

大きな会社に

しなかった訳ではない、

一緒に仕事をしたいと思える

仲間を一人ひとり

集めてきて今がある。

株式会社サイリス

代表取締役社長

長尾 宏

株式会社サイリス創立30周年記念出版

長尾宏社長自ら書き下ろした

ありのままの
サイリス30年!



大きな会社に

しなかった訳ではない、

一緒に仕事をしたいと思える

仲間を一人ひとり

集めてきて今がある。

株式会社サイリス

代表取締役社長

長尾 宏

はじめに

2021年の10月頃である。創立30周年の式典まで1年を切った頃、突然「本を書かないか?」という話が出てきた。その時点ではまだ1年先の話だし、何とかなるだろうと正直言っただけで安易に引き受けた。

しかし、いざ書こうと思っても、そもそも何を書くのか自分でも良く分かっておらず、全く進まない……。

僕は考えた。

“うまく書く”のではなく、この30年間やってきたことを一つひとつそのまま書き込んでいけば良いのだと思った。

そうして、実際に書き出したのは年が明けて2月。方針は決まったが、やっぱり筆が進まない。書くべきネタは沢山あると思っていたが、記憶というものは時間と共に消えるのである。

まあいい、書く時に覚えていることこそが大事なことのだろう。

周囲にも力を借りて、とにかく覚えている限り、伝えたいことを書いた。

この本が、これからのサイリスに繋がるヒントとなればいいと思う。

目次

大きな会社に

したかった訳ではない、

一緒に仕事をしたいと思える

仲間を一人ひとり

集めてきて今がある。

はじめに

第1章 前夜

転居が続いた子供時代

12

生涯の友人に出会った大学生活

14

知らず知らずのうちに将来の糧を得た銀行員生活

16

転職にあたり考えたふたつのこと

19

清掃業界で働きつつ得た起業への気づき

21

第2章 起業

起業とともに始まった後のない営業

26

軌道に乗るきっかけとなったプロジェクト

29

2年目へ順調に伸びた業績と税務処理での反省

34

3年目へ数々の難題を知恵とスタッフの力で乗り越えた

最初の転機（店舗マーケットとの出会い）

36

4年目以降「点」を「面」にする新しいビジネスモデルへ。しかし……	43
店舗トータルメンテナンスが軌道に乗る	46

第3章 転機

起業12年目の決断「現業からの撤退」	50
企業文化の礎となった事故 米騒動	52
お金の話	55
サイリスにおけるナンバー2の存在	57
上場承認前夜の寝耳に水の出来事	64
生き残るために行なった思い切った体制変更	67

第4章 人材

OJTで経験を積み、社の変遷とともに成長した中核人材	72
様々な業種から集まったかけがえない人材	76
出戻りOKのルールによりプラスをもたらした人材	82
新卒採用と若手採用	85

第5章 信念

挨拶とワンフロアオフィスへのこだわり	88
お客様に疑問を持たれない、他社に参入する隙を与えない価格の考え方	90
他社に例を見ない省エネ推進事業	93
アウトソーシング化の流れのはるか以前から始まった図書館事業について	95
家族のような付き合いもあるパートナーさんとの絆	97
経営者としてのパートナーさんとの付き合い	101
災害対応のこと	102

第6章 未来

社員が主役の社員旅行	104
鯛釣りをやめて以降持たなかった趣味について	106
かけがえのない家族と妻の話	108
お酒と料理の話	112
2021年「第二の故郷」福岡での新しい暮らし	115
これからのサイリス	117

第1章

前夜

転居が続いた子供時代

僕は、1952年10月4日、父一彦と母エイ子の長男として生まれた。

出生地は、灯台守だった父が当時勤務していた兵庫県西宮市。それ以降は、父の転勤に合わせて転居を繰り返した。

最初の転居地は小樽。よく下駄ばきスキーで天狗山スキー場へ行った。雪山で食べた豚汁が美味しかった。小樽で生活した経験のおかげで、北海道という土地の仕事が受け入れやすかったのだと思う。

その次の広島では、幼稚園時代から小学校低学年までを過ごした。幼稚園では、跳び箱が飛べず、泣いて帰ったことを覚えている。

小学校3年生の時、新潟へ行く。今度は鉄棒が苦手で、逆上がりができなかった。スポーツが苦手な訳ではなかったが、鉄棒はとうとう6年生までだめだった。

中学へ入ると同時に北九州市小倉へ。そこから暫くは九州で過ごすこととなる。中学校の校則が丸刈りで、入学式の日、やけに頭が涼しかったのを覚えている。中学ではま

成績は良かった。真面目に勉強していたようだ。

高校は小倉高校へ。高校生活はクラブ活動がメインだった。選んだ部は、生物部。プランクトン班である。先輩が2名いるだけの部に、何と一気に7〜8人が入部した。面白かった。その中のひとりは、プランクトンに一生を掛け、今日までその道一筋という者もいる。

プランクトンは、プランクトンネットを用いて採集する。ちなみに、プランクトンとは水中や水面を漂って生活する生き物の総称で微小なものが多く、色々な種類がある。採集してくると今度は顕微鏡で個体数、種類などを調べていく。何事も突き詰めて調べるのは、自分の性格だろう。とにかく面白くて3年間毎日通った。合宿まであり、何とも言えない思い出である。

今でも「プランクトン班OB会」なるものがあり、付き合いが続いている。今年も2泊3日でOB会が行なわれる予定で、今から楽しみにしている。不思議な縁である。

生涯の友人に出会った大学生活

大学へ入学したのは1971年である。九州大学法学部に進んだ。

全く世間を知らず、知り合いもいなかったが、それでもちゃんと友人はできるもので、僕はここで3名の生涯の友人に出会った。

最初は互いに恐る恐るであったが、仲良くなると深まるのは早い。

しかも学校は当時、学生運動のピークでゲバ棒が林立し、入学と同時に何と学校閉鎖。1年生の前期は授業がなく、必然的に仲間4人で過ごすことが多くなり、よくそれぞれの実家も訪問したものである。

授業が始まってでも勉強にはあまり真剣になれなかった。授業を聞きながら常に遊ぶことばかり考えていた……。卒業の時は、刑事訴訟法を取り忘れ、慌てて追試を受けたなんて思い出も。

そんな訳で、大学生活はあまり勉強をした記憶がない。結局、思い出といえば、4人で酒を飲み、マージャンをし、旅をしたことに尽きるのではないだろうか？ 若気の至

りとはいえ、アパートの2階から小便したり、向かいの畑からネギを失敬してインスタントラーメンを食べたり、そんなことも良い思い出の一部になっている。

何だかんだと言いながら4年間で過ぎて、いよいよ卒業が近づいてくる。

仲間4名の就職先は、僕を含めて3名が銀行、1名が航空会社となった。

もともと僕はメーカー志望で、銀行に行くつもりはなかったのだが、希望する企業からは内定が貰えず、幾つかの企業の選考を受けていた。そんな中、たまたま行ったビルでゼミの先輩にばったり会い、あれよあれよという間に先輩が勤めている銀行への就職が決まった。

全く縁も興味もなかった業界であるが、こんなきっかけで僕は銀行員となった。

知らず知らずのうちに将来の糧を得た銀行員生活

銀行に入り、最初の勤務地は東京日本橋小舟町支店。当時は行員が130名もいる大きな支店だった。そこで4年1ヶ月勤務し、初めての転勤先は大阪天満橋支店。外回りを経験し、3年8ヶ月。そこから本部業務企画部へ異動となった。自慢じゃないが僕はそこそこ出世コースを歩んでいた。

その後も、色々と部署の名称は変わるも、一貫して商品開発関係の仕事に就いていた。ざっと10年をそこで過ごした。

面白かったのは、弁護士の扱う金融取引で、支払担保をする商品、つまり供託金を銀行の保証で代用するもので、銀行は見返りに担保として同額の預金をして貰う。これで当時は金利が付いたものである。

また、銀行のローン関係の保証会社を設立する仕事も担当し、その運営も面白かった。そこには、会社の運営方針・組織体制・人事といった、後々自分が会社を経営する際に必要となるあらゆることが含まれていた。そのあたりに、自分の将来が知らず知らずのうちに組み込まれていったものと思われる。

その後、福岡支店副支店長として福岡へ赴任し、1年後、銀行を辞めた。

転機は39歳の時。銀行に入って17年間、人並みに偉くなった。でも、その裏には自分の価値観や思いとは違う人生があった。

ここに詳細は書けないが、当時の金融業界では、今日ではあってはならない取引が当たり前に行なわれていた。僕は、これらの、企業人としての実力が問われる取引の推進を一任されていた。好むと好まざるとにかかわらず、強い意志をもって取り組んだことで、その結果として確固たる地位を築けたのも事実である。

お客様は大事である。お客様の人柄に触れて、お客様の生活の背景、従業員や家族を思えば思うほど、心は痛んだ。しかし銀行員としての使命の達成や組織の成長は不可欠であり、その時の僕はもう自分の意思では立ち止まることはできない場所まできていた。葛藤のない日は一日たりともなかった。

やがてバブル景気が後退し始め、金融業界が行なってきた様々なことが世の中でクローズアップされるようになってきた。当然、銀行は説明を求められたり、責任を問われたりしたが、対応は全て僕が自分で矢面に立った。いわゆる「トカゲのしっぽ切り」のように、一支店の一担当者の責任にすることはできなし、実際に殆どの金融機関では

そうしていたが、僕の過去の葛藤をやり直すにはここしかないと思った。実際に沢山のお客様を悲しませたし、信頼を失ったが、誠意が伝わり、組織ではなく、長尾宏という人間を信頼してくれる人もいた。自分でできることはできる限りやった。後年、証人として裁判の証言台にも立った。

同時に、銀行という巨大組織での将来に疑問を抱き始めた。銀行に対し、これだけの功績を収めたのだから、地位が損なわれることはもうない。このまま嵐が過ぎ去るのを待ち、そこそこ生きていくこともできる。しかし、一生、価値観の違う人生を歩むことになる。このままずっと組織の一人として大人しく生きていくか、それとも自分で納得できる生き方を目指すか……。

当然の如く、「自分で納得できる生き方を探そう!」と思った。嫌なもの嫌と言えて、やりたくない仕事はしない。自分の信頼できる仲間だけを集めて仕事がしたい。そう思い、退職を決意したのである。

転職にあたり考えたふたつのこと

今の商売は、初めからあった訳ではない。

銀行を辞めるにあたって考えた。辞めることは決まったが、その月から給与は入ってこない。当時僕には、高校生から小学2年生まで男の子ばかり3人の子供がいて、その生活費と住宅ローンの返済を併せて、月に50〜60万円の生活費が必要だった。うーんどうする？ 貯金はない。うーん……。

じっとしていても答えはない。とにかく何かしよう。

そこで僕はこう考えた。

ひとつ、自分でできることをする。色んな仕事を考えた。銀行員が退職後に就く仕事としては、コンサル業や銀行員時代の取引先などが一般的であったが、僕は、銀行と全く関連のない業界、金融や不動産ではなく、自分の知恵と汗でお客様から感謝されるような仕事をしたかった。「辞めた長尾は何をしているのだ？」と噂になったり、邪魔さ

れたりしない仕事。そういう視点で仕事を考えた。

ふたつ、先輩の応援が得られることをする。僕は退職の件と今後の人生について何名かの先輩に相談に乗って頂いた。

その中のひとりにDさんという方がいた。Dさんは、ご自身の事業の傍らで、彼の父親がやっていたビル清掃を本業とする会社を経営していた。Dさんが「起業する前に、一緒に仕事をしてみないか」とお声がけをしてくれた。

清掃の仕事でご飯を食べたことはなかったが、何となく理屈は分かる。従業員は4名くらい。前職の規模と比べたら……ま、比べようもないし、どちらにせよ直ぐには自分で事業を始めようもないので、当面、銀行員時代の仕事仲間、のちに妻となる高橋純子とふたりでDさんの会社にお世話になると決めた。

そして銀行を辞めた日、3月31日だったと思う。Dさんは翌日から使える健康保険証を持ってきてくれ、僕たちを迎え入れてくれた。健康保険に加入するということは、会社の負担額も当然に発生する。のちに、自分達で社員を採用し、その負担額の高さに驚いた。同時に、何も言わずに健康保険証を準備してくれたDさんへの感謝を再度感じたのである。

清掃業界で働きつつ得た起業への気づき

翌日からその会社に出勤した。机4台と応接セットで一杯のオフィス。

早速実務に入る。清掃作業員の第一歩だ。

日曜日、朝6時スタート。ポリッシャーも回せない僕は、下を向いてひたすら掃き拭きの基本から。いくらやっても終わらない。へとへとで食欲も湧かないが、お昼ご飯を何とかお腹に入れ、午後からも同じ作業を繰り返して午後4時頃に終わりとなる。しんどい、きつい、という言葉しか出て来ないが、それは口には出せない。

毎日苦しかった。ただ、迷いはなかった。この道を極めないことには先はない。同じことを毎日繰り返していると、色んな気づきが出てくる。

「この仕事に無駄はないのか？ もっと楽にできる方法はないのか？」
そうは思ってもその時の僕にはまだ何も言えなかった。

そんな毎日を繰り返し3ヶ月が過ぎた。3ヶ月が過ぎても作業自体に大きな変化はなかった。

僕は、夜間や休日は作業を行ないながら、昼間は営業に出ていた。

営業といっても、今まで僕が生きてきた世界は銀行のみで、そして今、僕にできることはビルの床清掃のみ。知り合いや伝手、何でも使ったが迫力はなく、全く仕事が取れない。たまに既存のお客様から見積依頼を頂き、何とか自分の給料分ほどを稼いでいたくらいだ。

Dさんは、家族は勿論、高橋にも健康保険証を用意してくれていたが、高橋純子ひとり分さえも稼ぐことができないなら僕もだめだ。とにかく、食べる生活を考えるしかない。そんな日々を過ごしていた。

Dさんの会社に入社して1年が経とうとしていた。ある日、どうしても自分の会社を持ちたくなった。

今いる環境では、何をするにもリスクは社長であるDさんが被ることになる。僕は自分の責任で仕事をしたい。それと僕は、清掃業務をメインとしつつ、もう少し違うことをやりたいと考えるようになっていた。

当時の清掃業界は、言われることだけをただこなすのが一般的であったが、現場作業での経験を通じて、ちょっとした僕の気づきが更なる商売に繋がることが分かり、これを自分の力でもっとカタチにしたいと考えたのだ。

僕のことを考えてくれ、心配もしてくれたDさんとは若干揉めはしたが、とうとう自分の思い通りにさせて貰うことになった。

第2章

起業

起業とともに始まった後のない営業

1993年3月25日。サイリスの創立記念日である。高橋とふたりで創業した。何もなかったが、ただ、毎日の暮らしくは何とかなるんじゃないかと思えた。

最初の仕事は、学生マンションの管理を行なっている会社からのオーダーだった。44万円で10物件。それが売上。自分達でやればギリギリ食べていける金額である。このお客様には本当にお世話になった。仕事を下さるだけでなく、本社所在地として、大田区上池台、当時の東急目蒲線洗足駅近くのマンションの一室を破格の値段で貸してくれた。今でもこの感謝は忘れていない。

それから、僕の「後がない営業」が始まった。想像していた通り厳しい営業だった。銀行時代の取引先といっても、本部勤務が長かった僕には、これといって知り合いもない。僅かなアテもあつという間に尽きてしまった。一見で飛び込むにしても、そもそも売るものがない。

“ダメだ。こんなことをしては、飯の喰い上げになってしまう”

しかし、これ続けるしかない。座っているなら動こう。僕にはとにかく後がない。そんなスタートだった。

ひとりで営業先を開拓して2ヶ月。社宅管理会社に飛び込んだ時、初めて反応があった。マンションの共用部の定期清掃である。

その仕事が取れたのには、ひとりのスタッフの参加があった。Mさんである。彼は、とあるパートナーさんの紹介で面接にやってきた。歳は僕より5歳上、とにかく働いてくれそうだ。即採用となり、その日から我々3人での闘いとなった。

僕とMは手分けして営業先を回った。

もともとMという人間は、体を使った仕事に関してはバリバリに得意である。清掃にしても一応プロだし、その関連業務まで含め、何でも来いである。

実際、彼がいなければサイリスの今は全く違う形になっているか、又は今日という日を迎えられるはいないだろう。

さて、話は戻り、マンション共用部の定期清掃であるが、月に一度の契約で、廊下や階段を洗う仕事である。

最初の頃は、車もなく、レンタカーを前日に借り、道具を積み込んで現場に直行。Mが機械（ポリッシャー）を使い、僕が隅こすりを行ない、仕上げていく。

“清掃の時には、廊下の手すりと棧を必ず拭く”

これはMとの約束で、少しでも「サイリスがやった仕事は他と違う」と見せ、差別化しようとした。Dさんの会社で得た気づきのひとつでもある。床と階段を洗い終えて目線を上げると手すりや棧が汚れている。作業で行き来するついでに拭くだけである。他の業者はやらないから、お客様からは喜ばれた。

これを一日に2〜3件済ませ、終わると道具を仕舞い、レンタカーを返しに行くということを暫く続けていた。

軌道に乗るきつかけとなったプロジェクト

また同じ頃、もうひとつ記憶に残るプロジェクトがあった。

もともと僕は、とある大手企業に興味があり、何かにつけ口実を作りその企業の本社に出入りしていた。そしてそこから関連会社のひとつであるR社を紹介して貰い、R社の社宅管理の担当チームからポツポツ仕事の引き合いを貰っていた。

その時に、港区海岸にあるR社が管理するビルの清掃の話が舞い込んできた。ワンフロア300坪強・17階建てのビルの専用部の夜間清掃である。3〜4人でひとつのチームを5〜6チーム作り、2時間以内に全フロアの灰皿を集め、ゴミを回収し、机を拭くといった内容である。

僕は、何事も、“イベント”として楽しく捉えるのが好きだ。この仕事を、ただ暑苦しく汗を飛び散らして作業するのではなく、“サイリスの仕事は他社と違う”と見せるにはどうすればいいのだろうか……。

その当時、東海道新幹線の車両清掃を明るく元気な若い女性がチームを組み、短時間で仕上げる姿を見た。「これだ」と思った。

まず、同様に若い女性を集めるにはどうするか。その時間帯の仕事で集められるのは女子大生しかないだろう。

見た目のインパクトも重要だ。ユニフォームを揃えよう。白いTシャツ。下はどうする？ キュロットスカート、色は明るく黄色。足元はスニーカーと白いソックス。何とか固まった。どこから仕入れるか？ デパートだ。取り敢えず100組揃えた。

次に人集め。ここからが高橋の出番。とにかく女子大生を集め、仕事内容をマニュアル化してリハーサル。リハーサルのために前日に出勤させるのも金が掛かるがしょうがない。何とか50人くらいは集まった。その子達一人ひとりに仕事の内容を説明し、何とか当日を迎えた。

初日。真新しいユニフォームを着た24名のスタッフが集まった。フロアに分かれてよいドン。専用部に入室する時は元気よく挨拶をした。フロアから拍手。物珍しさもあって、各フロアの興味を惹きつつ順調に進んだ。こうして、全く分からないながらも女子大生による夜間清掃はスタートした。

色々なトラブルもあった。夏に台風が訪れた際には参った。とにかく人が足りない。結局、高橋までもがユニフォームを着て参加し、事なきを得たこともある。

また、ユニフォームも汚れる。それを洗うのは高橋の叔母。全て身内で賄った。

その仕事が何とか動き出し、6ヶ月ほど経った頃、次の大きなヤマがきた。

R社の専務から直々の呼び出しで、大変緊急を要する気配だった。

「君の会社でこのビル全体の清掃管理ができるかな？」

待ちに待った言葉である。

「やらせて頂きます！」

二つ返事したものの、当時のサイリスの年間売上は8000万円くらいで、その仕事は月間金額500万円強。大変なことだ。

まず、運転資金。先立つものがなければ年商に匹敵するような仕事は増やせない。当時の国民金融公庫蒲田支店に相談した。2〜3回やりとりがあったのち「頑張っ下さい！」と600万円の借り入れに成功した。困った時には救いの手があるものだ。

もともと僕は借金が上手だったようだ。困ったことがあると、大体必要な額を借りら

れていた。まあその話はあとで触れよう。

それから力任せ。

メンバーはもともとR社に直雇用されていた既存社員がサイリスに移籍し、ほぼ変わらない状況でスタートした。最初は、男性1名、女性1名が中核となり、合わせて10名くらいだっただろうか。とにかく一通りのことをやってみたものの……。

何とか作業は回せているが、やっぱり新しい酒は新しい酒袋に……ではないが、どうしても古くからいる人はダメだ。働かないし、新しいことを受け入れてくれない。うまくいかないのだ。

考えた結果、仕事に穴をあけないように調整しながら、メンバーを入れ替えることにした。

再び高橋の仕事である。そうは言っても、求人先はハローワークくらいしかなく、そこに彼女は何度も何度も通った。ハローワークの職員と顔見知りになって親身になってアドバイスを貰えるようになった。

そして求人から1ヶ月が経った時、思わず目を見張らされる人が面接にやって来た。

「Yと申します」

もともと自分を表現することが苦手な人が多い業界だが、Yさんは違った。まず、ネクタイがよく似合う。面接は高橋が行なったが、僕が会ってみても言うことはない。

「合格!!」

やっと柱が一本決まった。色々細かい条件もばっちり。しかも、こういう人には必ずと言っていい程に良いメンバーがついてくる。彼と同様に働きの女性メンバーをふたり纏めて取れた。

あとは、Mとうまくやればこの現場は収まる……。ほっとした瞬間だった。

最初の上池台のオフィスから1年ちょっとで、東京証券取引所のほど近くにあった日本橋平和ビル7階に引っ越した。今度は独立フロアでちゃんとしたビル。17坪だったと思う。

そして、殆ど時期を同じくして、念願の社用車（ハイエース）を買った。それまでは、その都度道具をレンタカーに積み込み、また戻すということを繰り返していた。

車が納車され、社員が交替で車を見に行った。そしてMが運転し、高橋と僕が同乗して会社の近くを回った。当時走ったコースは今でも覚えている。それくらい嬉しかった。

2年目／順調に伸びた業績と税務処理での反省

2年目が過ぎた。売上高1億6000万円（初年度8600万円）、経常利益はほどほど……。

しかし、神様はいい加減なことを許してくれない。

税理士の話である。現在、税務・会計に関しては斉藤智春公認会計士事務所（サイリス取締役兼財務部長）が、問題なく健全な運営をしてくれているが、当時は今とは別の税理士に委託していた。

この税理士と、最初の納税申告の際に全く見解が異なり、結論から言ってクビにした。

それで終わりと思っていたら、後日、日本橋税務署から税務調査のお知らせが届いた。全て初めてのことだったので申し出通りに調査を受けたところ、なんと、「これは利益が出過ぎているから来期へ……」という付箋が貼り付けられた書類が調査官に見つかってしまった。（ちなみに調査官は、その付箋のついた書類のコピーを持っていた）がっかりした……。

それ以来、たとえ1円といえども、申告は正しく行なうこととし、節税の類もあまり考えないし、今日までそうである。

3年目〱数々の難題を知恵とスタッフの力で乗り越えた 最初の転機（店舗マーケットとの出会い）

年が変わって3年目が過ぎた。

3年目は売上高が3億6000万円。経常利益は今年もほどほど……。

その頃のビルの清掃業務は、大手ビル管理会社の下請けが殆どで、「提供するサービス」についていくら工夫を凝らしたところで、我々には価格決定権はなかったし、顧客との直接のコミュニケーションもなかった。

更に90年代後半になると、不況の影響がビル管理業界にも如実に現れ、受注単価は徐々に下がり始めていた。生き残るためには、顧客から直接仕事を受注できるよう、ビジネスモデルを再構築する必要があると危機感を募らせていた。

そんな時、大きな転機が訪れた。大手コンビニエンスストアを展開するS社の仕事である。正確に言うと、当時サイリスは、とある会社の本社ビルの清掃を請け負っていて、

その取引自体は大した額ではないものの、なんやかんやと窓口である総務部はもとより、あちこちに出入りしていたら、その会社の営業部より相談があったのである。

話は大きかった。S社が店舗の清掃・保守についての効率化プロジェクトを立ち上げ、その一環で、全国約6500店舗の清掃用のモップを洗うための洗濯機を設置する仕事をやってほしいとの依頼だった。その他、累々たる細かい依頼を纏めると、

① 6500店舗を対象に、モップを洗うための洗濯機を設置、それに伴う電源および水道工事を行なう

② 関東地区の約2000店舗を対象に電子レンジを入れ替える

③ 関東地区約200店舗を対象にカウンターの交換工事を行なう

もともと①のモップ用洗濯機の入替えが主体であったが、②、③について一緒にやってしまおうという考えは、さすがS社だと思った。

2ヶ月で全てを終えるという過酷な条件だった。しかも予算は驚くほど少なく、洗濯機取付にかかる水道工事は相場の2分の1程度、電気工事は1店舗あたり5000円前後とのこと。恐らく、他に引き受け手がなかったのではないかと思う。

色々考えたが「材料や工程マニュアルを用意して、作業を標準化すればどうにかなるのではないか？」と、思い切って引き受けることにした。

受注総額約3億5000万円規模のビッグプロジェクトである。

当時のサイリスは、社員が僅か10名程の小所帯であったが、恐らくこの10名でできるギリギリのラインだった。どうにかなる。この難題に敢えて挑戦する道を選んだのだった。

仕事を受けるにあたり、幾つか問題があった。

まず資金がない。当時は銀行からの借入実績もない。はてさて、この話で銀行へ行つて融資して貰えるものだろうか。

じっとしていても始まらない。とにかくできることからやっていくしかない。

元請先の会社に掛け合った。本来の長い支払いサイトではなく、S社のサイトに合わせてくれることになり、この問題は解決した。若干の運転資金を銀行から借入れし、事なきを得た。

次は全国への対応である。当時S社の店舗展開は、北海道の一部を除いて九州まで全国の殆どをカバーしつつある状況だった。対象6500店舗は、今でこそ、地名を聞けば大体の場所は分かるが、当時はチンプンカンプン。どうしたものか……。

この時、一緒になって考えてくれた人がいる。とある大手のメンテナンス会社にいたO君である。とにかくO君のペースでどんどん準備を進めていった。

まず、O君の会社の支社がある北海道で、最初の説明会を行なった。問題点を潰しながら、引き続き、新潟、大阪、福岡と進めてきた。

その説明会も残り僅かとなった12月中旬。施工の1週間前のことである。これで何とかスタートが見えてきたとホッとしたのも束の間。えらいことが起こった。

O君が来て、「すみません、この仕事ができなくなりました……」と言うのである。

「えっ!! どういうこと?!!」

O君の会社内でこの案件が否決されてしまったのだ。まさに「えっ!!」だった。

もともとの条件が厳しいうえに、恐らくO君の社内では、サイリスが設立間もなく、信用問題があったのだろう。

これは困った。この予想外の事態に、愕然となったが、そうとばかり言っていられない。ひとまず落ち着いて昼食のハンバーグを食べた。美味しかった。

とにかく知恵を出さなければならない。

全国を網羅する引越業者に依頼することを思いついた。洗濯機の設置に一日6店舗回

るとすれば、まさに引越業者である。

北から潰していった。北海道はうまくいった。みんなが事情を分かってくれた。それから全国を回った。仙台、大阪、広島、福岡、静岡……それぞれの拠点を回って現場の責任者たちを説得した。そしてどうにか全箇所 of の了解を取り付けて作業が始まった。準備不足は否めず、様々なトラブルが相次いだ。結果としてテスト施工はうまくいった。多少の改善は必要であるが、洗濯機を入れることに關しては問題ないことが分かり、やっ
と着工となった。

それにしても厳しかった。とにかく、S社の仕事は細部に至るまで厳しかった。

まず、時間の制限。

事前に予定を出すのだが、洗濯機設置の場合、朝8時から11時30分、13時30分から17時までが一日の作業可能時間帯である。その時間内、つまり7時間の間で施工できることが第一の条件である。

次に、対象可能店舗に対しての事前連絡。日程や時間とはにかくオーナー様の都合が基本。オーナー様との調整を行ない、一日あたりの施工店舗を固める。それに基づいて、S社に対し翌日の予定を申し出る流れだ。

業務がスタートしたのは1月中旬。その年は雪が多かった。特に、山陰や岡山の山の中など雪が酷く、大雪注意報が出てその旨をS社に伝えても「それは大変ですね。でも予定通りやってください」との反応。予定通りにいかないからその連絡を入れているのに……答えは同じ。やるしかない。少々の時間のずれはあったが、何とかやり続けることができた。ひとえにパートナーさんのおかげである。

そして、社内の内部管理体制にも救われた。内部管理体制といっても当時は女性陣4名の体制である。

彼女達は、“とにかく凄い”の一言に尽きた。先程述べた設置予定店舗のスムーズな確定の裏には、地理が分からない状況で、クルー毎に「店舗の地図・道順入り工程表」を作ったのけたのである。それも一枚ではない。日程により若干の差はあったが、全国分の「施工クルー数」や「当日の訪問店舗数」であるから、多い時は一日200店舗から250店舗が対象となった。一店舗ずつ地図帳を見ながらプロットし、6500店舗の情報を纏め切った。今のようにネットやパソコンがない中、まさにハンドメイドである。

改めて言いたい。

「あの時はありがとう！」

結果として、S社のこのプロジェクトは、売上3億6000万円、手元には約1億円

が残ったのである。

何とかやり遂げることができたものの、僕は作業期間中に3回も胃痙攣を起こし倒れた。もっとも、胃痙攣で倒れた時も「それは大変ですね。ところであの件は大丈夫ですよね!」とやられたが……。

打ち上げの日。忘れもしない、3月上旬の土曜日。みんな酔った。本当に心から酔っ払った。僕たちはやったぞ!

「とにかく考える」

そこが全ての原点なのかも知れない。

4年目以降「点」を「面」にする新しいビジネスモデルへ。しかし……

創業4年目は、売上が7億5300万円を超えたと同時に、オフィスを江東区富岡一丁目に移した。床面積は100坪。

S社のプロジェクトの成功でどこかで慢心していたのだと思う。それから数年間はパツとしない時代が続いた。売上は伸びていたが、如何せん利益がついてこない。コンビニの商売を当てにして札幌と大阪に支店を出して撤退したのもこの時期だった。

ビルやマンションの清掃・管理の仕事は順調に増えていたけれども、競合も多いし、折からの不況で受注単価も下がりがつつあった。

この数年間が一番苦しい時期だった。お金がなくて苦しかった。清掃を中心とした下請け仕事の限界を感じ始めていて、元請け仕事へと営業スタイルを変えつつあった。

そんな時期に、S社のプロジェクトをきっかけに小規模小売店舗チェーンのマーケットに出会い、新しいビジネスを始めた。

店舗の仕事は、一つひとつの商売は「点」で小さいけれども、チェーン企業という「面」でとらえれば、大きな商売が期待できる。当時は、清掃や修繕といったメンテナンスを「面」で管理する仕組みも競合もなかった。

今では、サイリスのような「管理会社」も一般的になっているが、当時は管理会社といえは「ビル管理会社」の時代だった。僕は、これを「店舗トータルメンテナンス」と名付けた。

どこにどうやって営業したらよいかも分からなかったが、〃清掃業者が何か新しいことをやっているぞ!〃と、ビジネスモデルは高く評価された。数々の雑誌・TVの取材を受けたり、中小企業創造活動促進法に基づく「創造的事業活動企業」として認定を受けたりしたのも、中小企業金融公庫から育成新事業として認定され、全国初の「無担保ワラント付社債」を引き受けて貰ったのもこの時期だ。社債のおかげで当面のお金の心配がなくなった。

コンビニエンスストアの仕事で着想を得たビジネスだったが、立ち上げ当初は、ファミリーレストラン、牛丼チェーン、ラーメンチェーン、居酒屋チェーンと何故か飲食店チェーンからの引き合いが多かった。

飲食店チェーンとの取引では、お客様の一番の要望はいわゆる「緊急対応」が中心に

なりがちで、僕が考えていたような商売にはならなかった。

店舗トータルメンテナン스가軌道に乗る

そんな時に、証券会社からT社を紹介してもらった。

当時、サイリスには、ちゃんとした営業部がなく、顧客へのファーストアプローチの大半を銀行や証券会社がやってくれていた。店舗トータルメンテナンズというビジネスモデルに期待してのことだったと思う。

T社が本社のある北海道エリアから本格的に本州へ進出し始めた時期で、わざわざ、富岡のオフィスまで来てくれたT社の社長室長から「これから、どんどん店を出して、1000店舗を目指していくので、店舗周りのメンテナンズを手伝って見ないか?」と、そんな言葉が新しい取引の始まりだった。

ただ、今のように「何でもかんでもサイリス」「困ったらサイリス」という訳ではなく、最初は、機械警備を安くしたいとか、新店で使用する照明や床材を安く仕入れたいとか、そんなオーダーの一つひとつ、要望に見合った答えを出していった。点の取引を得て、それを線に、そして面にしていくことで、「サイリスやるじゃないか」と信用を

得た。次から次へと、どうやってコストを下げるか、管理を楽にできるかという課題に取り組むことで、廃棄物管理や除雪といった新しいサービスとなって、今のビジネスの土台を築くことに繋がった。

第3章

転機

起業12年目の決断―現業からの撤退

2005年、東日本橋のオフィスに移転して数年目のこと。当時はまだビル・マンションの仕事も多く残っており、店舗メンテナンスも含め、清掃と工事の自社施工部隊を抱えてこなしていた。

ところが、である。自社施工部隊のために借りた倉庫はまるでごみ溜め……。そのごみの中に1個だけしか使っていない新品の水銀灯が2ケースも残っている。担当者に訊けば、「現場で1個だけ必要だったのですが、ケース単位じゃないと買えなくて。特殊なタイプで他の現場でも使えなくて……」と。衝撃だった。1個8千円の水銀灯を取り換える仕事に何万円もの水銀灯を買っていたのだ。これでは利益も出ないはずだ。

パートナーさんの作業品質を見極めたり、現場監督をしたり、いざというときは自分達で出向いたり、自社施工部隊はそういう意図も持っていた。けれども、もともと作業のプロとして働いてくれていた社員たちは、現場作業をやりたがる。パートナーさんにお願いすべき仕事をわざわざ自分たちでやっていたのだ。結果、必要以上の道具や資

材を買って遊ばせていた。

仕事が増え、社員が増えていく中で、現場の仕事と管理の仕事がどっち付かずになって、目が行き届いていなかった。

そこで僕は決断した。もちろん、新しい役割を担い、残ってもらった社員もいたが、もう自分達で現業はやらないと決めた。

店舗トータルメンテナンスの仕事もいよいよ本格的に全国展開し始めていたし、工程管理や事務管理等のオペレーションに特化したプロフェッショナルな会社に変えようと決めたのだった。

企業文化の礎となった事故 米騒動

T社との取引が順調に拡大。その他の顧客にもサービスを横展開し始めようと悪戦苦闘していた2006年10月。ちょうど僕の誕生日で取引銀行のゴルフコンペに参加してきた時だったが、とんでもないことが起きた。

あるパートナー会社が、顧客店舗の排水溝に、投棄してはならない強アルカリ性の清掃廃液を流してしまったのである。

直ちに現場である青森県板柳町に飛んだ。そこで目にしたのは、用水路にプカプカ浮いている死んだドジョウの姿だった。

まさに血の気が引いた。店舗の排水溝が生活雑排水の水路と繋がっていて、水を汚染していたのだ。

すぐに関係官庁と顧客を回り、何とか了解を得て汚水と汚泥を回収・処理した。ざっと1000万円強。処理コストは安くはないものの、ほっと一息ついた。

ところである。この話はそのままでは終わらなかった。そのパートナー会社は、前回の3月の清掃でも同様の失態を犯していたのである。しかも前回は大雪が降り、排水路が詰まって、水が周辺の田んぼに溢れたとのこと。

真っ青になった。汚水が広がり、稲が汚染された可能性がある。慌てて周辺の土壌と米の毒性検査を行なった。

もし汚染されていたら、お米（約80トンはあるだろうか）を買い取るのは当然として、田んぼの土壌処理もしなくてはならなかった。

目の前が真っ暗になった。会社を作って14年。一生懸命やってきたが、初めて「倒産」の文字が目の前をよぎった。

結論が出るまで2週間。その間、農家さんを一軒一軒回った。苦しかったし、まさに血反吐を吐く思いだった。

結論が出た。幸いにして、土壌も米も汚染されてはおらず、顧客も農家さんもサイリスの誠意をもった対応に納得してくれた。

それ以来、廃液の処理や環境への配慮にはそれまで以上に徹底して注意するようになった。廃液は必ず持ち帰って処理する。コストは掛かるが、それだけは絶対に譲れない。そして、どんなトラブルがあっても真正面から向き合って決して逃げない。それがサイリスの企業文化である。

この事故があったからこそ、ここまで徹底できたし、お金だけで解決せず、また、最後まで逃げずに事件・事故に向き合う姿勢により、顧客からの信頼も増したのだから、今では逆に感謝している。

また、一部のお客様には、趣旨にご納得頂き、廃液処理費のコストも負担頂いており、結果として取引は大きく拡大したのである。

お金の話

さて、先立つものといえはお金。借入金の話である。

自分自身振り返ってみると、どう考えても僕はお金を借りることに関しては名人である。銀行員としてそのキャリアは17年であるが、しかしその間、殆どといっていいくらい自分自身は借入れには縁がなかった。

会社を始めた時は、資本金1000万円を作った。しかし、会社を始めてみると見る見る現金は消えていくものである。

最初にピンチを迎えたのは、前述の「女子大生チームによる夜間清掃」を受注した時である。

会社を作った年であるのだから何の実績もない。国民金融公庫蒲田支店に飛び込み、発注元に仮発注書を作って貰い、そこに会社設立以降6ヶ月間の受注明細を添えて提出した。2週間後、600万円が振り込まれた。

思いのほか簡単だった。

「ふーん、そうか！ 金融機関には必要な情報だけ整理して出せばいいのか！」
全く新しい発見だった。

借入金はその後増え、創業から7～8年目、店舗トータルメンテナンス事業を開始した時期にはステージが替わり、中小企業金融公庫が肩入れしてくれ、有担保が基本の中、全て無担保で貸してくれた。当時は一番お金に苦労していた時期で、本当に自転車操業でお客様からの入金を確認しないと給与が振り込めない時もあったくらいだ。

また、無担保転換社債付き融資などの新たな融資制度が開発されると、公庫の担当者が真っ先にサイリスに来社し、ああでもないこうでもない話をしてくれた。

会社を作って13年目までに最大7億円近く借りた時期もあったが、全部無担保である。世間の環境にも助けられたようだ。

現在は、預金平均で5億～6億円。借入は月末から1～2週間、1億5000万円お付き合いさせて頂いている。

サイリスにおけるナンバー2の存在

会社を経営していくためには、常にナンバー2或いは、同じような役割を持つ人間がいる必要があると感じていた。

僕にとって、最初にそこに登場したのは前述のMである。Mの入社により、僕とMの業務分担が決まってきた。営業と実行部隊の分離、もっと分かり易く言うとな僕が仕事をとってきて、Mが仕事をこなすという体制である。それによりコNSTANTに仕事も入るようになってきた。

しかし、時間が経過するとともに、役割や考え方が変わってきた。Mには仕事をこなすだけでなく、営業面も任せるようになっていた。

T社との取引が始まった頃の出来事である。

T社との取引を始めるにあたり、北海道内にある百数十店舗を現場調査する必要があった。当時のサイリスには社運が掛かった話である。そこでぶつかった。Mは、従来

から、物件を“自分で見てなんぼ”の世界で押してきた。つまり自分が中心となり、百数十店舗を現場調査すると言いつ出した。

一方、この取引を纏め、開始に持ち込んだのは現執行役員の堀井君である。彼も前職時代には積算をバリバリやっていたキャリアがある。

堀井君の考えは明快だった。

「特定の人が現場調査をするのはもつての外。誰が行ってもできるように標準化し、個人ではなくチームで仕事ができるようにしなくてはいけない」

Mと堀井君の間で色々な意見交換、寧ろケンカが行なわれた。

最後に、ふたりが僕のところ来判断を仰ぎに来た。僕は、「この件については堀井君の意見を採用する」と結論を出した。その後、Mが僕のところに来て「私を外すなら私は辞めます」と言った。長い年月を一緒に闘ってきたが、あつけない幕切れだった。

Mは退職したものの、その後2〜3年に一度くらいのペースで会っている。

ちなみに、この現場調査は、堀井君の考えをもとに堀井君と若手社員2〜3名のチームで行ない、無事に清掃が始まった。

色々あったが、この事業はT社店舗の拡大とともに北海道全域、東北地区と今日のエリアまで広がっていった。ひとりの能力で終わる規模のものではなく、チームで臨んだからこそできたことである。

次に登場するのはNである。何故か分らないが、サイリスでは専務という肩書がつく人は早晚辞めることになる。先程のMもそうだ。Nも10年余り勤めたが、結局最後は逃げるように辞めていった。

Nを採用した当時、サイリスは営業責任者が長く不在で僕は頭を抱えていた。自薦他薦色々あったが採用・登用してみてもいずれにしてもバツとせず、Mが辞めてからずっと空席だった。当時のサイリスは、清掃が本業といえる会社だったから、それを知っていないといけない。そのギャップが埋まらなかったのである。

Nの場合はちよつと違っていた。前職を退職し、サイリスに履歴書を送ってきたのだが、経歴を見て非常に興味が湧いた。

面接に来た。何とも面白い男である。前職は大手スーパーマーケットで新店の開発をやっていた。約1時間、サイリスの話をした。それこそ良いところも悪いところも全部話した気がする。

家族と相談すると言って帰ったのだが、深々とお辞儀をしていたことをよく覚えてい

る。2、3日して「宜しく願います」と返事が来た。彼の入社は、ひよっとしたらサイリスの新しい世界に繋がっているんじゃないかと思った次第である。

最初は営業部次長からスタートした。Nは、必死になって営業活動をやっていた。

僕自身、営業活動とは何かということが分かってなかったかも知れないが、いくら自分の会社の商品に常に自信を持っていたとしても、初めての会社でそれを売りにいくのは大変だったと思う。

そんな中でもNの営業獲得先は、エステサロンチェーンとか大手デイスカウントストアとか、今、名前を言えば「ああ、あの会社」という社名が並んでいた。

取引内容も、例えば、大手デイスカウントストアの場合は、全店の掃除やエアコンのフィルター清掃、分解洗浄といったメニューを、どんどんサイリスで独占していった。

Nには、それらの実績から、営業部長、常務を経て、専務として営業部門の取り纏めを任せるようになった。

しかしその頃から、じわじわと問題点が露呈してきた。

Nの獲得した取引が安定しない。

取引が始まり、サイリスへの発注が集中してくると必ず先方会社内で反発が出た。先

程の大手デイスカウントストアでは、「サイリスにはお願いせず、今後は自分達でやる」と言われてしまった。また、エステサロンチェーンでは、上場はしていたものの売上やコンプライアンスの問題なのか、あつという間に倒産してしまった。とにかく長続きしないのである。

そうは言いながらもNは、専務としては何とか売上を上げてはいた。

そしてその頃から、色々な噂がちらほらと聞こえ出した。役員としては絶対にやってはいけないこと、例えばパートナーさんに食事や飲み代の勘定を持たせるとか、特定のパートナーさんと個人的に付き合っていると、とにかく悪い噂が次々に出てくるのである。

結果、Nは退職となった。後になって分かったことだが、社内でもセクハラ、パワハラの問題もあり、また、サイリスはもともと社員一人ひとりが僕に直接話ができる風土であったが、いつの間にか僕への報告ルートをNが自分に一本化してしまっていたため、多くの真実が隠れてしまっていた。

続いているナンバー2は、NS君である。

NS君は大学の同級生である。卒業して暫くは年1回他の仲間とともに集まっていた

が、それ以降は年賀状だけのやりとりになっていた。

NS君と再会したのは、彼が航空会社を退社し関連会社で仕事をしていた頃である。訪ねて来た彼と色々話をした。62歳の彼とは当然に退職後のことも話題に上がった。色々と考えた。考えた末に思い切って「良かったらサイリスに来ないか？」と切り出した。僕にすれば、経営幹部に腹の中が分かった人間がいることがベターと判断したのだった。

社内でのポストもナンバー2のポジションを明確にするため、副社長の肩書を準備した。入社して早々、所管が曖昧だった総務部門もしっかり取り纏めてくれ、うまく回してくれていた。

しかし、副社長としては当然のことではあるが、業務に慣れてくるとともに、社長である僕の手を煩わせないようにと情報を一旦、自分のところで処理・判断し、そこから僕の所へ持つてくるが多くなっていた。

もう一度書ぐが、これはナンバー2として、副社長としては当然のことだ。しかし、創業以来、人任せにせずに、自ら一人ひとり面接して集め、いつでも近い距離にいる筈だった社員たちは、「正しい組織の報連相」により、段々と遠くなっていた。

今思えば、その頃には、僕の所へ毎日顔を出し、色々と言いに来るのは、NとNS君

だけになっていた。

そんな状況で、その時の僕には社内では当時何が起きているのか、真実が見えていなかった。

その後、上場を目指し、その目前で申請を取り下げざるを得ないという事件が起きた。それは後述するとして、社長である自分が、社員一人ひとりと直接コミュニケーションをとり、良いことも悪いことも耳に入れ、自分で判断する体制に戻すことが「良い会社」への近道だと考えたのである。

それをきっかけに体制変更を行ない、NS君も退任となった。
それからは、ナンバー2という立ち位置の社員は置いていない。

上場承認前夜の寝耳に水の出来事

もともと会社を作ったからには、いつか上場ができるのであればしてみたいという思いを持っていたし、昔から社内外でも公言していた。

その機が熟したと、震災前の2010年頃から本格的な準備を始めた。営業面ではNがいたし、管理面ではNS君が入社しており、数字も伴いつつあった。

実を言えば、上場に関しては、僕の気持ちの中では迷いがあったかも知れない。しかし、おかしな話だが、それを止める理屈がなかった。とにかく走った。急ごしらえだったがそれでも形は整ってきた。

人事面でも上場に向けて外部の人間を管理職として1名採用して内部管理を強化し、更に中を固めるため、追加で3名を新しいポストとともに投入した。

上場申請に至るまでも紆余曲折あったが、東京証券取引所への申請後はスムーズだった。東証には何回も通った。膨大な資料を作成し提出した。

東証との最終的な面談を控え、上場承認も確実となった時である。何やらおかしな雰

囲気になってきた。このギリギリのタイミングで、当時、業績伸長の牽引役となっていたLED工事について、「計上通りにエビデンスがあるかを報告するように」と、追加の書類提出を求められたのである。そして、それと同時にサイリスの会計について東証に内部告発があったという情報が流れて来た。僕にとっては寝耳に水であった。

その後の調査で分かったことだが、上場に向けて目標数字を達成するために、一部の社員たちが所謂「前倒し計上」を行っていたのである。

当然、上場申請は取り下げとなった。

後に監査法人と弁護士事務所に届いた告発文の現物も見た。ほんの一行か二行の短い文章ともいえないものだったが、文章よりかえって迫力があったかも知れない。

僕は、その現物を見て誰が書いたのが分かってしまった。立場的にも内容をよく知るところも全て一人の社員を物語っていた。前倒し計上を指示していた人物だった。

後始末が大変だった。東証にも何回も説明に行った。不適切な会計処理を行っていたことが事実と判明し、言い訳もできない。上場寸前まで行って、証券会社にも監査法人にも迷惑をかけた。

取引先に対しても当然僕が行って頭を下げた。

社内的にも大変だった。良くも悪くも上場に向かって全社で突き進んでいたから、思

わぬ急ブレーキで混乱を招いてしまった。多くの社員が去っていったし、NS君も「申し訳ない。辞めさせて貰いたい」を繰り返す。財務担当のST君も同じことを言った。

僕は思った。その社員が、何を思って計上操作を指示し、それを自ら告発したのか、それが分からなかった。

自らここまで踏み込んで、しかもギリギリの段階（この時期より早くても遅くてもダメだっただろう）で告発したのだから、止むを得ずそうしなければならない事情があったのだろう。

僕にとっては当事者が何の説明もないままに去っていったのが、ただただ残念としか言いようがなかった。そして、何よりも、指示を受け実行せざるを得なかった社員たちに申し訳なかった。

生き残るために行なった思い切った体制変更

上場申請を取り下げて、関係各所への対応に追われる中、段々と、当時、内部でどういことが行なわれていたのかも含め、様々な経緯がはつきりしてきた。お粗末な話だが、僕は詳しいことはもちろん、当時の会社の実情を良く分かっていなかった。本当にお粗末な話なのである。

そして、社内では複数名辞める者も出て来た。戻って来た社員もいるが、多くの社員を失った。

時期を同じくして、レンタルビデオチェーンのLED工事でのトラブルや営業活動の停滞もあって業績も思わしくなく、初めて赤字を出した。

社内はなかなか落ち着かなかった。

「何かを変えなくてはいけない」

会社が今後生き残っていくためには、人事を含め思い切った変化が必要だった。

まず、僕に正しい情報が全て上がってくる仕組みにしなければならない。若い社員達は何かというと僕に直接言ってくるというのがサイリスの社風だったが、いつの間にか

それがなくなっていた。また、気づくと若手社員と話をすることも全くななくなっていた。そういった問題を含め、社内の情報共有が最優先だった。

まず、ナンバー2であるNS君に「ここは退いてほしい」と言った。色々と言いつ分はあったと思うが、言い出したら僕も引かない。話し合った結果、監査役の立場で会社を見て貰うことになった。

当面は上場のことは考えないのだからと、もう一歩踏み込んだ人員削減もやった。上場に向けての体制強化で採用した4名の整理まで手を緩めなかった。都合、人件費で600万円／月を削り、この削減額は年間7000万円にも上った。しかも全て管理部門であり、翌年には削減額とほぼ同額の経常利益を計上したのである。

現在の経営は、取締役のKB・MK・KNの3名体制にしている。この体制になってもう4年になる。

NS君が退任した時に考えた。情報共有といっても、この先、僕が細かいことまで口を出していくのは無理だろう。ST君にも相談し、結果、ひとりに全てを委ねるのではなく、3人の共同体制を思いついたのである。

最初のうちは、どうも僕自身のペースが掴めない。3人が相談しているのを見かけるとどうしても内容が気になっていたが、任せると決めた以上は彼らからの相談・報告を

じっと待った。

そうこうしているうちに、その年の3月28日、僕が倒れたのである。

幸い病気はそんなに重くない脳出血で、倒れて30分で病院に到着したこともあり、入院期間は1週間で済んだ。

ただ、入院期間は1週間でも、やはり後遺症が残った。言葉が不自由だったり、右半身がマヒしたりなど、その後2年は苦しんだ。

一方、会社は3人組が逆にペースを掴んでくれた。

そして、初年度から本業で利益を出してくれている。

もどかしいことも多々あるが、僕はとにかく口を出さないと決めている。とにかくやりたいようにやれば良い。うるさく言う者はいない。さあ、あとは3人が前に進むしかない。

これからの4～5年の間に競って貰う。僕と身近にいて帝王学を学んでほしい。

第4章

人材

OJTで経験を積み、社の変遷とともに成長した中核人材

サイリスの中核人材を数名紹介したい。

2022年4月のある日、入社から20年前後の中核人材の何人かに集まって貰った。いわば生え抜き社員である。特にこれといったテーマはなかったが、皆が感じていることを中心に語って貰った。

総じて言えることは、皆、真剣にサイリスが好きであるということだ。

彼らが新入社員で入社した頃は、採用や研修体制なんて皆無で今とは比べようがなかった。当時、総務部長だったTHが「新卒の採用の仕方も育て方も分からなかった」と言う通り、本当に何も分からない状況だった。

特に、一番先輩のMK君は、現在は取締役として会社を牽引しているが、まさにそういう環境の中での入社だった。

面接に来たその日に取り敢えず昼の弁当を食べさせ内定を決め、入社早々清掃業務に入って貰った。当時は仕事＝清掃だったのでにかくOJTの毎日である。彼も当時は

今より10キロ位痩せていた。

M K君は、最初の数週間、先輩社員について業務の大枠を捉えたと、その後は、自分なりに考えて吸収していった。マニュアルやカリキュラムなんてものはなく、自分がやらなければ誰もやってくれない時代だったのである。入社1年目に図書館事業の立ち上げを担当させたことも、大きな糧となったのではないか。

次に仙台支店長のF H君である。

彼は、採用媒体の営業マンだった。雨が降ると必ずと言っていいくらいにサイリスに営業に来た。つまり、雨が降る日を待って営業を掛けに来たのである。「雨」Ⅱ「F Hは今日来るか?」と思わせる作戦は悔しいが当たった。

その後、新卒・中途採用など色々仕事をお願いしていた中、僕から「うちに来ないか?」うちで営業をしないか?」と声を掛け、サイリスに入社した。

しかし、「営業」というワードで釣ったものの、当時は営業部もなければ「営業」といえるような営業もしておらず、F H君も最初の1年はほぼ現場だった。更には家族ぐるみでマンシヨンの管理人までやってもらっていた。2年目以降はT社や新規顧客の営業担当となったが、結局、お客様への提案も見積もりも現調が起点だったのと、ちょっとした修繕は自前でこなしていたため、営業と言いながらほぼ作業服の日々だった。

なので、現場も十分に経験した彼が持つメンバーは、オフィスで仕事をするよりも、

現場に出向くフットワークの軽さや、ちゃんと自分の目で見て判断することには長けている。

営業推進部長のHD君は、“営業がしたい”とか“清掃がやりたい”ではなく、若い頃から将来の独立を視野に入れていて、その準備として内装・工事を学ぶためにサイリスに入社したので、他のメンバーとは少し違う。

最初は少し清掃を学び、その後は修繕が業務の中心だった。本当に、朝から晩まで、いや、夜中から始まる業務もあったので、24時間の単位で仕事をしていた。彼も、扱うメニューが清掃ではなく修繕だっただけで、マニュアルもなく常に本番だった。今はサイリスも時間外勤務の削減や有休消化率の向上など、働く環境の改善に着手しているが、そういう意味では、時間に関係なく一番仕事をしたのはHD君であろう。

続いて札幌支店次長のNM君。彼は清掃の実地研修をたっぷり受けた最終世代でもある。NM君との思い出は、新規先として営業をかけていた100円ショップの店舗の現調時のことだ。暗闇の倉庫内で自分の足がネズミ捕りに掛かってしまい、靴についた粘着剤を落とさきれないまま店内を歩き回り、店舗の床を汚して帰り、クレームになったという失態を犯したのである。自分では汚れを落とした「つもり」だったとのこと。

この時は僕と一緒に謝罪に行った。顔面蒼白なNM君に「大丈夫。殺されはしないか

ら」と言い、一緒に謝った。

お詫びは一度きりにしよう。言葉は「すみません」の一言を申し上げ、「その代わり汚れた箇所以外もサイリスで清掃します。仕上がりを見て判断して下さい」とお願いした。これがきっかけでこのお客様との取引が始まった。

彼はこの事件で「つもり」ではだめで、必ず仕上がりを確認することを覚えた。今でも、清掃の知識や仕上がりに関しての知見は彼がトップだろう。

2年目からは早々にT社を担当し、HI君と一緒に、物凄いハードスケジュールで一分一秒を計り仕事をこなしていった。T社との取引とともに成長した社員のひとりである。

総じて言えるのは、ベテランとなった彼らは、会社の変遷と成長とともに色々な経験を積んで自分たちの強みを発揮する中核人材となっていることである。

様々な業種から集まったかけがえない人材

20数年来の生え抜き社員以外にも、サイリスにはかけがえない多様な社員がいる。

執行役員のH I君。出会いはR社である。彼はR社の担当窓口であった。お客さんとしての仕事のお付き合いから、真面目で有能な男だと思っていた。ただ、当時のサイリスには彼を活かす場がなかった。そのため、「3年後に履歴書を持ってうちに来てくたさい！」その時までにもっと立派な会社にして見せます」と半ば営業トークで言った。そうしたら本当に3年後に来てくれた！ ちょうど下請け仕事から、店舗トータルメンテナンスにシフトし始めた時期だった。

H I君を一言で表現すれば「超ハイスペックなプランナー」である。入社後はすぐに病院の施設管理業者のコンペ企画で結果を出してくれ、トータルメンテナンス事業の営業ツールや商材を開発し続けてくれた。もちろん失敗もあったが、T社との今の関係や省エネ事業はH I君抜きには語れない。

付き合いが長いのでプライベートも含めてエピソードは山ほどあるが、それはまたの機会にしよう。H I君も還暦を過ぎたけれどもこれからも働けるだけ働いてほしい。

営業2部長のKB君。彼はお世話になっていた方の身内で、もともと地元の北海道で建築関係の仕事をしつつ音楽をやっていたのだが、本格的にバンドをするために上京してきたとのことだった。当時、テレビ局のライブラリー室の運営業務を受託していたのだが、そこで使ってやってくれと頼まれた。もじやもじやの頭で門前仲町の事務所に面接にやって来た。

テレビ局の仕事が終了する時に、サイリスに來ないかと声を掛けた。建築も分かり、システムもできるらしい。何かやれるだろう。T社の仕事が増え、様々な事業が始まる、人が足りない時期だった。

予想は当たり、新規事業の立ち上げやお客様先への出向など、色々な仕事で持ち前の行動力と探求心で実務の中心になってくれた。

面倒見もよく、若手社員にとっては兄貴分のような存在で今では大所帯の部署を任せられるだけの中核人材になった。

広島支店長のSN君。彼は再開した後の新卒採用社員の中で出世頭である。大学の柔道部で主将だった経歴の持ち主で、面接時に冗談で「ボディーガードもできるな!」と言ったところ、後日、採用通知を受けたときに本気でボディーガードで採用されたと思ひ込んでいたという笑い話もある。

会社の状況やタイミングもあって、彼には縁もゆかりもなかった広島や福岡での勤務

が長くなって大変な時期もあったが、着実に成長して支店長が務まるまでになってくれた。まだ30代、これからもっともっと活躍の場を広げてほしい。

東京支店長のY K君。東京という巨大な業務運営主体の支店を任せている。今は彼にしか任せられないのではないか。とにかく細やかに話を聞いて、運営のスタッフ達が主役になれるように、見えないところで仕事をしてくれている。

イケイケの大手人材サービス会社の支社長をやっていたという彼の経歴からすれば、僕には、今の仕事ぶり以上にやれることはまだまだあると思うが、今はまだ黙っておく。仙台で採用して支店長を経験させた後に東京に引っ張ってきた。骨を埋める覚悟でこちらに家まで買ったのだから、まだまだ頑張ってくれるだろう。

大阪支店長のH K君。彼は僕が大変お世話になった大阪の先輩経営者のもとで働いていた。20年以上前に一緒に仕事をしたこともあったが、独立して飲食店をやっていたところを口説いてサイリスに来て貰った。根っからの大阪人である。なかなか安定しなかった大阪支店を彼の人柄と経験値で纏めあげてくれた。まだまだ現役で頑張って貰いつつ、後進の育成にも努めて貰いたい。

名古屋支店長のS M君。広島支店の中途採用で応募してきたが、直感的に彼を引き上

げたいと思った。本社研修を経て、ちょうど変革期にあった札幌支店に赴任し、そこでしっかりと実績を挙げてくれたし、営業マンとしても感心するほどの成績を挙げ、新しい風を吹き込んでくれた。彼ならばどこにいても、しっかりとやってくれるだろう。

那覇支店長のMY君。彼も社歴は浅いが、もともとは那覇のコールセンターのスタッフのひとりで、泡盛メーカーの総務部長とダブルワークをしていた。那覇支店を支店として自立させたい、コールセンターの事務センターとしての機能を強化していきたいという考えに打ってつけの経歴を持ち、人柄も申し分ない。コロナ禍で前の会社が大変だったこともあり、ひと通りのけじめをつけた後にサイリス一本にしてもらった。彼にはこれから真価を発揮して貰うことになるだろう。

執行役員のMI君。システム会社からサイリスの取引先であるM社に転職して図書館事業の責任者をやっていた。当時、M社は図書館事業を急速に内製化しつつあり、彼はその旗振り役であった。

サイリスはLED工事をはじめとして業績が急拡大している時期で、彼はM社というサイリスにとって大事な取引先の責任者であったけれど、「内部管理の強化に向井さんの手腕を」と口説き倒して入社して貰い、タイミングと巡り合わせもあって、現在は関連会社の図書館スタッフ株式会社を任せている。

図書館のビジネスは、もうこれ以上伸びないかと思っていた時期もあったが、新しく著作権の仕事を始めたり、少しずつ新規の受託も増えたり、最初の想定とは違ったけれども存在感を示してくれている。大病を患って心配したが今では元通りに頑張っている。

最後に、もうひとり。巡回スタッフのYDさん。彼女との出会いは、銀行を辞めて最初にお世話になったDさんの経営する清掃会社である。YDさんはそこで清掃スタッフとして仕事をしていたが、今から20年ちょっと前にDさんが第一線から身を引くことになり、社員をサイリスで受け入れ、そこからの付き合いである。

当時はまだサイリスもビルやマンションの清掃・管理がメインであり、YDさんには通常の清掃業務だけでなく、マンションなどの日常清掃スタッフの巡回指導に始まり、サイリスの社員の教育も担って頂いた。現在の中核社員の多くは、まず、YDさんから現場指導を受けて成長した。

定年後も嘱託社員として、今日に至るまでパートナーさんが清掃した店舗の巡回、品質チェック等を担当して貰っていたが、今夏、娘さんのお住まいの土地に転居するということで退職となり、つい先日みなでお別れのセレモニーを開催した。多くの社員が涙を流し、僕も感慨深いものがあった。

20年以上もの長きにわたって、雨の日も風の日も、お客様のために、サイリスのため

に、一生懸命仕事をしてくれた大事な仲間である。これからはゆっくり休んで頂きたい。

ここに紹介しきれなかった社員もたくさんいる。不器用で組織に馴染めないような奴も多いが、本当に、サイリスは色々な人がいて、人材に恵まれた会社だと感謝している。

出戻りOKのルールによりプラスをもたらした人材

サイリスには、出戻りOKという隠れたルールがある。一度退職しても、またトライOKという意味である。

その中で、2名ほど紹介したい。

まずHD君から。

彼は独立に向けて、住宅業務を学ぶために関西の工務店に転職したが、その会社の業績が急に悪化した。退職時の上司であった当時の大阪支店長が彼のことを気に掛けてくれていたこともあり、僕が京都まで行って「戻ってこい」と言い、サイリスに再入社となった。5ヶ月の修業期間であったが、彼は沢山のことを学んで吸収して戻って来た。「すごく良い勉強になった。周りがプロばかりで、職人さんとの関わり方も、仕事の深さもレベルが違った。価格ではなく、良いものを作る」が前提だった」

この経験により、今では、パートナーさんへの気持ちの深さ、現場の仕上がりへのこだわりについては社内一信頼している。

次にF H君。

彼の話によると、社長である僕との直接的な会話・コミュニケーションが途絶え、仕事の意義や目的を見失ってしまったことが退職の原因だったそうである。「今思うと、社長に直接問うたり、社長の気持ちを伺ったり、また、自分の思いを伝えれば良かったのだが、その時の組織は社長と本音で話ができる組織ではなかった」とのことだった。

僕は、F H君が退職してからも、彼の生活が気になっていた。ある日、近況を聞き、新しい仕事で給与も貰えない状況で困窮していると知った。その時、サイリスは既に体制変更をしていて、僕と直接話ができる体制に戻っていたので、彼に同じ思いはさせない自信があった。彼をもう一度誘った。

兩名とも今ではサイリスの大黒柱である。

彼らは、他社での経験を上手に生かしてくれており、出戻ったことで一段と成長した。他の出戻り組も皆強くなって、帰ってきてくれてるし、外での経験からサイリスにプラスをもたらしてくれている。

また戻ってきたい、成長してまたサイリスでチャレンジしたいと思ってもらえる会社、そしてそれを受け入れられる会社であり続けたい。

生え抜き、縁あつての入社、出戻りと、それぞれとの出会いも経歴も様々であるけれ

ど、彼らが主役になって今のサイリスを作っている。

良い会社になって、みんな益々サイリスが好きになってくれていると思う。これから好きだけでなく、強いサイリスであってほしいと思う。

やるべきことを丁寧によれば、ちゃんとお金はついて回る。だからこそ、良い会社、好きな会社であるだけではなくて、しっかりと利益を出し、強いサイリスを自慢できるようにしたい。

新卒採用と若手採用

サイリスが新卒採用を始めたのは創業6年目の1998年である。知人からの紹介という縁もあったが、当時は、会社が次のステージに進んでいくためにも新卒を採用してプロパー社員を育てていかなくてもという思いもあった。その1期生が先述のMK君である。

翌年以降も、何年か続けて採用はしたものの、新卒採用は、応募から入社までの採用手順自体に手間がかかるし、採用後の育成にも、とてつもない労力を要し苦戦していた。

その後、T社との取引が拡大して、各地で即戦力が必要になった。即戦力Ⅱ中途採用、新人を育てる手間が惜しい、となって、新卒採用は何年か中断した。

しかし、T社との取引が拡大するとともに、会社の体制や社員の役割が変化していく中、ある程度スキルや経験を持って安定を求めて入社してきた中途採用者はなかなか定着しない人も多く、試行錯誤の繰り返しであった。

2010年に新卒採用を再開したが、中断していた期間の世代が薄くなり、今日、その年代の人繰りに苦労している。

現在の採用は、新卒採用と並行でそれに準ずるような若手採用を意識的に継続して行なっている。「そんなに採用して大丈夫なの？」と思うところもあるが、人が増えた分は稼げばいい。会社の将来を考えた投資である。

技術や知識は経験を積み得られるけれども、想いや考え方は、若い頃の環境に大きく影響される。だから、10年後、20年後、30年後を見据えた新卒・若手採用なのである。彼らが主役となつて、これからのサイリスを支えていってほしい。

第5章

信念

挨拶とワンフロアオフィスへのこだわり

来社される皆さんが口々に評価してくださることの一つに「挨拶」がある。お見えになったら「いらっしやいませ!」、お帰りになる時は「ありがとうございました!」と、自然と挨拶ができるようにしてきた。あるお客様は、「気持ちがいい」と言い、また、あるお客様は、「身が引き締まる」と言う。商売だけではなく、人としての基本である。サイリスの文化であり、自慢のひとつである。

ちなみに、サイリスがまだ自分たちで清掃をしていた頃は、現場スタッフにもこれを徹底した。24時間営業のコンビニで清掃をしていると、当然、お客様が来る。お客様から見れば、清掃スタッフもお店の人間。だから、「いらっしやいませ!」、「ありがとうございます!」といった挨拶を行っていた。

ごくたまに、「来客対応や挨拶を意識と手が取られて仕事の手が止まってしまう」とか「効率がよくない」という社員もいるが、それよりも挨拶は大事にしなければいけないことである。お客様はもちろん、パートナー様、面接に来られる人、銀行等の取引先に掃除のおばちゃん、宅配便の配達スタッフに対しても、皆等しく「いらっしやいませ!」

であり、「ありがとうございます！」なのである。

そのためには、オフィスの出入口が室内から見渡せないといけない。だから、他社のような無機質な「受付」はつくらないし、必然、見渡せるワンフロアになる。

ワンフロアにこだわる理由はまだある。社員の仕事ぶりが見渡せれば、何かトラブルを抱えている社員がいたり、すぐに違った空気が感じられる。デスクごと、部署ごとで仕切られたオフィスではこうはいかない。社員にとっても、周りを見渡せること、感じられることがプラスになっているはずだし、社員が増えて、本社が移転を重ねても、このこだわりだけは譲れない。

お客様に疑問を持たれない、 他社に参入する隙を与えない価格の考え方

会社を立ち上げてから暫くの間は、お客様の言い値に合わせて、あるいは下回って、その中でどうやって利益を残していくかという仕事の仕方だった。

とにかく仕事を貰う、「お客様へNOはない！」とはよく言ったものだ。自分達でやる限りは自分たちが働けるだけ働けばお金が残る。1人工の仕事であればひとりが3人工分こなせるようにスケジュールややり方を工夫する。そういう考え方だった。

お客様に「既存の取引先より10%値下げします」といった提案をして受注額ありきでスタートした取引も多かった。サービスマニューが限られていた頃は、パートナーさんからの見積に感覚的に2〜3割の利益を乗せるとか、逆に2〜3割の利益をとった決め金額で依頼をするなど、パートナーさんにお支払いしているお金の妥当性も十分でなかった。

結果的に、商売が広がってメニューも地域も増えてくると、「それではできません」「やっぱり、続けられません」というパートナーさんが出てきたり、利益率が低くなっ

たりということも増えてきた。

そこに、出戻り組がもたらしたのが「原価計算」という概念であった。具体的には、HD君がもたらしたものである。彼は他社での修業で、原価計算を学んできた。

パートナーさんの見積を読み解いて、原価の妥当性を検証し、サイリスも利益が出て受注できる見積を考える。複数ある店舗の案件、1日に回れる件数や仕様をイメージし、人工という考え方をする。これは僕がS社のプロジェクトで学んだことと同じだが、彼はあらゆる業種の職人単価、地域差といった要素をすべて計算に入れて、交渉もする。これで取れない仕事は、無理して取っても利益が残らないと納得できる。

根拠を確固たるものにすることで自信を持って提案ができるし、お客様も納得できる。みんなが原価の見積を読み解く力をつける。今の考えの原点であるし、一律的に値下げして取るような無理な商売、辛い商売がなくなつて、サイリスだけではなく、パートナーさんも含めて良い商売をやつていく前提となっている。

それともうひとつ。儲けすぎはいけないということ。自分たちで工夫して、サイリスしかできない仕事をやって、利益が上乘せされるのは良い。それは僕らが頑張った結果だからだ。

だけど、ルーティン化した仕事、誰でもできるような仕事で必要以上、つまり、サイリスの働き以上の利益をとってしまうと、お客様が疑問を持ったり、他社が参入する隙を与えたりと、必ずと言ってよいほど商売が長続きしない。先述の大手デイスカウントストアやエステサロンとの取引が安定しなかった原因の一つに挙げられることだ。

だから、サイリスの社員は皆、適正な価格へのこだわりを持って仕事をしている。「三方よし」という言葉があるように、自分たちの利益だけではなく、お客様にとっても、パートナーさんにとっても良い商売を行なっていくことが基本である。

他社に例を見ない省エネ推進事業

サイリスには、他社に例を見ないサービスとして、省エネ推進事業がある。

主要顧客であるT社との連携で2008年から始まった。

最初は、T社の店舗61店舗を対象に節電安定器を導入。翌年以降、14店舗、64店舗、47店舗と、三段階の調光安定器を毎年導入し、T社本社の足元である北海道内の省エネ化事業の第一段階を終え、この取り組みは、当時、地元紙にも取り上げられた。

2013年は、国の補助金制度の活用も提案し、東日本震災後の省エネ化気運もあった。対象は245店舗に急増した。照明のLED化による第二段階である。

以降、2022年2月末迄に、節電安定器から始まり、照明のLED化、高効率空調機への更新、EMSの導入等、累計で1493店舗の省エネ化を行なっており、補助金活用では、他社からも協業を申し込まれるくらいに目立った実績を挙げている。

T社にとってのコスト削減効果の面からも、サイリスとしての収益の面からも、誰から見ても華々しい実績を挙げたのである。

今では、T社のSDGsを見据えた環境投資の検討まで任されるまでになっており、中長期的なCO₂削減等の企画とその実行のお手伝いをしている。

アウトソーシング化の流れのはるか以前から始まった 図書館事業について

図書館事業のきっかけは、創業間もないころに遡る。銀行員時代に知り合った人材派遣会社の営業マンの紹介で、当時、平和島にあった大手書店M社の物流センターでの輸入書籍の仕分け業務を請け負うことになった。清掃で起業して清掃が本業のようになっていたけれども、こだわりはなかったし、仕事を選び好みしている余裕もなかった。それに、仕分け業務には、清掃のアルバイトで雇っていた外国人留学生を活用することもできた。

この仕事はM社が自社物流から撤退するまで約10年続いた。

入れ替わるように始まったのが、図書館事業である。M社が図書館運営のアウトソーシングサービスを新規ビジネスとして立ち上げていくにあたって、M社が企画・営業、サイリスが現場運営という役割分担で協業しようと、声を掛けてもらった。サイリスの物流センターでの仕事ぶりが評価されてのことである。図書館の運営と言われても皆目見当もつかなかったが、お世話になった部長さんからの「レンタルビデオ店の店舗運営

と同じ」という言葉を信じて、とにかく現場スタッフの人物重視で運営にあたった。

1998年に始まったテレビ局のライブラリー室の運営業務が最初だった。ちょうど、大学や自治体の経費削減、アウトソーシング化の流れにも乗って、都内の有名大学、公共図書館と、年々、受託が拡大していった。本業の店舗トータルメンテナンスが軌道に乗るまでの数年間の業績を支える事業となった。

事業がピークを迎えつつあった2004年頃には、大手人材サービス会社から、この商売を売ってほしいという打診もあったが、ビジネスの柱としてかけがえないものであったし、お断りした。

サイリスの一部門として始めた新しい商売であったが、現在は図書館スタッフという別会社での運営となっている。図書館で働くスタッフが増えたこと、サイリスの本業と図書館の現場の勤務形態が大きく異なることから、すでにあったエス・エム・エスという子会社を図書館事業の専業会社に変えたものである。

今では、毎年7億円前後の売上でM社との協業だけでなく、大学、自治体といった直接の顧客との取引も増えており、近年では新たに著作権処理の代行サービスも行なっている。

サイリスの本業からはかけ離れた商売を行なっているかもしれないが、知恵と汗でお客さんから感謝される、三方よしといった考え方は忘れずにいてほしい。

家族のような付き合いもあるパートナーさんとの絆

サイリスは、会社を創業して以来、数多くのパートナーさんとともにやってきた。パートナーさんのおかげで、お客様からサイリスの仕事を信頼して頂いてきたし、現在もお客様に良い仕事が提供できている。そして今でもパートナーさんに学ばせて頂いている。本当に苦しいこともあったし、手を取り合って泣いたこともある。沢山のお付き合いの中でいくつかのエピソードを紹介したい。

最初に挙げられるのはF社のS社長。Sは一生懸命な社長であったが、色々とやらかしてくれた。

当時、F社は内装リフォームを専門にしている、清掃一本で食べていたサイリスが、リフォームや工事に踏み出したきっかけとなった会社である。

F社との一番大きな仕事は、学生マンションの入退去管理だった。当時は学生マンションのクリーニングは1室1万円で、クロス貼替が1000円/m²の時代だった。単価は決して高くなかったが、とにかく数が大きい。それを、学生の入退去が集中する1～3月の間に、200～300室こなした。売上も重要だが、学生が退去して入居するまで

の間に部屋を完璧にリフォームして清掃を終えることが求められた。ピーク時は、夜20時に退去して、翌日13時に入居なんてこともあった。本当に、サイリスもF社も「寝ずに」働いた。初年度の3月終わりには、全てを無事に終え、本当に手を取りあって泣いた。そんな頑張り屋のSであったが、とにかくおっちょこちょいで、現場でエレベーターホールの鏡を壊してみたり、某マンションの防音工事で下手を打ったり、マンションの給水塔交換工事では、誤って新しい方を撤去してしまい、大騒ぎをしたり……と失敗事例には事欠かない。よくやって来たものだと思う。創業当時は、家族みたいな付き合いのパートナーさんが多かった。

次に、鹿児島島の久場さん。久場さんは故人であるが敢えて名前を書かせてもらう。とても親しくさせて頂いた方だ。

当時、福岡でトラブルが起き、担当者から現場に行って貰えないかと電話したところ、「今、大分で仕事をしている。申し訳ないが今は行けない」との返事。その後も担当者は手配がつかず苦勞していたが、翌日「午前中に大分の現場を何とか終わらせて今日中に福岡に行つてあげる」との連絡を下さった。そのおかげで事なきを得たのである。

後日、お礼を兼ねて鹿児島に行き、久場さんのお人柄に触れた。もつともつと親しくなりたいと思える人だった。

今は、息子さんが立派に後を継ぎ、福岡支店のいいブレインになってくれている。

久場さんだけでなく、古くからのパートナーさんは、親子二代にわたったのお付き合
いの会社が沢山ある。

現在は後を継いで会社を引っ張っている社長たちが、後継ぎとなるべく修業をしてき
た姿も見てきた。とても頼もしく感じている。

最後にもうひとつ。

2011年3月11日金曜日に日本を襲った東日本大震災。幸い社員は無事だったが、
被害への対応の中心となるのは仙台支店。お客様の店舗は被災し、早急な復旧を求めら
れている。しかし、ビルの入り口がシャットアウトされ、支店に入ることもできない。
その時、どうしようもない状況を見るに見かねたYGビルサービスさんが、オフィスの
一部を貸して下さった。ご厚意に甘え、男性社員は、支店長以下、YGビルサービスさ
んのオフィス内にスペースを借り業務を再開した。

そのおかげで、とにかくお客様のために飛び回ることができた。

YGビルサービスさんには感謝しかない。山形といえども、大変な状況であった筈で
ある。今でも本当に感謝しかない。

まだまだパートナーさんとのエピソードは沢山あるし、一社一社、ここに名前を挙げ

て感謝したいし、これからもお願いしますと申し上げたいが、それは別の機会にさせて
いただきたい。

最近、僕が直接パートナーさんに会ったりすることは少なくなった。嬉しいような
悲しいような感じである。

今、パートナーの皆さんにお伝えしたいことは、これからも末永く、ともに良い商売
を行なっていきましょうということ。そのためには、お互いがやるべきことをやり、言
いたいことを言う関係性が必要だし、お互いがそれぞれの立場でプロであり続けること
が大事だと思っている。

経営者としてのパートナーさんのお付き合い

各地のパートナーさんには、僕と同じように起業経験者、オーナー経営者が多い。

先輩経営者には勉強させてもらうことも多いし、取引を超えて可愛がつてくれる方もいる。後継者の面倒をと頼まれることもあり、有り難い限りである。

後輩経営者から相談があれば、全力で応えるし、こんな僕のことを慕って頼ってくれるのであれば、こちらも取引を超えてとことん応援したくなるというものだ。そうやって独立・起業したパートナーさんもある。

こうした人と人とのつながりも会社をやってきてよかったと思えることの一つであるし、経営者同士のお付き合いと信頼がサイリスの強みになっているとも思っている。

会社をやっていくことは本当に簡単なことではないし、それは、僕もパートナーさんと同じだろう。ここまでよくやってきたなと自分でも思う。一国一城の主としての悲喜こもごもも経営者同士でしか共感できないことがある。だから、これからもお付き合いは大事にしたい。

災害対応のこと

今となつては笑い話だが、東日本大震災の発生直後、お客様の間で「サイリスに頼めばガソリンが手に入る」という「うわさ」が流れた。それを聞いた社員は、その期待に応えるために北海道からガソリンを持って仙台に届けに行こうとした。多分、お客様のことを夢中で考えた故のことだと思う。だが、それは危険だし、当たり前だがコンプライアンス的にも通る筈がなく、思いとどまって貰った。

それくらいお客様も困っていたし、社員も必死だったのである。

近年、地震だけでなく、大雨、台風、大雪とお客様が被災するような大規模災害が増えている。そんな時にパートナーさん達は、誰よりも早く現場に駆け付け、迅速、且つ的確な対応をしてくれている。その思いに、日々感謝している。

災害時、お客様が真っ先にサイリスの名前を思い浮かべてくれ、サイリスなら何とかしてくれるという期待に応えられるのも各地のパートナーさんがあつてのことである。本当にありがたいことである。

第6章

未来

社員が主役の社員旅行

サイリスには、年に1回、全スタッフが参加する社員旅行がある。

最初の参加人数は17、18人くらいだったと思う。ある現場の責任者が、マイクロバスを借りて来てくれた。何とカラオケまでついたバスで、ビールや酒を大量に準備して大盛り上がりし、目的地の伊豆に着く頃には、結構いい感じになっていた。何とか無事に帰って来たが、ドンチャン騒ぎの習慣は、第1回目からの伝統だろう。

その後も、年に1回、全社員が集まって1泊2日で温泉などに行っている。普段、電話でしか話したことなかった社員達が顔を合わせて手を取り合い喜んでいる姿を見ると僕も自然に顔が綻んでしまう。

ちなみに、1泊2日の温泉旅行といってもこだわりのある。当地で一番の宿に泊まり、ゆっくりとお風呂に入って、一番の食事をみんなで楽しむというものだ。初期の頃は、僕自身が休みを使って下見をして、「ここにみんなを連れて来たい！」と思えるところに行った。

2019年には、少し遅れた25周年を記念して社員旅行は2泊3日で沖縄にした。全国の社員が那覇に集合し、那覇支店（コールセンター）を訪問したり、現地のパートナーさんや社員のご家族を招いての懇親会を行なった。たりした。

旅行に限らずであるが、社員が集う時は、僕は接待役に回る。肩肘張った挨拶は要らないし、上司部下も関係ない。それはみんなへの感謝の会であり、主役は社員だから。

マイクロバスが観光バスに、観光バス1台が2台にと社員が増えて、行先もなかなか思うようにはいなくなってきたが、その思いは変わっていない。

ここ数年は、新型コロナウイルスの影響で、開催を自粛しているが、早く、みんなで集まりたいものだ。

鯛釣りをやめて以降持たなかった趣味について

かつては、釣りに凝っていた。その中でも沖釣りの鯛釣りにハマっていた。手バネという糸巻きがついた1 m 50 cmくらいの軽い竿に軽い重りをつけ、30ヒロ（約45 m）から35ヒロの水深を探っていくのである。

5キロを超える鯛を何枚か釣ったこともある。その道ではかなりのものだったと思う。その鯛釣りでスポーツ新聞の釣欄に大きく出たこともある。

釣った鯛を家に持ち帰り、父に食べて貰うのも楽しみの一つだった。

釣りは、今から10年くらい前にピタッとやめた。ST君から「上場を考えるならやめてください。事故のリスクが大きすぎる」と言われたのである。それで、きれいさっぱりとやめた。

それ以降、考えてみたらこれといった趣味というものはない。

本は昔からよく読むが、これは趣味というより生活の一部である。池波正太郎、藤沢周平、司馬遼太郎に始まって、ディック・フランシス、トム・克蘭シーといった海外

作家まで、昔から幅広く読む。3000冊は読んでいないだろうか。読み終わった本は、会社の多目的ルームに寄贈している。その本を読んだ社員から感想を聞いたりもする。

現在、サイリスには、社員やアルバイトスタッフの誕生日にギフトを贈る制度があるが、「社長の選んだ本」をリクエストしてくれる社員が数名おり、ちょっと嬉しく感じる。その社員のことを思い浮かべながら選ぶ時間もまた楽しい。

今後のことを考え、最近もう一度、ゴルフを習うことにした。もともとそんなにうまくはなかったけれど、4年前に脳出血で倒れて以来、本当に下手である。今は120前後を叩くこともある。

福岡に越したのを機に、専属の先生についた。好きな時にレッスンを受けられる。どこまでいけるやら。とにかくゴルフをやろうと思う。

かけがえのない家族と妻の話

家族のことに触れてみよう。

父はもういない。今から17年前、82歳で他界した。母は元気で今年で92歳。ひとりになってから、近くにあるスポーツジムにお風呂に入り（？）行くのを日課としており、そのスポーツジムでは最高齢である。

僕は3人兄弟。妹は6つ違う。母の近くに住んでいて、毎週1回食事を共にしている。弟は8つ下。横浜に住んでいて、月に数回母のもとを訪れる。

今年の母の誕生日に、このメンバーで食事をした。解散する時、母と握手をした。本当に久しぶりのこと。母が暫く手を離さずに何度も握りしめ、「宏の手はあったかいね」と言ったことが記憶に刻まれている。

一方、僕の子供はというと、これも3人。全て男で全員が結婚している。孫も4人で、この書籍が完成する頃にはひとり増えているかも知れない。

長男は、IoTの会社に勤めており、たまに海外に行っているとのこと。次男と三男

は僕の会社にいる。ふたりとも入社して10年を超えた。

なかなか皆が揃うことができない中を纏めてくれているのが妻である。

妻である純子と一緒にやってきて、仕事仲間の頃から数えるともう34年になる。本当に長い年月であるが、ふつと振り返っても日々色んなことがあり、とてもとても34年経ったとは思えない。

最初に出逢ったのは、僕が銀行員をやっていた時である。当時、銀行の本部で担当していたプロジェクトの、所謂パートナー会社の社員であった。その仕事はかなりハードで、短期間で百人単位のスタッフを集め、それを銀行の関連会社に派遣する仕事で、彼女達は見事にこなしていた。当時、銀行も午前様が当たり前だったが、彼女達も良く働いたものである。

その後、色々なことがあり、僕は銀行を辞めることを決意したが、僕の考えに賛同してくれた純子も一緒だった。

今は妻となり、仕事でも生活でもパートナーであるが、会社を作ってから今日まで、常に最初に相談するのは純子だったし、そもそも、相談するまでもなく、当然、考えは同じ方向だといつも確信できていた。

今日まで何度か「うーん」と唸ったり、考え込んだりということもあったが、その都度、

純子に相談することで、どんなに無理だと思われる仕事でも、カタチになっていった。

時には、役割分担で仕事もした。創業当時のS社の仕事にしてもそうである。僕は外に向かつて元気の良いことを言って信頼・信用を得つつ、内にいるメンバーには、それを実現する為に、足元の問題をきちんと潰していくことが求められていた。当時は「若い」ということもあり、僕はいつも後ろを見て、彼女がちゃんとして来ていることを確認しながら突っ走っていたが、申し分なく純子はその役割をやり遂げた。

また、米騒動の時も同じであった。起きてしまった事実はどう変わらない。この対応については、彼女とはあまり相談はしなかったが、細かいことを言わなくても出張先のなかなか取れないホテルを探して手配し、旅費を用意して送り出してくれたものである。まさに阿吽の呼吸である。

もうひとつ仕事の話をすると、現在、サイリスの採用基準は、彼女に一任してある。僕は最終面接で人となりを確認するだけだ。さすがにこれだけは僕も敵わない。いつの間にもウハウウを詰め込んだのだろう。とにかく、現在、サイリスで活躍している沢山の社員に出逢えたのは彼女のおかげである。

ちなみに夫婦間では、だいたいにして、いつも問題を起こすのは僕である。彼女はどんなことでも聞いてくれる。頭に来ていても、話を終える頃には大概収まっているので

ある。

とにかく、会社の同志としても、妻としてもかけがえのない存在なのである。

福岡に転居したものの、今はまだまだ忙しい。1週間のうち、福岡にいるのは良くて3日ぐらいでなんだかんだとバタバタしているが、もう少し時間が経ったら、ゆつくりと旅行をしたいと思う。どちらかというところ、今までの旅行は国内が中心だったが、今後は海外にも勇気を出して挑戦したいものだ。

知り合ってから物凄い時間が過ぎたが、ただ、純子と暮らしていくのはこれからもずっと同じだと思う。

ありがとう!!

お酒と料理の話

酒は好きだ。自分のペースで2合くらい、ほぼ毎日飲んでいる。

酒を飲み始めたのは学生時代。大学に入ってからである。学生時代は、キングサイズのトリスとかハイニッカといった安い酒を沢山飲むという按配で、当然のことながら、飲みすぎ↓吐く↓二日酔いというパターンを繰り返していた。

最近とはいうか、会社を始めて以来、二日酔いはあまり記憶にない。

年齢を重ねるにつれ、嗜好も変わり、美味しい酒を美味しい食事と共に嗜むことが楽しい。焼酎、地酒、ハイボールといったところだろうか。

でも、一番美味しいのは、やはり会社の連中と飲む酒であり、その時は、僕は専ら聞き役である。みんなの笑顔で更に酒が美味しくなるものである。

料理は昔から好きである。よく、食べたい物のイメージから、今食べられるものを作っていた。

先生は「クッキングパパ」（作／うえやまとち）という漫画である。1986年から今日まで続いている息の長い連作で、この漫画もはや30数年である。昔は土日など、ゆっ

くり時間がある時に作った。ビーフシチュー、おでん、野菜スープ……その他、とにかく料理を作ることが好きだった。

最近はやっと色合いが変わって来た。健康管理面で、何やら「食べる責任」が生まれてしまったのである。

自宅にいる時は、なるべく自炊を意識してしっかりと食べている。また、最近はず好も変わってきて、特にパンなどは今まで全く食べなかったのに結構食べる機会が増えてきた。

ある日のメニュー――

朝食 主食はご飯、しらす干しのごま油添え、辛子高菜、生野菜（トマト、キュウリ、キャベツ千切り、ブロッコリースプラウト）、めだま焼き

昼食は抜いて3時のおやつ チョコレートなど少しお腹に入れる

夕食 地鶏のバジル風味焼、鯛の刺身、ところてん、トマト

とにかく、一日の献立を考えるのは難しいが、福岡は食材が総じて安く鮮度が良い。手間と時間が掛かっても、作れる時はしっかりと作りたい。

一方、外食も楽しいもの。各地に馴染みのお店がいくつかある。銀行員時代から通っているお店、パートナーさんや社員に教えてもらったお店、自分で探したお店。ちゃんこ、寿司、焼き鳥、居酒屋、洋食屋、小料理屋等々、ジャンルも幅広く、どこもリーズナブルで旨い店だ。これからも、もつともつと安くて旨い店を探すことにする。

1日3食、毎食が楽しみだし、死ぬまでにあと何回食べられるだろうか？ だから、1食1食を大事にしたい。

2021年「第二の故郷」福岡での新しい暮らし

2021年の4月である。妻が突然「今後の人生は、福岡で生活がしたい!」と言い出した。僕にとっても福岡は学生時代と銀行の副支店長時代を過ごした「第二の故郷」の感じもあり、もともと、引退後の余生は福岡でと密かに思っていた。だから、「ちょっと行ってみようか?」と動き出した。確かに東京からは遠いが、決して通えないところではない。

物件探しがスタートした。

福岡で最初に見た分譲物件は良かったが、先行者がおり流れた。「このタイミングを逃すと次はいつになるのか?」という思いもあり、ちょっと考えを変えて賃貸物件をピックアップ。一目で気に入る、直ちに契約。8月下旬には引っ越し、現在もそこに暮らしている。

現在の経営体制も軌道に乗ったので、少しのんびりしようと思って引っ越した福岡であるが、実際に住んでみるとなかなか忙しい毎日を過ごしている。

まず移動。決して通えないところではないといっても、やっぱり遠い。東京の本社に週1回行くとしても、移動を入れると2〜3日は掛かるし、地方支店にも様々な要件で臨店する必要がある。

特に札幌。直行便はあるのだが何せ遠い。便数が少ないことに加え、片道3時間近く掛かってしまう。半面、沖縄は福岡から1時間半で着き、近くなった。

結果的に、現状は週に2〜3日しか福岡にいない。通常で多忙、時によっては超多忙である。

それでも福岡での暮らしは、食べ物が安くて美味しいし、周りの人が親切で優しい。とても気に入っている。

これからのサイリス

今後、誰か違う人がリーダー・経営者になっても、サイリスがサイリスであるために大事なことを伝えたい。

何が、大事かというと、

- ・ 共に働く仲間を大切にする。
- ・ 現場で働く人々を大切にする。
- ・ どちらが偉いではなく、互いに大切にしあえるお客様やパートナーさんとお付き合いでする。
- ・ コンプライアンスを守る。嘘をつかない、隠し事をせず、誠実に仕事をする。
- ・ 楽しく仕事をする。
- ・ 感謝される仕事をする。
- ・ 謙虚に学ぶ。
- ・ 変わり続ける。

そんなに難しいことではない。僕は、決して大きな会社にしたかった訳ではなく、一緒に仕事がしたいと思える仲間を一人ひとり集めてきて今がある。そしてそれはこれからも変わらない。

性別・年齢・学歴が一切関係ない会社を作ってきた。前例がなければ、作ればよい。人としてそれが正しいかどうかを常に考えて答えを出せばよい。

今は、店舗向けのサービスがビジネスの中心となっていていけるけれども、これから先の将来は、ここで働く人たちが、もっと違うことをやってもよいし、やってほしい。

ビジネスは1勝9敗だという人もいるけれども、サイリスじゃないとできないこと、サイリスだからやれることを追求して、自信をもってやっていってほしい。他でもできること、やっていることをやっても面白くないでしょう。

会社を経営していると社員一人ひとりだけではなく、その家族、パートナーさん、沢山の人たちの生活を背負うことになる。だから、会社がおかしくなるようなことはできないし、常に次のことを考えながら、「大事なことを忘れずに、商売のタネをひとつずつ増やしていけば良い。

SDGsとか、社会的責任とか、僕が会社を立ち上げたときと比べると、色んなことを考えなくてはならない世の中になっている。

でも、まず、身近な大事な人達がいてビジネスがある。周りの人達の言葉に耳を傾けて喜んでもらえる仕事、社会の役に立つビジネスになっていくのだと思う。突拍子もないことではなく地に足を付けて。決して驕ることなく謙虚に。変えること、変えることを恐れずに、但し、十分な準備をして、速やかに行なうことを忘れずに。

これまでの30年も、そうやって色々なことをやってきて今があるのだから。

サイリス年表

1993年3月	株式会社サイリスを東京都大田区上池台に設立 資本金1000万円
1994年5月	本店を東京都中央区日本橋に移転
1996年6月	店舗トータル・メンテナンスシステム事業の開始に伴い東京都中央区兜町に移転 大手コンビニエンスストアチェーンの店舗トータルメンテナンスプロジェクトに 参画（クリンネス・営繕）
9月	一般建設業の認可を取得（東京都知事）
1997年2月	資本金を4000万円に増資
	資本金を5000万円に増資
	本店を東京都江東区富岡に移転
4月	電気工事業者登録（東京都知事）
1998年2月	資本金を9000万円に増資
4月	初の新卒入社
9月	中小企業創造活動促進法に基づく創造的事業活動企業として認定（東京都知事 10労経計計創第989号）される
10月	丸善株式会社からの業務委託により図書館運営受託事業を開始 清掃、ビルメンテナンス業務の現場スタッフマネジメント会社として、子会社株 式会社エス・エム・エス（資本金1000万円、現在の図書館スタッフ株式会社） を東京都江東区富岡に設立
2000年2月	中小企業金融公庫「成長新事業育成審査会」より「SILS・小規模チェーン店舗トー

		2001年3月	タルメンテナンス・パッケージシステム事業」が育成新事業として認定され、全国初の「無担保ワラント付社債」の引受を受ける
	8月		売上10億円突破
		2001年3月	自社開発の業務支援システム及び店舗カルテシステムが稼働
	9月		大阪支店を開設
		2002年9月	一般労働者派遣事業の許可を取得し、労働者派遣事業を開始
		2003年9月	本店を東京都中央区東日本橋に移転
		2004年6月	札幌支店を開設
		2004年6月	図書館運営受託事業の拡大に伴い、同事業を株式会社エス・エム・エスに継承し、図書館スタッフ株式会社に社名変更
	11月		仙台営業所を開設
		2005年3月	清掃現業（自社施工班）部門を廃止
			コクヨストアクリエーション株式会社と業務提携を締結し、トータルメンテナ
			ンス事業をベースとするバックヤードソリューションサービスの展開支援を開始
			（2012年5月終了）
	5月		有料職業紹介事業の許可を取得
		2006年2月	グループ売上20億円
		2008年5月	福岡営業所を開設
		2009年5月	福岡営業所を支店昇格
9月			仙台営業所を支店昇格

2010年8月	金沢支店を開設
9月	北斗管財株式会社（後の株式会社サイリス総務センター）の発行済株式の全てを取得し、子会社化
2011年1月	株式移転方式にてサイリスホールディングス株式会社を設立
2月	グループ売上30億円
3月	本店を東京都港区新橋に移転
2013年11月	グループ経営理念・コーポレートスローガン制定
2014年2月	グループ売上50億円
3月	広島支店を開設
8月	名古屋支店を開設
12月	特定建設業（管工事）の許可を取得
2015年3月	第一種貨物利用運送事業を登録
7月	古物商の許可を取得
12月	本店を東京都千代田区に移転
2016年2月	サイリスホールディングス株式会社を吸収合併
5月	初の赤字決算
2017年6月	那覇支店を開設
2022年2月	株式会社サイリス総務センターを吸収合併
7月	グループ売上70億円
	子育てサポート企業として「くるみん」認定

■ 会社ロゴと社名



Select Information & Lead Identity Service

世の中にあふれるたくさんの情報の中から、お客様が真に必要なものを選択し、提供することでお客様が事業活動に専念できる環境を創造していく会社でありたいという想いが込められています。

また、半導体整流素子サイリスタの語感と意味にも掛けた社名です。

■ コーポレートスローガン

そこに「ありがとう」があるから

サイリスグループは、変化する時代のニーズや価値観に柔軟に対応し、お客様からも、自分たち自身からも、そして私たちを取り巻く全てのひとたちからも、自然に「ありがとう」が聞こえてくる企業体であり続けます。

■ 5つの約束

1. マインド

お客様はもちろん、お取引先や仲間を大切に。思いやりと共感をもって行動する

2. コンプライアンス

フェアであることがサイリスの資産。約束を守り、マナーを守り、誇りを持って働く

3. スタンス

「できる／できない」ではなく、「どうしたらできるか」を考え、行動する

4. チャレンジ

変化を創り出す。柔軟に対応し、スピード感を大切にし、最善・最良のサービスを提供し続ける

5. クリエイション

「あたりまえ」をあたりまえにやり続けていくことで新たな価値を創造する

著 者

長尾 宏 (ながお ひろし)

1952年 10月4日生まれ

1975年 九州大学法学部卒業
大手都市銀行入行

1993年 株式会社サイリス設立

大きな会社に
したかった訳ではない、
一緒に仕事をしたいと思える
仲間を一人ひとり
集めてきて今がある。

著 者 長尾 宏

編 集 センターフィールド図書制作室
株式会社サイリス 編集チーム

装 丁 武士デザイン

発 行 株式会社サイリス



銀行の副支店長を辞めて起業した1993年／夜間清掃は白いTシャツ、黄色いキュロットの女子大生50人を集めイベント感覚で／パートナー会社のミスから起きた「平成の米騒動」／上場承認直前に届いた内部告発／「大丈夫。殺されはしないから」一緒に謝りに行った彼は今や中核社員／出戻りOKという隠れたルール／無機質な「受付」のないワンフロアへのこだわり／皆目見当もつかなかった図書館の運営／手を取り合って泣いたこともある家族のようなパートナー会社／サイリスだからやれることを追求して……