

第3章

新生山武ハネウエルと国際化への飛躍

1974～1981



第1節 新生山武ハネウエルのスタート

1. 新経営計画制度への改定

当社の経営計画は、年度会社事業方針、業務計画および予算を基本として実施されてきたが、これは1事業年度の計画が主体であり、長期にわたる経営計画は制度としては実施されていなかった。1974 (昭和49)年1月、経営計画制度の改定が行われ、新しい計画制度は、長期事業戦略計画、3カ年事業計画、年度業務計画、予算、人事計画等を基本計画とした。

長期事業戦略計画は、成長発展を追求するための事業戦略を長期的視点から計画するものであった。経済発展が従来の高度成長から低成長へ移行せざるをえない以上、当社としても売り上げ伸長を中心に利益拡大を図ってきた従来の経営姿勢を改め、効率の重視を経営の基調とするものとして作成することになった。

そして、激動の1970年代に立ち向かうにあたり、山武ハネウエルグループの協調経営を呼びかけ、グループとしての一体経営を目指すために、関連子会社にも3カ年事業計画の作成を求めたこととした。

2. TAP運動、業務革新プロジェクトの推進と財務体質の向上

1975 (昭和50)年1月、長期的な指針として生産性の向上が重要であることから、強力な生産性改善計画の推進が提案された。この計画は生産性改善への全体的、総合的なアプローチであり、Total Approach for Productivityの頭文字を採って「TAP」と名付けられた。TAPは業務計画の主眼である「目標による管理」を重点に置き、全社あげての運動として推進し、経営そのものに対する社員の認識を深めることによって、目標管理意識向上の成果をもたらした。

また、増加し続ける経費の節減のために、1976年4月、業務革新プロジェクトチームを設け、経費節減諸施策を積極的に推進した。



TAPの趣旨を説明する西田常務

一方、低成長に移行した中で財務体質を変えることが求められ、借入金の返済などによる財務体質の強化を図り、資金の効率的運用を目指した。

3. 労使関係と人事諸制度

労使協力気運の醸成、信頼回復

松岡社長をはじめ経営層は、「山武の再建は労使関係の信頼回復にかかっている」として、労使関係の改善を最優先課題とした。管理監督層の一部にも自らの職場の問題として捉える自覚が高まる一方、労働組合内部においても、憎しみの労使関係が経営基盤の安定化と自らの労働条件の向上にとって著しい障害となっていることを憂い、新しい労使関係のあり方を見つめ始めていた。

このような中で、組合員の有志による「山武ハネウエル・メンバーズ・クラブ (YHMC)」が立ち上げられ、1975 (昭和50)年5月19日に新しい労使関係構築を呼びかける一斉ビラ入れが行われた。そして、9月26日の経営協議会において、組合員の圧倒的支持を得て選出された新執行部による労働組合は、「新しい時代を労使が協力して築いていくために、生産性の向上に協力するとともに成果の公正配分を会社に求める」という方針を表明し、会社もこれに応じて、労使協議制確立の相互努力を宣言し、「労使間の信頼回復」を確認し合った。

人事・福利制度の充実

福利厚生諸施策の実施においても、拡大窓口協議会と各種専門委員会の設置は、かつての労使交渉のパターンを大きく塗り替えた。賃金・一時金交渉の際の同時要求といわれた福利厚生課題は、その場しのぎの解決から、長期的観点に立って専門的に解決していくこととなった。「レク委員会」、「財形制度」、「退職年金制度」、「遺族・廃疾共済制度」がわずか1年の間に発足し、対決の労使関係下で遅れをとってきた福祉施策は大きく改善されることになった。

また、賃金制度の取り組みも専門委員会に切り替え、新制度がスタートする1979 (昭和54)年4月まで文字通り全員参加によるシステムづくりが行われた。一時金についても、1977年3



信頼関係に基づく労使協議会 (その後、経営協議会に発展)



拡大窓口協議会



新しい賃金制度と人事諸制度検討資料

月に算定式の合意を見るに至った。算定式の基本的考えは、「経営、社員、株主への利益3分配」の思想に立ち、かつ会社は経営責任として社員の生活の一定保証を固定部分で行う一方、社員は利益が企業活動の源泉であるという自覚に立って生産性向上に努力するという具体的な目標を盛り込んだもので、「固定分+業績スライド分」を基本としていた。固定分は月数、業績スライド分は半期ごとの営業利益を基本要素として構成され、1998年年末まで20年以上にわたって運用された。当時としては一時金に成果配分方式を取り入れた算定式を導入する企業はほとんどなく、産業界の注目を集めた。

第2節 国際化への飛躍

1. ハネウェル社との総合包括契約

1974 (昭和49)年4月1日、当社とハネウェル社との間で新しい技術提携の更改契約が発効した。従来の契約では、技術提携の対象をハネウェル社の事業部門を選択して決めていたものを、今回は製品の使用目的によって定め、事業部門の枠を取り外した。これによって、軍用・宇宙などの分野と事務用電子計算機を除き、全世界に配置されているハネウェル関係会社を取り扱う全製品と、当社と当社の関連子会社を取り扱う全製品に関わる技術の相互交流を行えるように改められた。

新契約が日米2国間の技術協力にとどまらず、まさに世界的規模での総合包括・相互対等交流の技術契約となったことは、当社のその後の事業活動に大いに貢献することになると期待された。

2. ハネウェル社との大型共同開発プロジェクト 「TDCS2000/3000」

カレントロニック、ニュートロニックという当社独自開発・生産の電気式調節計シリーズの優秀性を認めたハネウェル社は、1971 (昭和46)年に次世代制御システムとなる、プロジェクト名「CONTRX」(のちにTDCS2000となる)開発への参加を山武に求めてきた。

何回かのトップ協議を経た後に共同開発参加が決定され、1972年の1月初め、5名の山武側開発技術者が、アメリカ・フィラデルフィア郊外のフォートワシントン工場へ2カ月強派遣され、基本設計内容を習得し、その後20年近くにわたる共同開発のプロジェクトがスタートした。早速、当社内にはTDCS開発室が設置され、1975年の世界同時発表に向けてTDCS2000の共同開発担当部分の開発推進と販売・生産・品証体制の確立に向けての作業が進んだ。

上記期間をTDCSの第1期とすると、70年代後半から80年代初頭にかけての第2期では、当社が持てる力をフルに発揮して、TDCS2000 Phase-IIの中心となるSmart Batch Controller (SBC)/Multi-Function Controller (MC), Enhanced Operator Station (EOS) シリーズを開発・生産し、世界に向けて供給した。

また第3期にあたるTDCS3000の開発は再びハネウェル社が中心となったが、当社はシステム要素の中で重要な部分の開発を担当した。このシステムがあまりに大規模で複雑であったこともあり、その完成とリリースではかなりの難関に直面した。しかし、当社からの開発部門を中心とした、マーケティング、品証、生産技術など多面にわたる支援のもとに、従来の計算機制御機能を含みコントロール・システム全体を置き換える壮大なシステム、TDCS3000LCNシステムが完成した。さらに、特筆されるべきこととして、このシステムが予定より遅れて実質的リリースとなった状況を救助するソリューションとして、山武がTDCS2000 Phase-IIで開発・生産したEOSなどが、世界のお客さまサイトで大活躍をした。

3. スウェット賞受賞

ハネウェル社は、1965 (昭和40)年以来毎年、全ハネウェル社の創造的な技術開発に対してスウェット賞を授与している。同社元名誉会長H.W.スウェットの名を採って「スウェット賞」と名付けられたこの賞は、アメリカにおいても高く評価されており、受賞者は厳しい選考を経て決定される。

スウェット賞創設から4年目、1968年度に、「カレントロニックの開発」によって小川伸一郎がアメリカ人以外で初めて受賞、当社の受賞第1号となった。その後次の表の通り、当社では、



TDCS3000LCN



TDCS3000LCNの開発遅延を救ったEOS



スウェット元名誉会長



スウェット賞

1980年度までに10件10名が受賞した。その結果、単に新しい製品の誕生にとどまらず、当社とハネウエル社との協力関係をいっそう緊密にし、世界のハネウエル・グループの中で当社の立場を際立たせる役割を果たした。

スウェット賞受賞一覧 (1968~1980年)

年度	件名	氏名
1968	カレントロニックの開発	小川伸一郎
1971	差圧発信器の開発	村田 栄二
1972	ビューマチック・ラインの研究開発	米沢 邦雄
1974	寒川工場建設に際して、グループ・テクノロジーの思想をもとに開発された生産技術	真保 忠次
1975	ニュートロニック・ラインの研究開発	秋山 正
1976	矩形波励磁方式による電磁流量計MagneWライン・シリーズの研究開発	福田 隆平
1977	高圧ケーシング型調節弁、低騒音ケーシング型調節弁の開発	八重樫光雄
1978	超低温調節弁シリーズの基礎設計技術、製造技術および品質管理システムの開発	深尾 泰司
1979	発電・造水プラントの計装技術ならびにアナログ分散形コントロールシステム(ASCOS)の概念設計	西 精一
1980	TDC2000ファミリー/スマート・バッチ・コントローラシステム(SBC)の開発	東郷 正昭

4. 技術輸出

1971 (昭和46)年7月、工業製品事業部 (IPD) が開発した空気式小型計器ビューマチック・ラインが、ハネウエル社の販売網を通じて欧米各国の市場で販売されることになった。イギリス・ハネウエル社からはこの製品を山武からノウハウの提供を受けて自社で生産したいとの希望があり、当社は直ちにこれに応じた。ハネウエル・グループ内とはいえ、当社の技術を海外に供与する技術輸出が初めて実現した。

引き続き、1973年4月1日、メキシコ・ハネウエル社とも同様にビューマチック・ラインと、さらに機器制御事業部 (RAD) のガス燃焼安全装置パイロットスタットについての技術援助契約を締結した。

また、同年11月にはインドのインストゥルメンテーション・リミテッド (IL) 社に対し、工業用自動調節弁に関する技術援助を行うことを決めた。これは先のイギリス向け技術輸出に続



IL社との技術援助契約書調印式

く第2の大型技術輸出であり、ハネウエル・グループ外への初の技術供与という意味で重要な意義を持つものであった。

5. 中国貿易

1970 (昭和45)年4月、中国の周恩来首相は、日中貿易に関する4条件を提示し、その中で、日米合弁企業およびアメリカ企業の子会社のいずれかに当てはまる日本企業とは貿易の契約を結ばないことを明らかにした。このため、当社の中国貿易の道は完全に閉ざされたかにみえた。

しかし、1972年9月、田中首相の訪中によって日中国交が正常化され、以来、日中共同声明に対する当社の態度、台湾に対する方針、経営の実情を明らかにした社長書簡を中国貿易促進委員会および中国機械進出口総公司宛に送るなどの努力により、次第に日中貿易参加を期待できる段階に入った。

さまざまな努力を重ねて中国貿易の門戸は次第に開かれ、1973年9月、船舶海洋システム部 (SM) は中国向け浚渫船に搭載する海底地形精密記録装置プロファイラと昇降装置およびその付属装置などの受注に成功した。その後、中国から当社を訪れる要員などが増加するにつれ、中国側との接触がにわかに増えた。

空調制御事業部 (CMD) では、1974年に中国建築学会の招きによって北京に赴き、当社の空調制御技術を紹介、当社の技術は高く評価され、技術交流を含めた友好関係が急速に発展することとなった。

そして、1975年6月、「上海展 (日本電子工業および計装機器展示会)」にはプロセス制御事業部 (PCD)、機器制御事業部 (RAD) が初の参加出品を行うまでになった。



中国科学技術訪日代表団の藤沢工場来訪

第3節 新たな飛躍を目指して

1. 沖信春男社長誕生、Savemationの山武ハネウエル



松岡会長（左）、沖信社長（右）

1977（昭和52）年12月23日に開催された株主総会後の取締役会で、社長の松岡正雄が代表取締役会長に、副社長の沖信春男が代表取締役社長にそれぞれ選任された。首脳陣の若返りを図るとともに、財務面に明るい松岡会長、技術、マーケティング面での実力者・沖信社長の組み合わせで、1980年代、低成長下でもさらに成長、発展を目指すこととなった。

当社は創業以来長年にわたり、「人間を苦役から解放する」という経営思想のもと、一貫したオートメーション事業を通じて社会に貢献してきた。各事業部の製品やシステムは、原材料、エネルギー、または人間の労力をいかに効率よく活用するかをその基本姿勢として生み出してきた。いわば、省資源、省エネルギー、省力が当社の企業活動の根幹をなしてきたといえる。

第一次石油危機を契機に、わが国では「省資源」、「省エネルギー」の推進が大きく叫ばれるようになってきた。この分野での事業展開で長い歴史を有する当社にとって、時代の要請を受けて、「省」に貢献する企業としての姿勢を明確に打ち出す機会が到来したのである。

1978年4月、当社の経営姿勢を簡潔に表現する標語として、Save（省）とAutomation（自動制御）の2語を合成・創作した「Savemation（セーブメーション）」を新たに企業理念として制定した。この標語の概念は、人間尊重を基本理念として、社会のあらゆる分野で「省」が達成されるようオートメーション事業を推進することといえる。企業理念制定を機に、全社的なセーブメーション運動を進め、「Savemationの山武ハネウエル」の企業イメージを社会一般に定着させる努力を行うこととした。

なお、1979年1月16日、当社は「丸の内八重洲ビル」から渋谷の長井インターナショナルビルに本社を移転した。



Savemationを解説したパンフレット類



キャンペーンのキャラクターとして使用されたセーブメーション坊や

2. 生産性労使共同宣言

1978（昭和53）年6月21日、東京・神奈川所在事業所の全社員および支店・営業所の代表など約2,900名が東京・大田区体育館に参集して、「生産性労使共同宣言大会」が挙行された。過去3カ年にわたって信頼回復の努力を重ねてきた労使関係改善の足跡を評価し、同時に生産性運動の精神を基調として新生山武ハネウエルを労使協力のもとに建設していく全社員・労使の行動の憲章とするべく、「生産性労使共同宣言」を採択するためであった。

大会の中で、社員のコーラスをバックにして沖信社長と立元労働組合委員長が固い握手を交わし、会場の熱気の中で宣言文が採択され、明日の前進を誓い合った。



大田区体育館で開催された生産性労使共同宣言大会

3. TAPサークル活動

生産性労使共同宣言を契機に、各事業所で次々と“小集団による自主管理活動”のサークルが誕生し、その後生産性改善への取り組みに基づいて「TAPサークル」と呼称されるようになった。1979（昭和54）年6月21日には、生産性労使共同宣言を記念して、第1回TAPサークル中央発表会が開催され、関連子会社、生産協力工場の代表を含む9サークルが日常の成果を発表した。以降、毎年この時期に全社発表会が行われるようになった。



TAPサークル中央発表会

4. 労使による福祉ビジョンの確立

福利厚生専門委員会において、当面する福祉施策の改善を図る一方、今後の福利厚生の基本的なあり方について研究を進め、これが産業界全体としてあまり例をみない「労使による福祉ビジョンの設定」となった。

同委員会は、山武の「福祉ビジョン」の中で、健康で心豊かに、不安なく老後も安定した生活を実現するために、生産性の向上や自助努力、労使・健康保険・年金基金の一体的協力援助体制の確立などを基本的な姿勢とすべきであるとした答申を行い、労使がビジョンを共有することとなった。



TAP運動が提案された幹部会議

5. 新人事制度の発足

1979 (昭和54) 年4月1日から、賃金制度をはじめ資格制度、人事考課制度、職務分類制度、能力開発制度、定年延長 (60歳)、フレックス制度など、従来の制度を全面的に点検、改善した新制度がスタートした。

過去の対立の労使関係下において、社会の趨勢から大幅に遅れていた人事・賃金制度は、石油危機以降の低成長や高齢化の進行、技術革新など企業環境の厳しさが増大する中で、さまざまな矛盾や問題点をかかえていた。これに対して、1975年夏の労使関係正常化を機に、お互いに協力してそれら諸問題を改善していくという認識で労使は一致をみる事ができた。新制度への移行の過程では、労使の徹底した協議が積み重ねられ、文字通り労使共同による全員参加の制度改革となった。

6. 勤務の自己管理方式

1981 (昭和56) 年5月1日から出退勤の管理方式について、他社に先んじて、それまで40年間続いた「タイムカード方式」から「勤務自己管理方式」に改定された。このことは、勤務という最も基本的な事項を自主的に管理するところから自律性と責任感が、そして部下と上司のコミュニケーションの場が拡大することによって、よりよい人間関係、信頼関係がそれぞれ醸成されることとなった。この相互信頼の風土は現在まで脈々と根付いている。

7. 技術革新への対応

自動制御システムへのマイクロコンピュータの応用、各種センサーへの半導体技術の応用はますます進み、その動向には強い関心を向ける必要があった。当社では、これまで研究開発は事業部主体となっていたため、どうしても当面の製品開発に集中せざるを得ず、基礎研究や先端技術はハネウェル社に依存する傾向が強かった。しかし、技術革新がめざましい勢いで進んでいくなかで、市場のニーズを先取りし、市場競争力をより強めるためには、高度なソリッドステート技術の応用について、中・長期的視野に立った先行的な技術研究をみずから行うこと



技術研究センター (SSAC)

が必要であった。そこで1979 (昭和54) 年2月、技術研究センター (SSAC: Solid State Advance Center) を藤沢工場内に新設した。SSACは事業部の枠にとらわれず、ハネウェル社の技術研究をわが国のニーズによりよく適応するための研究開発機関としての役割を担うとともに、当社の半導体に関する独自の応用技術開発力を高めることとなった。

また、1981年5月には、制御用ミニコンピュータ、マイクロコンピュータに関するソフトウェア開発のための資源を効果的に導入・利用できるよう適切な援助を事業部に対して行う目的で、ソフトウェア・サポート・センター (SSC) を新設した。

8. 社友会と生涯福祉共済制度がスタート

1981 (昭和56) 年12月6日に「山武社友会」が発足した。創業75周年記念福祉制度の一つであり、当社を定年退職した人が当社への帰属意識と一体感を持ち続ける「心の絆」とすることを目的としていた。

75周年記念福祉制度のもう一つの柱として、「生涯福祉共済制度」が1982年4月1日からスタートした。これは定年退職後の健康の保持、医療費負担面での経済生活安定確保を目的としたものであった。



OB社員による山武社友会発足