシップの必須条件となります。

<以上>

2011年7月9日

足立敏夫

「囲碁と経営」研究家