

## コラム5 民間企業の被災と復興－鹿島組の例－

関東大震災では、首都圏における多くの民間企業が被災した。その一例として、現在の鹿島建設の前身である鹿島組の被災状況並びに復興過程をまとめた（鹿島建設社史編纂委員会, 1971；武村雅之, 2008ほか, 当時の関係資料を参照）。

### (1) 震災前夜の鹿島組

鹿島組は、鉄道工事を中心に水力発電所工事などを行う請負会社で、1917（大正6）年から17年にも及ぶ丹那トンネルの工事を行ったことは有名である。1916（大正4）年に鹿島組は、それまでの個人経営から、資本金30万円の合資形態の匿名組合になったが、依然として個人商店的な体質に変わりはなかった。震災直前の組員数は101名で、組織は組長の鹿島精一を頂点にその下に理事（今でいう重役）を置いた。理事長は組長の義弟の鹿島龍蔵が勤めていた。龍蔵は、東京府北豊島郡滝野川町の田端（現在の東京都北区田端）に住み、いわゆる田端文士村の美術人や文士と親交が深かったことでも有名である。

当時は支店の組織がなく、工事の現場にあわせて、国内外に出張所や派出所が20余りあった。事業の中核は、本店においては部長にあたり、現場においては所長にあたる主任が行った。特に現場の主任は組長の代人として下請けにも絶大な力を持ち、現場の運営は完全に主任に任せられ、主任の力量が会社の命運を左右したといっても過言ではなかった。つまり、組長を頂点に社員の人となりやすぐに事業に反映する、まさに「人が事業であった時代」の企業である（小野一成, 1989）。

### (2) 本店焼失と組長の消息

鹿島組の本店は、東京市京橋区木挽町9丁目（現在の中央区銀座7丁目）にあった（写真コラム5-1）。京橋区は隅田川の西側にあり、震動そのものはそれほど強くはなく、震度5弱程度であった（武村雅之, 2003）。このため、揺れによる被害は軽微で、精一は、家族のことを気にかける組員を早めに帰して、自らも夕方までに車で帰宅した。その時点ではおそらく本店が焼失するとは夢にも思わなかったのだろう。本店の焼失はずっと後の午後8時ごろのことである。地震直後に新橋の北西にあたる八官町（現在の銀座8丁目の東海道線の直ぐ脇）から出た火が、風向きの変化で夕刻から新橋、さらに銀座方面へと飛び火してきたのである（図コラム5-1）。

一方、精一の自宅の鹿島邸は、東京市深川区島田町（現



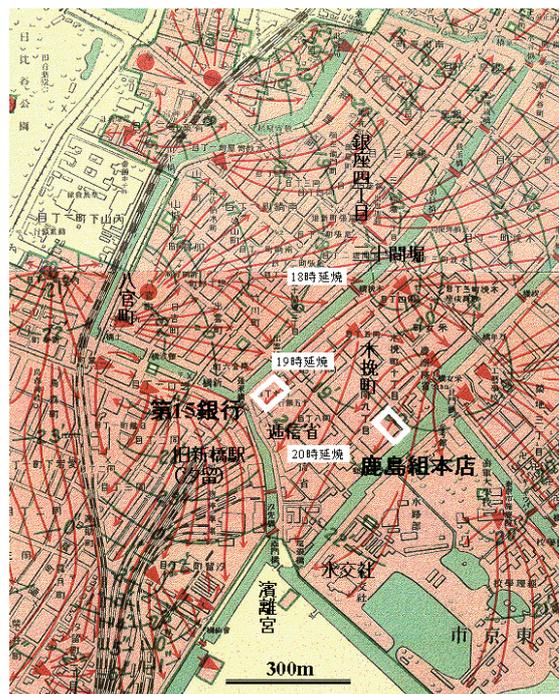
写真コラム5-1 震災前後の鹿島組の本店建物（鹿島建設社史編纂委員会, 1971）  
震災前と震災直後（バラック）は木挽町、  
新築の本社は八重洲に建てられた。

在の東京都江東区木場) にあった。この地域は隅田川の東に広がる地域で、揺れは強く、震度は6強から場所によっては7になり、倒潰家屋も多数あったが、島田町は周囲を水路に囲まれ、周辺に火災が発生していたものの昼間は延焼する心配を感じなかった。ところが、夜になると風向きが変わり、午後7時ごろ、北の本所方面から島田町に向けて猛スピードで火災が押し寄せてきた。このため、精一は組員に連絡を取るところか、妻と2人の娘とともに着の身着のまま逃げるのがやっという状況となった。このとき、島田町を襲った火災の延焼速度は、東京市内での最高速度を記録したといわれている(災害教訓の継承に関する専門調査会, 2006)。

翌日、会社や組長の安否を気遣う組員のうち、まずはじめに木挽町の本店にたどりついたのは龍蔵であった。龍蔵の住む田端は、地震による目立った被害はなく、地震の翌日9月2日の夜が明けのを待って本店の様子を見にいったのである。本店到着は昼前のことであった。この時点ではまだ東京市の火災は完全に収まるどころか、これからさらに延焼した地域さえあった。龍蔵は本店の焼け跡に立つがなすすべもなく、田端の自宅へ戻る以外方法がなかった。もちろん深川の兄のことが心配になったが、永代橋が焼け落ちていて安否を確かめることもできなかった。

龍蔵が去った直後に本店の焼け跡にたどりついたのは、若手の組員と見習いの店童8人と賄婦2人であった。焼け跡には金庫6つが残っており、彼らは本店の裏に積んである砂利を掘り下げ、焼けトタンをかぶせて屋根にして、金庫を人目から隠し、交替で金庫番をすることにした。金庫の中で無事だった重要書類は、後に鹿島組の復興に大きな役割を果たした。さらに、翌日の3日には、続々と組員が本店に集まり、焼け跡にかくバラックを建てることにした。その一方で、組長の消息を確認すべく、2、3名の決死隊を結成し、深川へ派遣し、4日から5日にかけて組長一家の消息も明らかになった。

その後の状況についてまとめると、地方から来援した組員も手伝って、震災後10日余で本店焼け跡に事務所を再開、9月17日に組長一家は避難先から京王電車笹塚停車場近くの借家へ移った。10月2日付けの時事新報の消息記事には「鹿島組所在：本店：麴町区1丁目1番地、郵船ビル615号室(6階)、建築部：京橋区木挽町9丁目31番地、元本店跡、店主宅：福沢氏別邸京王電車笹塚停車場南三町」とある。この直前に大手町の郵船ビルにも事務所を借りて本店としたようである。さらに翌年になり本店焼け跡に仮設(バラック)の2階建て屋根裏付の社屋を建て本店を完全に元の木挽町に戻した(写真コラム5-1)。



図コラム5-1 京橋区木挽町付近の火流図

(武村, 2008; 中村清二著『震災予防調査会報告』100号戊(大正14年)に加筆)

鹿島組本店は第15銀行等とともに三十間堀を超えてきた火災によって19-20時ごろ延焼する。

### (3) 現場の取り組み

被災地にはいくつかの出張所があり、それらの活動の記録も残されている。まず、北千住では、駅の改良工事中で、地震とともに東武鉄道の乗降場の上屋が倒壊し上り線を閉塞したため、12時30分から片付けに着手、午後6時には線路を開通させた。さらに、これ以後、常磐線と東武鉄道の復旧にあっている。東武鉄道沿線は被害が多く、開通は9月下旬になったが、常磐線は数日で開通し東京へ入るための貴重な玄関口の一つとなった。

また、中央線の千駄ヶ谷駅でも改良工事が行われていたが、地震で付近の上水道の水路が破損し洪水となった。このため、通水工事に着手し二昼夜かけて通水し、事なきを得た。その後、東京市内の中央線の復旧工事を手伝い、東京・新宿間が全通したのは9月15日のことである。

京浜間では、7日から東京一品川間の焼失駅舎の片付けや工事材料の運搬等を陸軍工兵隊と呼応して行い、9日には本線が開通した。また、14日より現在の高島町付近にあった旧横浜駅の駅舎の後片付け、線路の手直し等に従事し、さらに、横浜―鶴見間、東神奈川―小机間の焼け跡の片付けや保線の手伝い等も行った。付近一帯は、被害甚大で寝るところがなかったため、組員職工等皆鉄道貨車に起臥し、食料は官給の玄米で辛うじて飢餓を間逃れる状況であったという。9月30日まで作業を続け、横浜線は9月28日に開通、10月14日には浜川崎支線の築堤復旧仮橋建設工事の命を受け、11月12日に工事を完了させ、浜川崎支線は11月25日に開通した。

被害がさらに大きかった小田原―熱海間では、当時、大雄山鉄道工事の監督中であった主任の松井憲吾が、地震後直ちに小田原の近郊の井細田にあった足柄出張所に戻り、組員や家族の無事を確認した後、鳶人夫十数名を引率し、鉄道省熱海線建設事務所に駆けつけて所員家族の避難に助力した。また、松井は配下の人夫を使い、大雄山鉄道会社の社員やその家族の収容、被災者のための食料調達、足柄銀行本支店並びに國府津銀行に対しては、破壊建物の片付けや金庫の復旧、現金帳簿の回収、さらには死体の収容作業にも協力した。

鉄道の復旧工事に関しても、小田原駅構内で脱線した客車貨車を復線し、破壊した駅舎の応急修理、小田原・國府津間では、築堤修理、橋梁の応急修理、起伏傾斜を修正する軌道復旧、小田原―早川間では小峯山（小田原城の城山）崩壊による土砂の搬出を行い、國府津―早川間の11月15日の開通に大きく貢献した。早川から先は、死者総数約500名を出した根府川などの土砂崩れで、熱海までの復旧開通は、結局1925（大正14）年の3月25日までかかった。

当時、建設現場では多くの朝鮮人労働者が働いていたこともあり、震災直後の復旧作業の最中に自警団とのトラブルも報告されている。例えば、9月2日に千住出張所で常用の朝鮮人13名が、常磐線の亀有付近の復旧工事作業中に、自警団数十名に包囲され、竹槍で襲撃される事件が起った。組員の萩原二郎は自警団に巧みに猶予を乞い、密かに千住警察署に保護を願い出て、彼らを保護してもらい、20日にすべてが無事組に戻ることができた。また、小田原でも出張所の近くの自警団が、竹槍や刀を持って現場にやってきて、組使役の朝鮮人20人を全部引き渡すように談じ込んできた。何と言っても聞き入れない彼らに、松井は、もし善良な組の朝鮮人に危害を加えたら正当防衛の挙に出ることもあると、日本刀をぶら下げて立ち向かい朝鮮人を完全に守ったということである。

#### (4) 事業復興とその要因

震災後の鹿島組の業績を見ると、震災のあった大正12年の工事利益は、前年を下回ることなく2割増であった。さらに、1924（大正13）年も同様に増加し、この年、資本金を30万円から60万円に増資した。工事利益は1925（大正14）年には一時減少するが、大正15年（昭和元年）には震災前の約2.5倍となる。資本金もその後1927（昭和2）年には75万円、1929（昭和4）年には100万円と増加している。また、組員数も震災前の約100名から200名に倍増している。このように、鹿島組は本店焼失という最大級の被害を蒙りながらも、関東大震災の影響はそれほど深刻に感じられないほど、その復興ぶりは順調であった。先に述べたように、震災当時の鹿島組は、組長と主任の人間関係を軸とする会社であり、決して近代的な会社とはいえないが、以下にまとめる事業復興の要因には、現代の会社にも通じる点もあるように思われる。

第1の要因は、何といても組長である精一及びその一家が無事であったことである。組長は単なる企業の社長というだけでなく、組員並びに協力業者の社員及びその家族のいわば父親であり心の支柱であった。その組長の無事は被災した組員や協力業者が復興する上での支えとなり、また、精一もそれに応えて彼らに暖かい手を差し伸べた。

第2の要因は、弟の龍蔵の存在である。龍蔵の住む田端は東京市に隣接しているにもかかわらず、震災の影響をそれほど受けなかったばかりか、震災直後、東京市へ出入りできる唯一のルートの玄関口となっていたことを挙げるができる。龍蔵は、200名にも及ぶ避難民を自宅に受け入れただけでなく、地方から来援する者に、その目的に応じて、食事、休息、情報を提供した。特に組員に対してはまず彼らのはやる気持ちを落ち着かせ、正確な情報を与えて彼らの力をその後の会社の復旧活動に効率的に振り向けた役割は大きかった。

第3の要因は、組員が各自の判断で持ち場に応じて機転を利かせた行動を取ったことである。地震の翌日に本店の焼け跡に集まった若手組員と店童や賄い婦が、焼け残った金庫をすぐに盗難から防ぐべく砂利の山に隠したことや、主任に抜擢されたばかりの松井眞吾が小田原方面で縦横無尽の活躍をしたことなどである。日頃から現場における主任の裁量範囲が広がったこともこれらの行動を支えた大きな要因であろう。

第4の要因は、精一の堅実な経営方針に支えられた経営基盤の固さと信用力である。地震発生当時第一次世界大戦による好景気が終わり、いわばバブルの崩壊によって多くの企業が業績を落としていた。そんな中、精一の方針で堅実な経営を進めてきた鹿島組は、その影響を最小限に食い止めることができた。組長個人を含めた信用は、本店を失ったことへの世間の同情にもつながり、事業復興への大きな追い風を生み出したものと思われる。

第5の要因は、申すまでもなく、上記の鉄道復旧や帝都復興事業に代表される震災復興事業の多くが、土木建築工事を飛躍的に増大させることにつながった点である。このことは、鹿島組の本業である土木工事の受注を増やし、それまで副業としていた建築工事も、この機に乗じて大きく受注量を増やすことにつながった。

鹿島組は1929（昭和4）年に東京駅八重洲口に本店社屋を新築し、翌年から株式会社鹿島組として新たな出発をすることになった（写真コラム5-1）。