明日への道標

震災で揺るがなかった誇り
―犬丸徹三と帝国ホテル―

㈱日本設備工業新聞社
代表取締役社長　高倉克也

犬丸徹三

帝国ホテルが開業したのは明治23年(1890)。当時の外務大臣の井上馨が財界の重鎮である渋沢栄一や大倉喜八郎に海外の賓客をもてなす首都随一のホテルの建設を働きかけたのが発端だという。ネーミングに象徴されるように帝国ホテルは誕生の時点から特権的な地位を約束されていた。

しかし帝国ホテルが真の名門として国際的にも認知されたのは大正12年（1923）９月１日に勃発した関東大震災のときだったとわたしは思う。帝国ホテルは当日、世界的な建築家フランク・ロイド・ライトが設計した新館の開設披露宴を迎えようとしていた。そのとき突如として襲来したマグニチュード7.9の大地震に支配人の犬丸徹三（1887－1981）はどう対処し、未曽有の危機を乗り切って帝国ホテルの名声を飛躍的に高める機会へ転じたのか。

東日本大震災を経験したわれわれはきわめて個性的な犬丸の生涯と行動と発想をたどることで企業経営の貴重な教訓を学ぶことができる。

与えられた場所で光れ

犬丸は現在の石川県能美市で農業兼機織業者の長男として生まれた。旧制小松中学から東京高商（一橋大学）に進んだものの、学生運動に熱中して学業を放棄し、演説と禅と読書に明け暮れる日々がつづいた。

卒業時の成績は最後から３番目で就職に苦労し、中国に渡って南満州鉄道㈱＝満鉄経営の長春ヤマトホテルのドアボーイになった。もみ手をして客に頭を下げる自分の姿がみじめに思えて仕方なかったという。３年後にコック修行で上海のホテルに移ったときは東京高商の同窓生から「君の仕事は母校の名を汚すもの」と罵られたりした。

大正３年（1914）、27歳になった犬丸は一念発起してイギリスのロンドンに渡り、ホテルの雑用係になる。与えられた仕事は窓ガラス拭きだった。

ホテル修行の夢を打ち砕かれて危険な汚れ仕事を命じられた犬丸は虚しさを抑えることができなかった。ある日、同僚の老ガラス拭きに「君は毎日、こんな仕事で満足しているのか」と訊ねてみた。すると彼は「窓ガラスがきれいになれば私はそれだけで限りない満足を覚える。この仕事を一生の仕事として選んだことを少しも後悔していない」と答えたという。

犬丸は打ちのめされた。どんな仕事であっても誇りをもって誠実にやり遂げることの潔さ、大切さ、美しさに。

阪急グループの創業者である小林一三は「下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみろ。そうしたら誰も君を下足番にしておかぬ」という名言を遺している。不本意な仕事に打ち込むことができなかった若き日の犬丸も苦い経験を未来への糧として「その場で光れ」を生涯の信条とするようになった。

乗馬服に長靴で決死の奔走

心機一転してホテル修行に励み、フランスやアメリカでも経験を積んだ犬丸は大正８年(1919)32歳で帰国し、帝国ホテルに入社する。海外での実績や優秀な働きぶりが認められた犬丸はすぐに副支配人に抜擢され、大正12年（1923）４月に36歳の若さで総支配人となる。

震災当日の９月１日、犬丸は新館披露宴の準備に追われていた。9500坪の壮麗な新館は11年の歳月をかけてようやく完成し、約500名の来賓を昼食会と余興に招いて盛大に祝う予定だった。

何とか仕度も整い、最終チェックをしていた午前11時58分、相模湾北西沖を震源とする大規模な関東直下型地震が発生する。幸い帝国ホテルは激震に耐え、気を取り直した犬丸はただちに調理場へ走って火を消すように命じた。次に変電室にまわって全館の電源のメインスイッチを切らせた。

外に出ると日比谷一帯は火事になり、通りの向かい側の東京電灯＝東京電力の窓から黒煙が噴き出していた。営業主任に消火を指示したものの、水道管が破損してホースから水が出ない。

やがて東電の方向から風に舞って火の粉が飛来してきた。紋付の羽織袴に白足袋という礼装姿だった犬丸は乗馬服に着換え、長靴を履き、延焼を食い止めるためにすべての窓のシャッターを閉めさせた。それからバケツ・チームを編成し、正門の庭にある池から水を汲んで屋根にかけさせた。それが終わるとバケツ・チームは近隣で燃えている建物の消火作業を手伝った。

類例のない大災害の突発に対して犬丸が発揮したリーダーシップはきわめて迅速で的確で賢明で見習うべきものだ。周辺の建物が無残に損傷し、倒壊し、炎上するなかで変わりなく聳え立つ帝国ホテルは犬丸自身の姿でもあった。

一流の会社の条件

震災当日は火の手の行方、翌日は暴動の発生が懸念された。犬丸は数名の大使を含む多くの外国人を守らなければならなかった。従業員に夜通し警戒にあたらせる一方、近衛部隊に警護を依頼して断られると即座に外務省と掛けあって兵隊を派遣させた。

次に食料を確保する必要があった。銀行が閉鎖して現金を引き出せず、犬丸はふたたび外務省に赴いて資金を調達した。そしてフランク・ロイド・ライトが残していったキャデラックを含めて自動車を動員し、東京郊外で野菜などを買いつけた。手に入れた食料の一部は日比谷公園に設けられた避難所に贈った。

大使館が焼失したフランス、イタリア、アメリカ、ブラジルなどの各国にはオフィス代わりの部屋を提供する。また宴会場やロビーは社屋が焼失した朝日新聞社などの報道機関や公益事業団体に開放された。

のちに震災時の果敢な行動と手厚い配慮への感謝を込めてイギリス、フランス、イタリアなどの各国から犬丸に勲章が授与される。誇りをもって誠実に仕事をやり遂げるという若き日の誓いが帝国ホテルと犬丸の信用を国際的に高めることになった。

犬丸は昭和20年（1945）、58歳で帝国ホテルの社長、昭和23年（1948）に日本ホテル協会の会長に就任し、名実ともに日本を代表するホテル王となる。しかし地位や権威や格式に依存することなく、あくまでも人間の個性的な生きざまを重視した。企業とは根本的にそれぞれ固有の可能性を孕んだ諸個人の集合的な営みによって成り立っているからだ。

だから犬丸は晩年こう語っている。

「一流と言われる会社にいる人が一流なのではない。一流の人が働いている会社こそ一流なのである」と。