



課題解決のプラットフォームとして

社員を想い、社員とつくる会社へ 菅原汽船の組織づくりと YMGP の伴走

菅原汽船株式会社

代表取締役社長 菅原 勝利 様
常務執行役員 松谷 淳司 様
総務人事グループ長 村上 志保 様

株式会社 YMFG グロースパートナーズ

課長 箱崎 博信 様
係長 大熨 真澄海 様



左から、菅原汽船(株) 村上グループ長、菅原社長、松谷常務、YMGP 箱崎、大熨

国内外を行き来する船舶の貸渡を主力事業とする菅原汽船株式会社。社員を大切にする社風を礎に、社員一人ひとりが力を発揮し成長できるよう、多角的な取り組みを通じて組織づくりを進めてきました。YMFG グロースパートナーズ (YMGP) は、長期にわたり寄り添いながら、人材採用や人事制度の整備、価値観の言語化などを通じて、“社員とつくる会社”の実現に向けた支援を続けています。今回の対談では同社の菅原勝利社長、松谷淳司常務執行役員、村上志保総務人事グループ長、YMGP の箱崎と大熨が、同社との取り組みや未来について語りました。

—御社が歩んでこられた事業展開と、YMGP とともに進めてきた課題解決の取り組みについて教えてください。

菅原汽船株式会社 菅原 勝利社長（以下、菅原社長）当社は、オペレーターと呼ばれる運航会社に船を預け、その指示のもとで荷物を運ぶ

船舶貸渡業を主力としています。

1947年の創業及び1974年の設立以来、船型の拡大とともに事業領域を広げてきました。第二の創業者とも言える兄が1980年に入社し、運営体制を整えながら会社としての基盤を固めていきました。



菅原汽船 菅原社長

その後、外航船への進出や本社機能の整備を進め、2016年に呉市のビルへ移転しました。創業当初は家族と船員という小規模な体制からのスタートでしたが、少しずつ体制を強化しながら、現在の事業規模へと発展してきました。

YMGP 課長 箱崎 博信（以下、箱崎） 旧ワイエムコンサルティング（現 YMGP）が初めてご支援をさせていただいたのは、2018年です。最初に組織再編に取り組んだことを皮切りに、計画策定や事業承継、人事制度の整備など、人材と組織づくりに関わる幅広いテーマでご相談をいただけてきました。

YMGPとして組織面・人材面の両方から多角的に関わらせていただき、企業の成長ステージに合わせて継続的に伴走しています。

菅原社長 メインバンクであるもみじ銀行さんからご紹介いただき、以来、YMGPの皆さまにはさまざまな場面で支援いただいています。これまで関わってくださったどの担当者も、当社と誠実に向き合い、的確に助言してくださるため、安心して相談できる存在だと感じています。

経営上の課題に対してしっかり寄り添っていただき、私たちにとって心強いパートナーになっています。

一いつか具体的な取り組みを教えてください。

菅原社長 YMGPには、これまで人材・組織に関わるさまざまな面で支援いただいています。

一つは、組織を支えるキーパーソンの採用です。松谷さん（2022年入社、現常務執行役員）をご紹介いただき、今では経営面で大きな力になってくれています。

二つ目は、組織基盤を整えるための取り組みです。人事制度の整備に加え、海外展開を見据えた体制づくりなど、当社の成長に必要な仕組みを一緒に検討していただきました。

そして三つ目が、会社として大切にしたい価値観を共有するフィロソフィの策定です。全員が同じ方向を向くための大きなきっかけになりました。

これらの取り組みを通じて、当社の成長と一緒に支えていただいていると感じています。

菅原汽船株式会社 松谷 淳司常務執行役員（以下、松谷常務） 私はもみじ銀行に在籍していた時、船の案件に関わっていました。実は、菅原汽船にもヒアリングに来たことがあり、旧来からご縁がありました。私自身が次のステップを考えていた時に、菅原汽船が経営・財務の人材を求めているという話をいただき、貢献してみたいと転職を決めました。経営の根幹に携わることで、会社の成長により直接的に関わることができる感じたことも、大きな決断の後押しになりました。

銀行出身ですので、現在は対外的には金融機関から求められる資料の作成や業績報告、社内的には経営判断につながる資料を作り、それを共有する役割を担当しています。人事は村上グループ長が主に担っていますが、そのサポートにも関わっています。

YMGP 係長 大熨 真澄海（以下、大熨） 松谷常務のご入社にあたっては、関係各所と調整し、スムーズに転籍できるようサポートしました。その後も引き続き菅原汽船さんと関わらせていただき、村上グループ長とともに採用や人事面の支援を行っています。

一採用や人事面での取り組みについても教えてください。

菅原汽船株式会社 村上 志保 総務人事グループ長（以下、村上グループ長） 人事制度の見直しにあたっては、YMGP さんに社員インタビューを実施していただき、社員自身が関わる形で制度を作っていました。インタビューからは、「自分たちの頑張りがきちんと反映されているのか」という不安を抱えている社員もいることが明らかとなったので、評価制度の見直しに取り組み、大熨さんにアドバイスをいただきながら策定を進めました。

資格手当についても、社員から明確な基準が欲しいという声があり、法務や外航船対応に必要な資格、TOEIC など業務に必要な資格に応じた手当や報奨金を設け、制度を充実させています。



菅原汽船 村上グループ長



YMGP 大熨

大熨 人事制度では、「社員の頑張りをきちんと評価できる制度にしたい」という思いがありました。村上グループ長と検討を重ねながら、菅原汽船さんの社風や価値観に合う形に整えていきました。採用面でも関わらせていただいておりますが、経験者・有資格者採用や新卒採用は順調に進んでいます。そのうえで、新卒採用をさらに広げていくためには、菅原汽船さんの魅力や働く環境をより多くの方に知っていただくことが大切だと考えており、そのための取り組みも進めています。

一人材の育成については、どのような考えで進めていますか。

松谷常務 根幹にあるのは、社長が社員を本当に大切にされていることです。人事制度の議論でも、社長が明確に意思を示し、それを制度として反映しようとする会社は多くはありません。「社員を大切にし、みんなで成長する」という強い思いを日々感じています。

菅原社長 社員の幸せを思わない経営者は真の経営者ではないと考えています。社員が幸せであれば企業も繁栄しますし、社員のご家族も幸



菅原汽船 松谷常務

せになります。ただし、幸せは自ら掴むものです。自分自身でしっかりと努力し、能力を高め、精神面も鍛える必要があります。

制度は整ってきましたが、その理念を実現するうえでも、以前から「フィロソフィを作りたい」と考えていました。社内の主要なグループリーダーにも参画してもらい、皆の思いが込められた『菅原汽船フィロソフィ』が完成しました。作って終わりではなく、どう実践していくかが大切です。将来的には社内アカデミーのような教育の場もつくりたいと考えており、そこでもYMGPさんに関わっていただければと思っています。

箱崎 フィロソフィづくりでは、社長の思いをどう表現し、どう組織に浸透させるかを考えながら関わりました。印象的だったのは、社員の方々から様々な意見が出たとき、社長がそれを否定せず受け止め、対等に議論が進んだことです。

オーナー企業ではワンマン経営になることもありますが、菅原汽船さんには「自分たちで考える風土」と「それを受け止める風土」が両立していて、良いバランスだと感じます。フィロソフィや人事制度も、そうした風土をさらに後押しできるものになっていくと考えています。



YMGP 箱崎

—今後の展望をお聞かせください。

菅原社長 よく社員には「燃える集団になろう」と話しています。自ら挑み、自ら動く人、そして挑戦する企業でなければいけないと考えているからです。決して残業を強要する様な意味合いではなく、定時に退社するのは良い事と思っています。プライベートも含めて大いに人生を充実させて貰いたいですね。逆に突発的な事故などが起こったときは、必要があれば休みでも夜中でも事務所に集まり対応をしなければいけません。それらも社員自らが判断をし、行動に移して貰っています。あるお取引先から「あなた方の船は事故がなくて安心できる」と言っていたいただきましたが、これは社員のおかげです。その言葉を社員にも伝え、「皆さんを誇りに思った」と正直に話しました。みんなが日々良い仕事をしてきているからこそ、「この会社は安心できる」と言っていただけ。だからこそ、社員一人ひとりが自分で考え、自分で営業し、「こうすればもっとよくなる」という改善や提案が自然と出てくるような会社になりたいと思っています。役員に対して過度にかしこまることなく、自由に意見を交わせる。そんな

“社員がつくる会社”でありたいですね。

箱崎 社員は自分の持ち場の視点で判断して発言しますし、経営者は全体を見て判断します。そのため、意見が異なることは当然ありますが、それをきちんと受け止めることは簡単ではなく、大きな覚悟が必要です。菅原汽船さんでは、社員が主体的に考え、動こうとする風土があり、その声を社長が真摯に受け止めていることが、とても素晴らしいと感じました。そうした積み重ねが、組織の力をさらに引き出し、会社を成長させていくと感じています。今後もその実現に寄り添っていきたいと思っています。

菅原社長 本当に、社員のみんで会社を大きくしていけると感じていますし、その力についても支えられています。これからも、社員がより主体的に動き、挑戦できる環境をつくり続けることが、私の役目だと思っています。



菅原汽船株式会社

設立 1974年（創業1947年）
 本社 広島県呉市本通2-1-23
 従業員数 50名
 事業内容 船舶貸渡業、船舶管理業、船員派遣業
 公式HP



Growth Partners YMfig

- 本社オフィス
 下関市竹崎町4丁目7番24号
 エストラスト下関センタービル8階
 電話：(083)250-6411
- 広島オフィス
 広島市中区銀山町4番10号
 もみじ銀行別館3階
 電話：082-567-5280
- 新山口オフィス

検索ワードは



▼YMGPと作成した『菅原汽船フィロソフィ』（2026年4月～ 一部抜粋）

菅原汽船 フィロソフィ

2026年4月1日

菅原汽船フィロソフィツリー

私たちが大切にしている17項目を「フィロソフィツリー」として表しました。根は「信頼と使命」、幹や枝葉は「日々の行動と組織の風土」、そして実は「社員一人ひとりの幸せ」です。豊かな樹があるからこそ幹や枝葉は広がり、やがて実を結びます。実りは決して突然生まれるものではなく、土台となる信頼と日々の積み重ねによって育っていくのです。しっかりとした土台を築くことが、私たち自身の幸せへとつながっていきます。これからも共に歩みを重ね、より豊かな実りを育てていきましょう。

菅原汽船フィロソフィ 1.

いつでも健全な心身で、安心確実な運航をする

安全運航は、私たち海運業において絶対の使命です。その確実な実現には、関わる一人ひとりが健全な心身を保ち、冷静で誠実な判断を重ねることが欠かせません。安全と信頼の礎として、私たちは心と体の健康にも常に目を向け、大切にしています。

他社は、 他者ではない。

人類は、物語を共有することで繁栄してきた。
いかなる不運も協力し乗り越えた。
ひとりでは、人類になれなかった。

いま、企業はどうか？
難題を前にしたとき、差し伸べる手はあるか？
共に考える、別の頭はあるか？

2025年、Growth Partnersはそのために生まれた。
我々にとって、他社は、他者ではない。
あしたを共にするパートナーズ。
当事者になることを強みに、同じ船に乗る。

企業もひとりでは、社会になれない。

同じ船。
同じ運命。

GP
Growth Partners YMG