

# 桜十字八代リハビリテーション病院

<第1部>

危機を「絆」に変える組織論  
心理的安全性の組織づくりへの挑戦



所在地: 熊本県八代市  
病床数: 199床

回復期病棟: 140床  
障害者施設等一般病棟: 59床

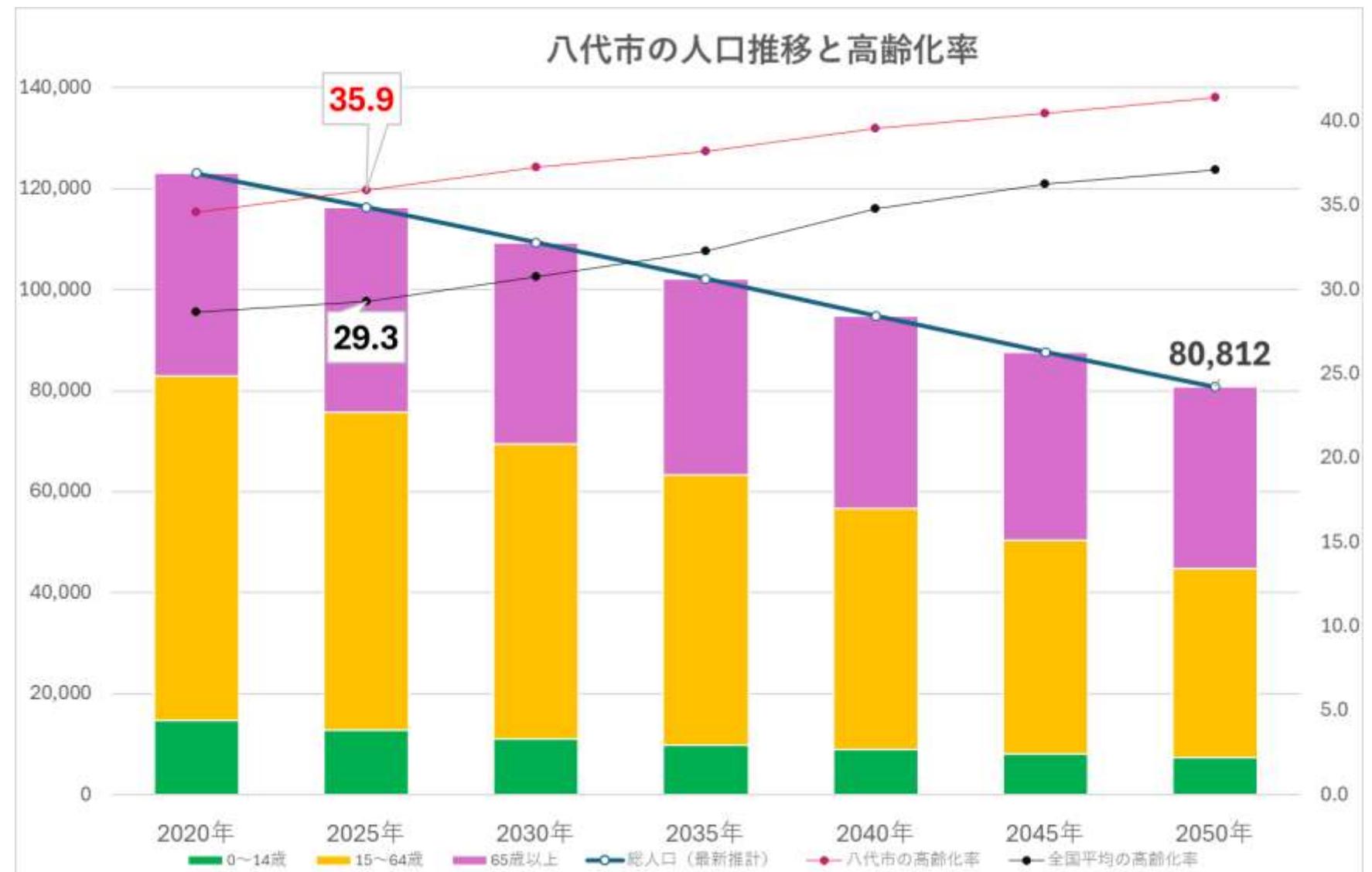
2025年9月取材※肩書等は取材当時

# はじめに

熊本県八代市は、熊本第2の都市でありながら、急速な人口減少と超高齢化という課題に直面しています。「桜十字八代リハビリテーション病院（通称：さくりハ）」は2020年、「ヒトとマチを元気に」というスローガンを掲げ、街のアーケード商店街に隣接する地にオープン。しかし開業から3年が過ぎた2023年、組織は「内なる危機」に直面していました。

本レポートでは、第1部で「組織改革への挑戦」を、  
そして第2部では「リハビリ×チーム医療」に焦点をあてて、さくりハの取り組みを紹介します。

# 背景：八代市における採用市場の厳しい現状



人口減少が進み、2050年には約8万人に。特に、15～64歳の生産年齢人口の減少が、採用市場に大きく影響している！

八代市は、「人口減少」「高齢化」「若者の流出」という三重苦により、極めて採用が困難な地域。限られた人材を地域内で奪い合う構図となっています。

総人口の減少と深刻な高齢化：2050年には約8万人まで減少すると予測されています。

**高い高齢化率**：2025には35.9%へ増加する見込み。全国平均29.3%（24年10月時点）を大きく上回っています。

採用ターゲット層である若年層の市外流出:

最も深刻な課題は、若年層の市外への流出。特に高校卒業後の10代後半から20代前半の若者世代が、進学や就職を機に福岡都市圏や首都圏へ転出する「転出超過」が続いています。



桜十字八代リハビリテーション病院

病床数: 199床

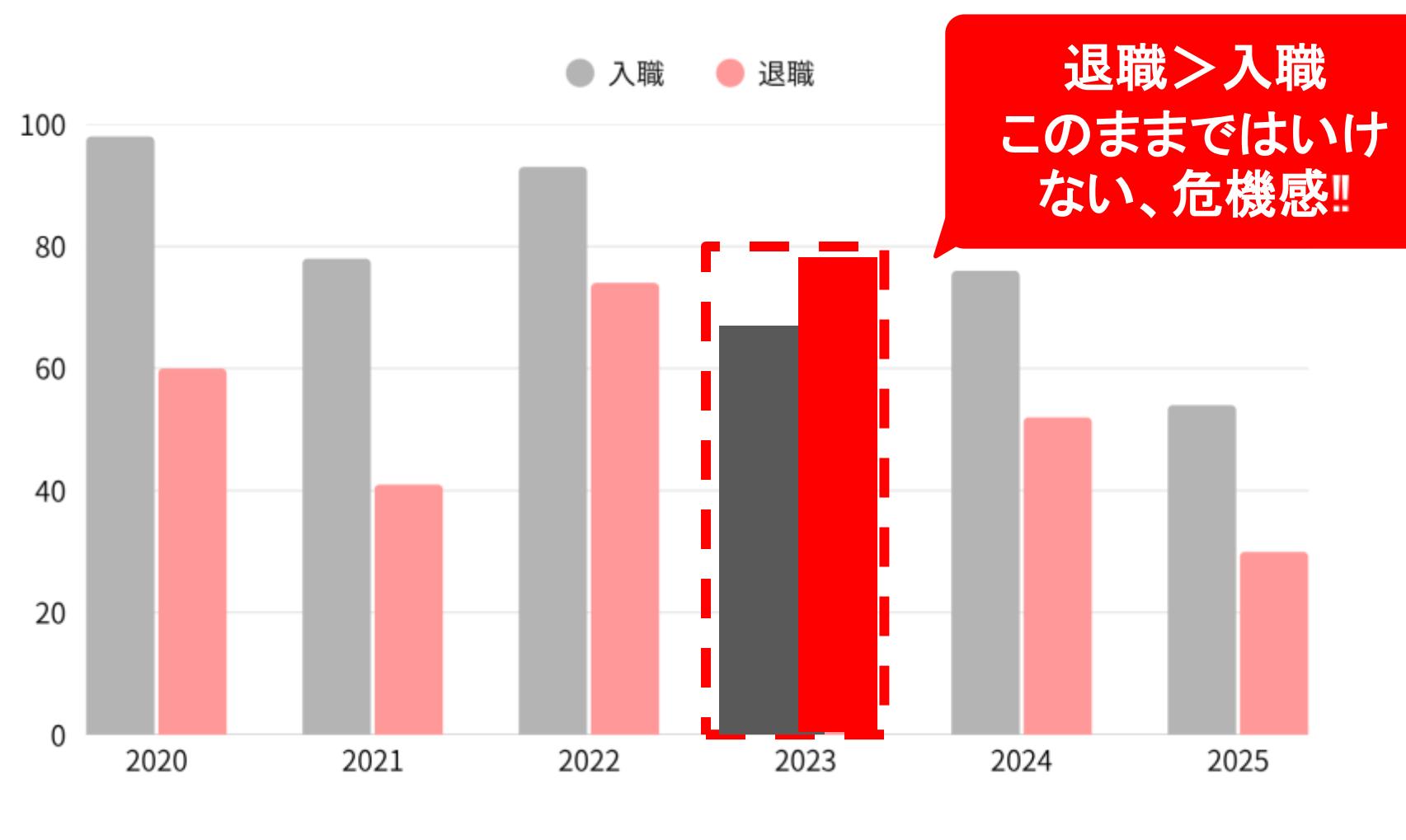
回復期病棟: 140床

障害者施設等一般病棟: 59床

# 危機を「絆」に変える組織論

## 心理的安全性の組織づくりへの挑戦

# 「退職者 > 入職者」という危機



開業時からの入退職の推移。2023年度は『退職>入職』に。

\*トラベルナース(期間雇用)は退職前提の雇用のためグラフから除いています

開業から3年が経過した2023年、さくりは重い現実に直面していました。この年度、退職者の数が新規入職者数を上回るという事態が発生したのです。

背景にあったのは、コロナ禍によるコミュニケーションの分断でした。マスク越しの会話、希薄になった雑談、部門を超えた交流の制限。これらは知らぬ間に職種間の「見えない壁」となり、スタッフの疲弊を招いていました。

## 『院内スタッフ全体の入退職数』

2020年：移転、および以降の増床に向け採用拡大（採用数増加）

2022年：Uターン者の入職が増加

「コロナ禍で帰郷できなかった」から地元に戻りたい（結婚や子育て）

2023年：スタッフに向けた取り組みを開始

課題検討会（現MIRAI会議）始動

# 改革の引き金となつた、ある「出来事」



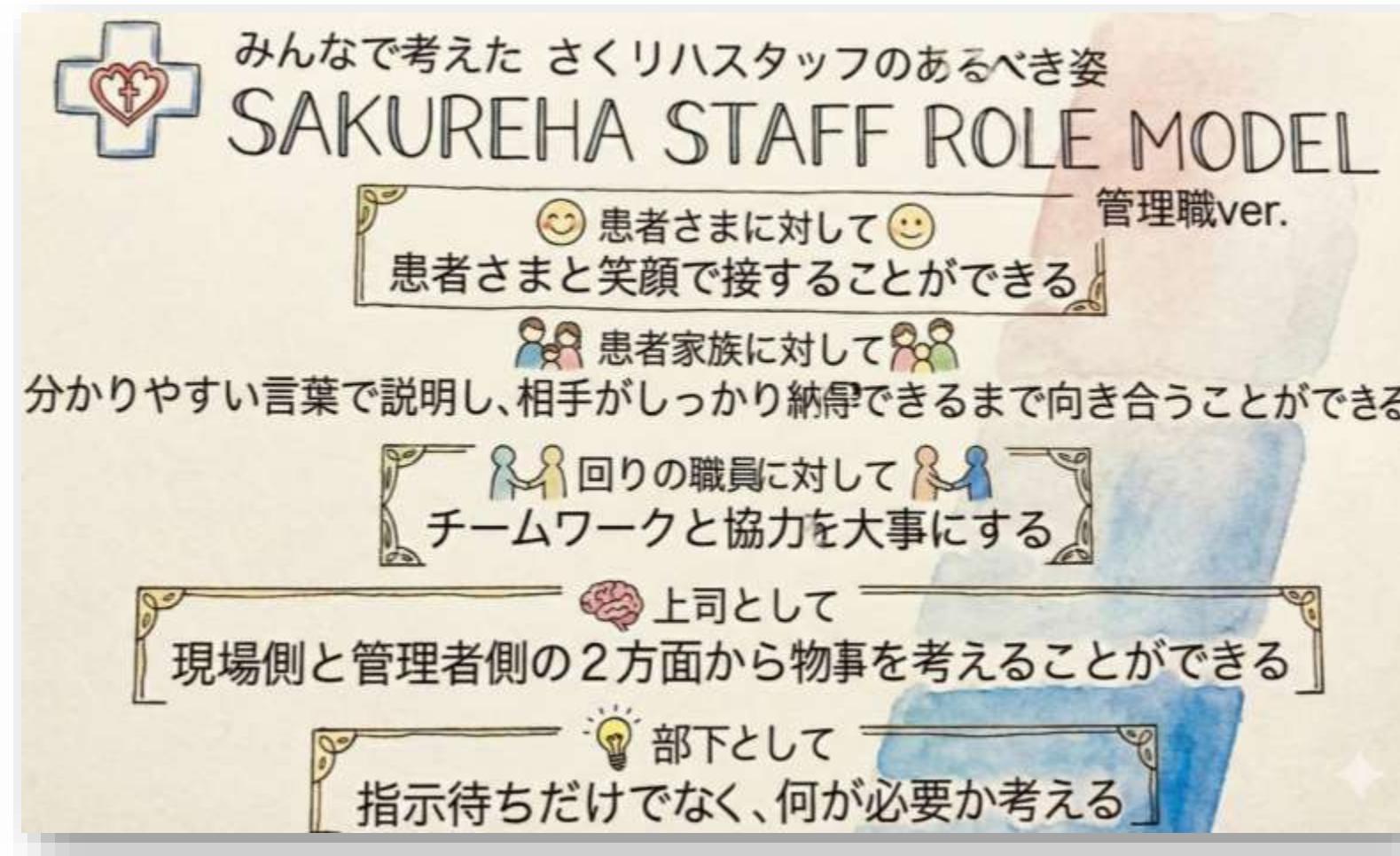
イメージのイラスト

その危機感を決定づけたのは、あるひとつの出来事でした。日本語が不慣れな海外人材スタッフに対し、「言葉が分からぬから大丈夫だろう」と、陰口が発せられたのです。

ショックを受けた海外人材スタッフを前に、病院側はこれを個人のトラブルではなく組織の課題であると考えました。

「みんなにとって、  
安心して働ける場所でなくてはならない」  
そう捉えた瞬間から、さくりハの改革が始まりました。

# 原点への回帰：「私たちのあるべき姿」を問い合わせ直す



「あるべき姿」をカードにして配布。名札ケースに入れ、いつでも見直せるようにしました。

西院長を中心に始動したのは、各部門のリーダー層を集めた「課題検討会」でした。そこで徹底的に議論されたのは「私たちのあるべき姿」という原点です。

「患者さまに笑顔で接する」「ご家族が納得するまで向き合う」「チームワークと協力を大事にする」「現場側と管理者側から物事を考える」「指示待ちだけではなく何が必要か考える」。さくりハの職員としての行動指針を定義する中で、組織づくりの核として導入された概念が「心理的安全性（Psychological Safety）」でした。

改革の合言葉は「心理的安全性」

# 【Column】サクリハが目指す「心理的安全性」とは？

## ① 4つの不安がない状態



### 無知と思われる不安

「分からぬ」と言える勇気が、チームを賢くする。



### 無能と思われる不安

「助けて」と言える関係が、チームを強くする。



### 邪魔と思われる不安

あなたの「一言」が、新しい風を吹き込む。



### ネガティブと思われる不安

あなたの「気づき」が、トラブルを未然に防ぐ。

## ② 「馴れ合い」ではなく「進化改善する組織」へ

陥りやすい誤解：「心理的安全性」＝「嫌なことを言わない優しさ」。  
私たちが目指すのは、高い基準と高い心理的安全性を両立させた組織です。  
プロとしての信頼関係があるからこそ、健全な衝突も歓迎される文化を  
再定義しました。



# 「馴れ合い」ではなく「信頼」を築くための3つの柱

「単なる『馴れ合い』ではなく、リスクを恐れることなく、誰もが発言し挑戦できる組織の土壌」。  
チーム医療においてもっとも大切な、この土台作りに、さくりは3つの柱で挑みました。



## 1. リーダーの学び直し

管理職自身が「スタッフを萎縮させるボトルネック」にならないよう、自らのコミュニケーションを見つめ直す。



## 2. 仕組みの定着

「まずやってみる」の精神で、組織にポジティブな習慣を根付かせる試みを繰り返す。



## 3. 効果の測定

改革の成果を定期的に測定し、客観的なデータに基づいて改善につなげる。

# 1. リーダーの学び直し

管理職自身が「スタッフを萎縮させるボトルネック」にならないよう、自身のコミュニケーションを見つめなおしました。

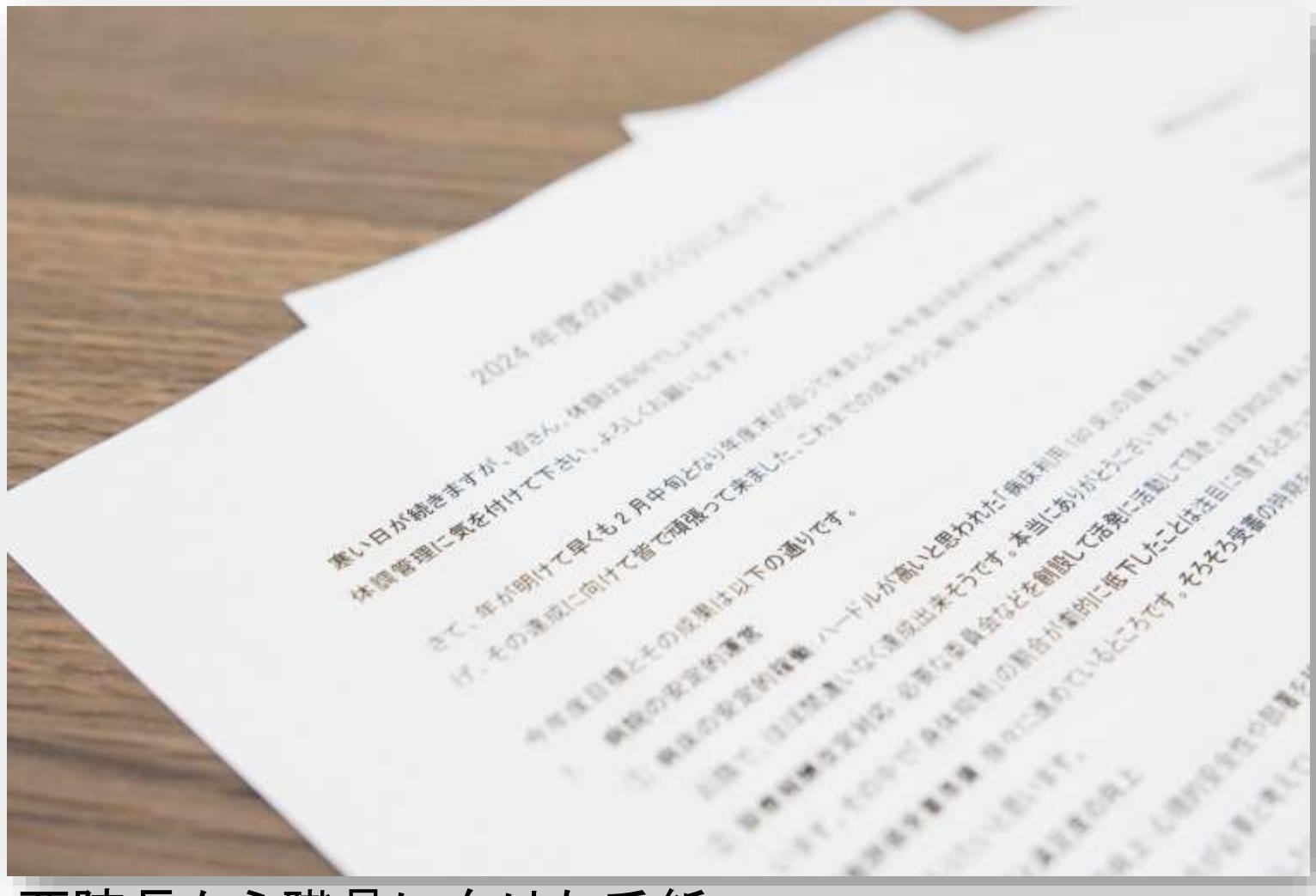


課題検討会では「そんな言い方しなくてもいいでしょう」  
をテーマに管理職でグループワークを実施。  
右:西院長推薦の書籍。

- 学習と対話: 西院長が推薦する書籍を読み、本の中で気になったフレーズについて話し合いました。
- 事例検討: インシデント（ミス）報告や有給申請の場面を想定し「そんな言い方しなくてもいいでしょう」をテーマに事例検討をしました。
- 悪い報告の受け止め方: 部下がミスの報告や相談に来た際、内容の是非を問う前に「言いづらいことを報告してくれてありがとう」と受け止める姿勢（表情と声のトーン）を訓練しました。

## 2. 仕組みの定着

現場の「業務が手一杯で時間がない」という戸惑いがあった中でも、リーダーたちは「まずやってみる」の精神を貫き、組織にポジティブな習慣を根付かせようとした。



西院長から職員に向けた手紙

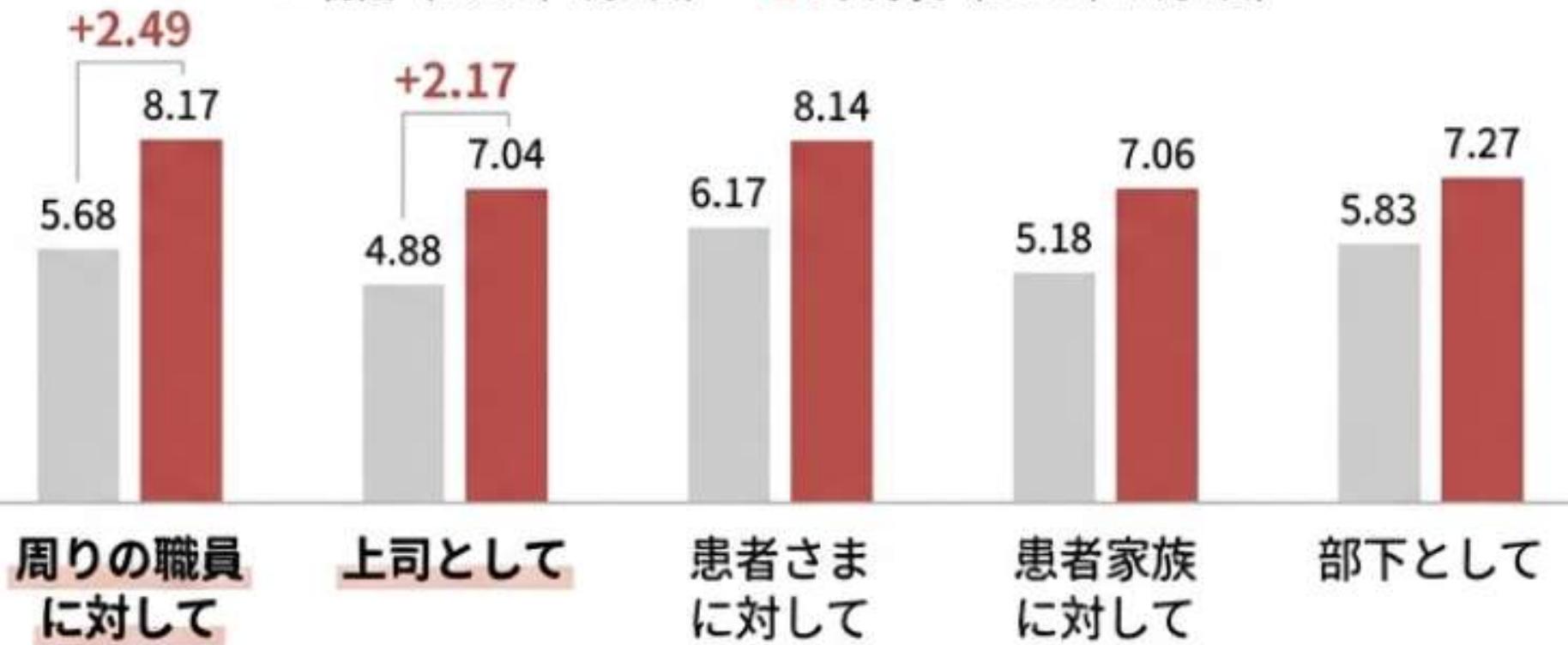
- 朝礼でのポジティブ共有: 毎朝の朝礼で、業務連絡や問題点の指摘から始めるのではなく、「よかったこと」「ありがとう」といったポジティブな出来事共有する時間を設けました。
- 職員への感謝の表現: 給与袋に感謝の手紙を封入したり、職員用エレベーター前に「誕生日カード」や「おめでとうシール」を設置する施策を試みました。

### 3. 効果の測定

改革の成果を定期的に測定し、改善につなげるための評価を行いました。

「サクリハスタッフのあるべき姿」再評価結果

■初回（2023年7月5日） ■3ヶ月後（2023年10月4日）



- 再評価の実施: 2023年秋に「さくりハスタッフのあるべき姿の再評価」を実施、初回調査（2023年7月5日）と比較しました。
- 相互理解のスコア向上: この再評価の結果、全ての項目で平均点が上昇し、特に「周りの職員に対して」（2.49ポイント増）や「上司として」（2.17ポイント増）の平均点で大きな改善が確認されました。

# 組織づくりに「終わり」はない



「まずやってみる」の繰り返しと職員同士の対話を重ねたことで、「何かあったら助け合う」という空気が少しづつ、生まれました。

西院長が「心理的安全性が完全に確保された組織になったとは言えません」と語るように、これは完了することのないプロジェクトです。まずは共に働く仲間を大切にし、失敗を恐れずに対話を続けること。その「人の力（組織の健やかさ）」こそが、結果として地域からの信頼につながっていくのです。

# インタビュー



人事担当の今村さん

## 人事担当として 「働きやすさ」と「声かけのしやすさ」を追求!!

人材確保が難しい地域でもあることから、子育て世代の積極採用を進め、働きやすい職場づくりを病院をあげて取り組んでいます。新入職者には公式LINEでのきめ細やかなフォローアップや、周囲が声をかけやすいよう、新入職の3ヶ月間はデザインの異なる新人用名札を着用する取り組みも実施しています。職員が楽しく働けるかどうかが、私のモチベーションです。これからも、職員一人ひとりが「この病院で良かった」と思えるような、温かい組織づくりを目指します。



周囲の職員が気に  
掛けることができる  
ように、入職して3  
か月はデザインの  
異なる名札を使用。

## プロとして高め合う「寄り添う」看護を目指す

私たちが目指すのは、決められた業務だけをこなすのではなく、患者さまの退院後の生活を見据えて「寄り添う」関わりです。患者さまと深く向き合う中で、日常生活の援助こそが看護の質の向上につながると信じています。

病院の居心地の良さが「馴れ合い」となって、互いの間違いを指摘し合わない状況に陥ることのないよう、意識しています。専門職として成長するため、そして地域をリードし続けるため、お互いにプロとして厳しく切磋琢磨し、全員で質の高いケアを提供できる組織を目指してまいります。

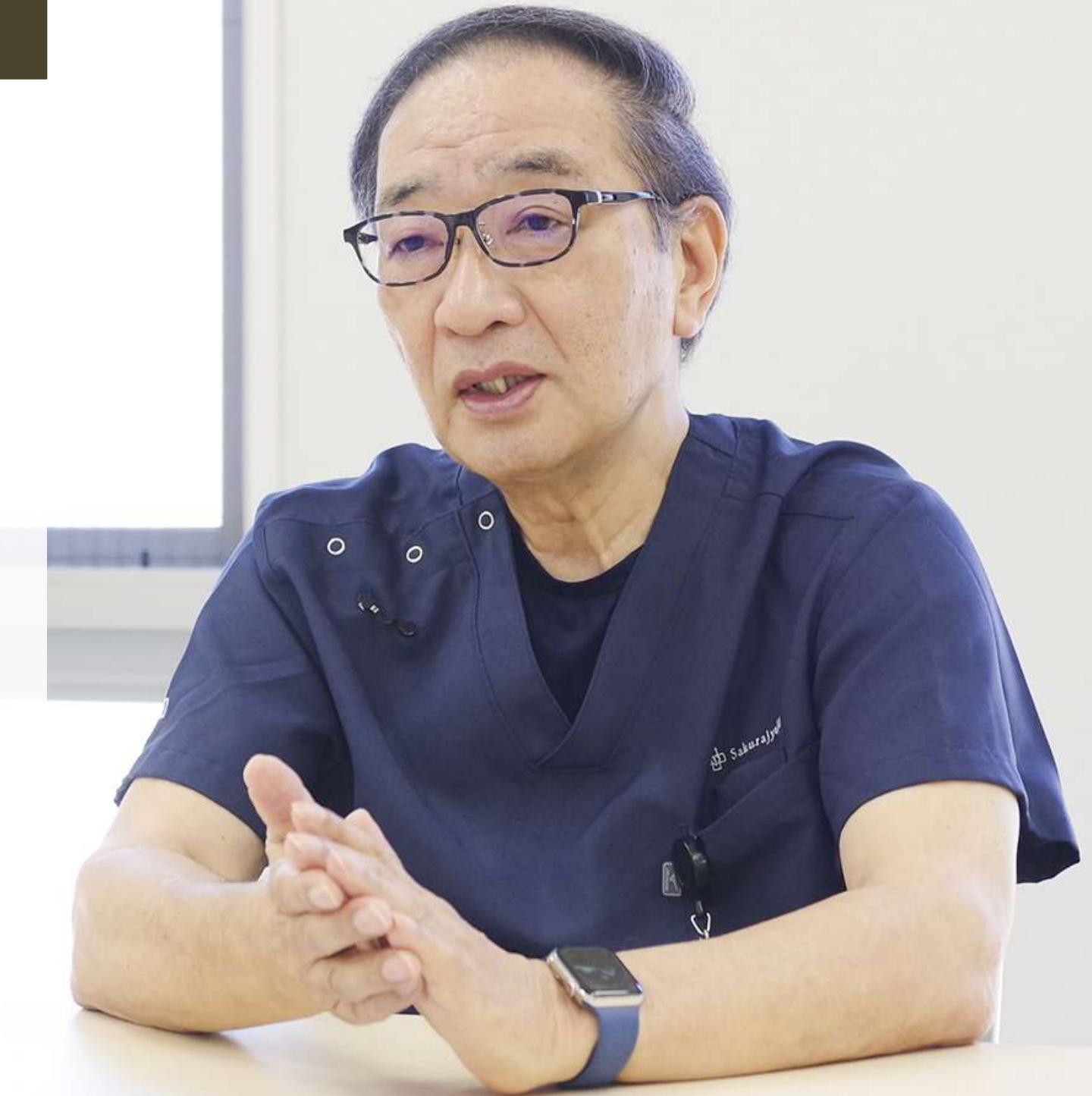


野田看護部長

## 地域に必要とされ続ける、未来志向の病院づくり

目指すのは、さくりハを温かい組織でありつつ、成長も実感できる場所にすること。職員一人ひとりが「ここで働き続けたい」「誇りを持てる」と感じられる病院づくりです。組織づくりはまだ途上です。諦めずに伝え続けること、職員が疲弊しないよう寄り添うことを大切にしていきたいと思います。

さくりハの強みは、地域の中でリハビリテーションの「受け皿」として信頼され、質の高いリハビリを提供できるチームワーク。地域社会と人、そして働く仲間を元気にしていきたいという信念のもと、この回復期リハビリテーションという重要なステージの役割を果たしていきます！



西 院長

# 【明日からできる】サクリハ流・心理的安全性を高める3つのアクション

サクリハの改革は、0円で始められる意識変革が土台です。  
あなたのチームでも明日から取り入れられる、3つのヒントをご紹介します。



## Action 1：会議の冒頭は 「感謝」の先出しから

業務連絡や問題指摘から始めるのではなく、まずポジティブな情報（例：「昨日、○○さんが手伝ってくれて助かった」）を共有しましょう。「発言しても大丈夫」という土壌が作られます。



## Action 2：悪い報告こそ 「ウェルカム」の表情で

部下がミスの報告に来た時、眉間にシワを寄せていませんか？まずは内容を問う前に、「言いづらいことを報告してくれてありがとう」と受け止める姿勢（表情と声のトーン）を見せることが、隠蔽を防ぐ第一歩です。



## Action 3：「今の言い方」 をセルフチェックする

指示や指導をした直後、「今の言い方、きつくなかったかな？」と自問してみましょう。もし言い過ぎたと感じたら、後から「さっきは強く言い過ぎてごめんね」とフォローするだけでも、関係性は修復できます。

第1部の読後アンケートに回答すると、  
さくりハCQレポートの第2部がご覧いただけます



<https://forms.gle/RYfKnaxRMEQALnzr7>