



新型コロナウイルス 感染症対応

から学ぶ
看護マネジメント

10の
ポイント

はじめに

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、2019年12月に「原因不明のウイルス感染症」として確認されて以降、世界的に感染が拡大し2020年3月11日にWHO(世界保健機関)のテドロス事務局長が「新型コロナウイルスはパンデミックと言える」と述べるに至っています(総務省、2020)。日本国内では、2020年1月15日に国内初の感染者が確認されて以降、急速に拡大し、その後、感染状況は変化しつつも、世界的な流行がいまも継続しています。

一般社団法人日本看護管理学会は、「看護実践のあらゆる場における看護サービスの発展をめざして、看護サービスの組織的提供の仕組みを社会的諸要因との関係において学術的に追求し、もって人々の健康とQOLの向上に寄与する」ことを目的とする学会です。その事業の一環として、このたび「新型コロナウイルス感染症対応から学ぶ看護マネジメント 10のポイント」を取りまとめました。

新型コロナウイルス感染症が、世界中の人々の生活や健康に大きな影響を及ぼすなか、多くの看護職が自らの感染リスクという強いストレスや緊張感をかかえつつ、感染患者を含めたすべての健康課題を抱える人々の命をまもるために、職務を全うしています。そしてその背後には、安全な労働環境の整備、労務管理、資源管理などに奔走する看護管理者たちの姿があります。

この「10のポイント」は、そうしたコロナ禍の看護管理者の実践を調査した「新型コロナウイルス感染症に対応する看護職員の確保及び最適なマネジメント検討に向けた実態調査研究(研究代表者 武村雪絵)」「(令和2年度厚生労働科学特別研究事業)」の結果に基づき作成されています。感染症対応の初期に得られた知見であり、状況によっては、そのままの適用は難しく、内容の改定が必要になる可能性はありますが、コロナ禍を経験した看護管理者がそれぞれの組織、立場で経験したことを知り、お互いの経験から学ぶことができる貴重な資料です。現在の感染症が一刻も早く収束することを願いつつ、いつか必ずまた来る危機に向けた看護管理者の知見としても活用されるものとなれば幸いです。

2022年2月

一般社団法人 日本看護管理学会

なお本事業は、厚生労働省医政局看護課 令和3年度看護職員確保対策特別事業「新型コロナウイルス感染症対応看護マネジメント研修実施事業」の一環である。

contents

part 1 | 新興感染症対応に必要な看護管理の基本姿勢 | 2つのポイント

- ① 非常時であることを宣言し、組織が一丸となって取り組む体制をつくる ▶4
- ② 組織として職員を守るという明確なメッセージをすべての職員とその家族に伝える ▶5

part 2 | 感染者受け入れ時・クラスター発生時の重要な看護管理実践 | 6つのポイント

- ① 感染者に対応する看護職員の選定方針を説明し、心・技・体が整う看護職員を確認しながら再配置を進める ▶6
- ② 感染対策を含むさまざまな人的・物的支援を職員に届ける ▶7
- ③ 看護職員が担うべき業務に集中するために組織内の利用可能性のある資源を探し出す ▶8

+α
ポイント

心身の健康を保つために、組織内外に支援を求め、看護管理者自身も休養をとる

- ④ 最新の情報や院内の情報を速やかに職員に届ける仕組みをつくる ▶9
- ⑤ 組織内の差別的発言・温度差や、周囲からの風評被害により職員が傷つけられることを防ぐ ▶10
- ⑥ 看護管理者は正解がわからない状況でも前に進むために選択し説明することを続ける ▶11

part 3 | 将来の新興感染症に備える看護管理 | 2つのポイント

- ① 災害の一つとして新興感染症対応の準備をする ▶12
- ② 地域の医療施設・福祉施設間で相互に協力し合える関係をつくる ▶14

+α
ポイント

非常時に看護体制を構築できる人材として看護管理経験者を活かす仕組みをつくる

新興感染症対応に必要な 看護管理の基本姿勢

part1は、新興感染症に対応する際に、組織として迅速な意思決定や効果的な資源投入を行うための基盤をつくるためのポイントです。

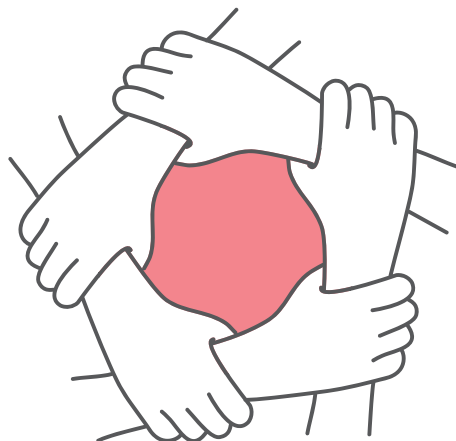
2つの
ポイント

1

非常時であることを宣言し、 組織が一丸となって取り組む体制をつくる

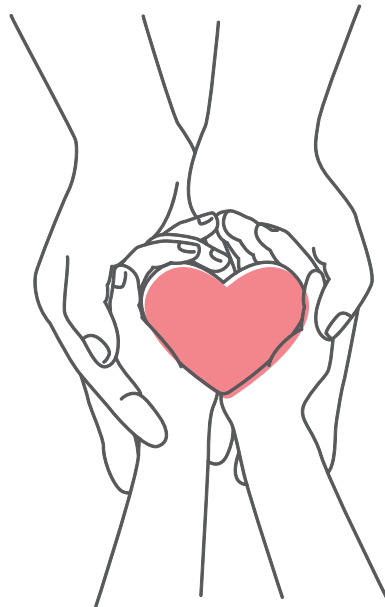
- ◎ あらゆる資源を効果的に集め、連動して動くことができるように、対策本部を設置し、情報の集約、多職種による課題検討、迅速な意思決定（診療縮小、部門間の調整、業務の再分担、予算措置などの決断を含む）、決定事項の周知を図ることができる体制をつくることが望まれる。そのために、看護管理者は自分の立場でできることを行う（病院幹部への進言、看護部内あるいは自部署内での宣言と体制構築など）。
- ◎ 非常時だと宣言し災害時に準じた体制を構築することで、通常業務から切り替える必要があることを各部門の職員が共通認識でき、各職種が通常の業務範囲を超えて対応する必要性を理解し、施設一丸となった対応が可能となる。
- ◎ 災害時ととらえることで、新興感染症への対応は未経験であっても、日頃の備え（事業継続計画[BCP: Business Continuity Plan]※や防災訓練）を活かして動くことができる。

※自然災害やテロ、システム障害など危機的状況に遭遇した時に、限られた人的・物的資源や情報、時間で優先度の高い業務を継続するためにあらかじめ準備しておく計画



組織として職員を守るという明確なメッセージを すべての職員とその家族に伝える

- ◉ 過去の研究で、新興感染症流行下で職員が感染リスクに直面しながら仕事を続けるには、組織に対する信頼感があること、経営幹部は職員に最大限の注意を払い、守ってくれていると感じられることが必要だと報告されている¹⁻³⁾。
- ◉ 組織のトップが職員の心身の安全を守ることを宣言し、あらゆる方策を実施することでその姿勢を職員に示すことが望まれる。そのために、看護管理者は組織のトップに宣言を促し、自身もメッセージを伝える。
- ◉ 職員の家族に対してもできる限りの情報を共有し、組織として職員を守るためにあらゆる方策を実施することや家族の理解と協力への感謝を伝える。



- 1) Devnani M. Factors associated with the willingness of health care personnel to work during an Influenza public health emergency: An integrative review. *Prehosp Disaster Med.* 2012; 27(6): 1-16.
- 2) Hendy A, Abozeid A, Sallam G, Abboud Abdel Fattah H, Ahmed Abdelkader Reshia F. Predictive factors affecting stress among nurses providing care at COVID-19 isolation hospitals at Egypt. *Nurs Open.* 2020 Oct 11;8(1):498-505.
- 3) Yıldırım N., Aydoğan A., Bulut M. A qualitative study on the experiences of the first nurses assigned to COVID-19 units in Turkey. *J Nurs Manag.* 2021; 29(6): 1366-1374.

感染者受け入れ時・クラスター発生時の 重要な看護管理実践

part2は、新興感染症患者に対応する看護体制を構築し、直接対応していない部署も含めて組織運営を維持するために重要となる看護管理実践のポイントです。

6つの
ポイント

1

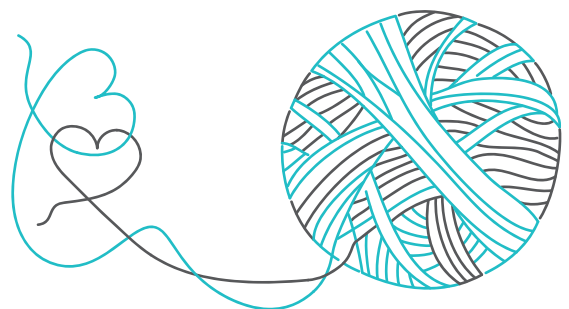
感染者に対応する看護職員の選定方針を説明し、 心・技・体が整う看護職員を確認しながら再配置を進める

- ◎ 感染者に対応する看護職員を選ぶ際は、下記のように、心の状態、体の状態、看護技術が整っているかを確認する。
心：本人に感染者対応に従事する意思がある、家族の反対がないなど。
技：感染対策スキルを習得している（または教育により習得できる）、看護実践能力を有するなど。
体：本人や同居者に基礎疾患がない（当該感染症の感染や重症化につながるリスク要因がない）など。
- ◎ 本人の意思を尊重することを含めて、どのような方針で感染者に対応する看護職員を選ぼうと考えているかをスタッフに丁寧に説明する。あるいは、スタッフと話し合う。
- ◎ 日頃から、新興感染症流行時の自施設や自部署の役割を伝えること、看護職員の感染対策の技術を高めること、職員を守る姿勢を示して、施設への信頼感を育むことが、感染症に対応できる看護職員の確保につながる。



感染対策を含むさまざまな人的・物的支援を職員に届ける

- ◎ 過去の研究で、新興感染症流行下で感染者に対応する医療従事者の一番の不安やストレスは、自分自身が感染したり、自分の家族や大切な人を感染させてしまうことであり^{1,2)}、特に看護職員のメンタルヘルスのリスクが大きいことが報告されている³⁾。だからこそ、個人防護具の確保、感染防護の知識や技術の教育、感染症やウイルスに関する情報・知識提供、ケア場面ごとの具体的な感染対策の助言をはじめ、休憩・休日の確保（感染対策への警戒を維持し、体力を維持するためにも休養を確保）、有症状時のPCR検査体制の確保、宿泊施設の提供（家族に感染させたくないという希望に応えるため）など、さまざまな人的・物的資源を投入して、現場の職員の声にきめ細やかに応える感染対策を実施する。
- ◎ 感染者対応をしている看護職員は、自分たちの存在やニーズが気づかれず、尊重されていないと感じることが報告されており⁴⁾、組織幹部や看護管理者が直接、感謝・労いを伝え、職員の声を聞くことが大切である。
- ◎ 感染者対応がない部署の看護職員も感染への不安が強く、通常とは異なる体制により負担やストレスを受けていることを理解し、声を聞き、感謝と労いを伝える。
- ◎ 感染症対応をしている部署はもちろん、その他の部署でも、看護職員の身体症状をフォローし、些細なことでも速やかに相談できる体制と雰囲気をつくる。
- ◎ 感染症対応をしている部署はもちろん、その他の部署でも、看護職員の心の状態を確認し、思いを表出できる場をつくる（心理の専門家による個別カウンセリングや集団カウンセリング、看護管理者による個別面接、各部署の同僚間で思いを共有する会、看護管理者間で思いを共有する会など、さまざまな場を組み合わせで提供）。
- ◎ 職員同士や地域住民からの感謝と応援がみえる場づくりを行う（サンキューカード、掲示コーナーなど）。



3

看護職員が担うべき業務に集中するために 組織内の利用可能性のある資源を探し出す

- ◎ 新興感染症対応には多くの看護職員配置が必要となり、通常にはない業務も数多く発生する。
- ◎ 看護職員・看護管理者・感染症看護専門看護師／感染管理認定看護師等がそれぞれの担うべき業務に集中するために、他者に協力を求めたり依頼したりできる業務がないかを考える。
- ◎ 他職種に委譲できる業務を探し、非常時であり、通常の業務範囲を超えて協力が必要であることを説明して、委譲を進める。
- ◎ 看護部内でも部署ごとの役割分担や業務配分の見直し、応援体制・人員調整を検討する。

+ α ポイント

心身の健康を保つために、組織内外に支援を求め、
看護管理者自身も休養をとる

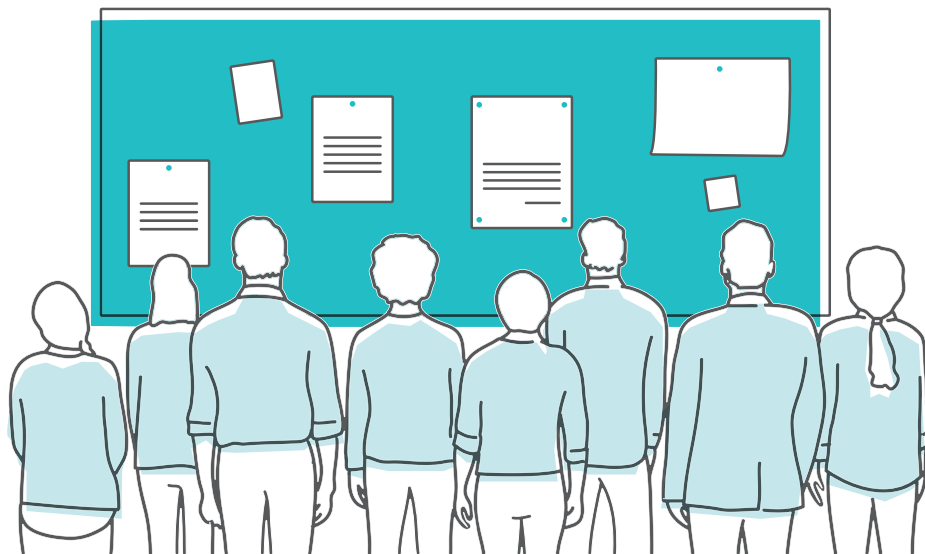
看護管理者が自らの役割を果たすためには、適切な休養をとり、自らの心身の健康を守る必要があります。自分自身のための協力や支援も求めましょう。



4

最新の情報や院内の情報を 速やかに職員に届ける仕組みをつくる

- ◎ メディアでの報道など多様な情報が流れるため、自組織に関する状況や方針は、組織から各職員に速やかに率直に伝える。
- ◎ 感染対策マニュアルや入院・退院対応などの手順は頻回に更新するため、最新版を閲覧できる場所を定め、更新を連絡する仕組みも決める。
- ◎ 部署内のささやかな出来事や情報の共有も職員にとって役立ち、チームの連帯感を高めるので、組織内の公式な情報共有だけでなく、各部署で安心して情報を共有できる仕組みをつくる。
- ◎ 各部門・各部署・各職員の状況や困りごとを看護管理者や組織が把握する仕組みもつくる。



組織内の差別的発言・温度差や周囲からの風評被害により職員が傷つけられることを防ぐ

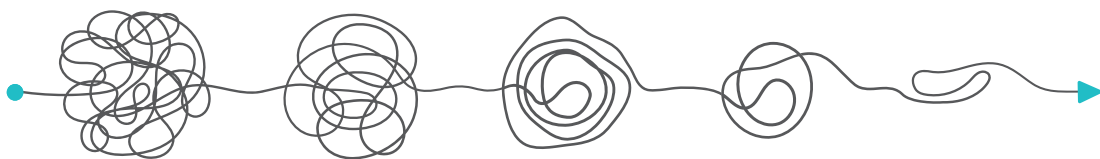
- ◎ 感染への不安、未知のことへの不安から、組織内でも感染者対応をしている職員を避ける言動が生じうるので、看護管理者は職員の不安を当然の反応と受け止めたうえで、感染の機序や感染対策の正しい知識を提供し、科学的根拠のない発言をしないように指導する。
- ◎ 組織内で温度差や不公平感が生じることを回避し一体感を醸成するために、感染への不安や通常とは異なる負担やストレスを感じながら働いていることを、看護管理者や感染者対応がない部署の職員も含めて看護職員が相互に理解し、思いを共有し、負担を理解し、感謝し労い合うことを促す。



- ◎ 感染した職員や濃厚接触者となった職員は自責の思いが強いことを理解し、個人情報保護に努め、さらに傷つけることがないように注意して関わり、周囲にもそのように求める。
- ◎ 感染した職員や濃厚接触者を責める風潮が起きないよう、メッセージを発信するときは意識的に、注意して生活していても感染する可能性があるという前提で、感染があっても単発に抑えて大規模クラスターを起こさないことを目指すと伝える。
- ◎ 職員や家族が地域で受けた差別を組織として把握し、自組織の立場や考え、感染対策の状況を組織内及び組織外に向けて説明し、理解と協力を求めるメッセージを発信する。
- ◎ 地域での差別に対しては、自治体や他施設、職能団体等とも協力して行動する。

看護管理者は正解がわからない状況でも 前に進むために選択し説明すること続ける

- 看護管理者は、経験したことがなく、何が正解かがわからない状況であっても、その時点で集められる情報から最善だと思えることを選択し続ける必要がある。非常時であり、あいまいさや不確実さに耐えながら困難な意思決定を続ける局面なのだと理解しておくことが、大きなストレスに耐えるために必要となる。
- 組織内のさまざまな意見に耳を傾け、組織外からさまざまな情報を入手しながら、進むべき方向性を見失わずに自分の考えを整理する。
- 国・厚生労働省や自治体からの通知（非常時としての医療法上や診療報酬上の要件の扱いなどの情報も含まれる）、厚生労働省・職能団体・各種学会が発信する情報（感染対策、患者管理、職員の心身のケアなどの情報やマニュアル）を自分自身あるいは適切な担当者や事務部門等に依頼して入手する。
- 他の医療機関の看護管理者や自治体・職能団体等の窓口相談し、役立つ情報や支援を求める。
- 全員が納得できる意思決定は困難でも、自分の判断を部下や他部門に丁寧に説明し、協力を求める。



- 1) Cai H., Tu B., Ma J., Chen L., Fu L., Jiang Y., Zhuang Q.. Psychological impact and coping strategies of frontline medical staff in Hunan between January and March 2020 during the outbreak of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in Hubei, China. Med Sci Monit. 2020 Apr 15; 26: e924171.
- 2) Devnani M. Factors associated with the willingness of health care personnel to work during an Influenza public health emergency: An integrative review. Prehosp Disaster Med. 2012; 27(6): 1-16.
- 3) De Kock J.H., Latham H.A., Leslie S.J., Grindle M., Munoz S.A., Ellis L., et al. A rapid review of the impact of COVID-19 on the mental health of healthcare workers: implications for supporting psychological well-being. BMC Public Health. 2021; 21: 104.
- 4) Yıldırım N., Aydoğan A., Bulut M. A qualitative study on the experiences of the first nurses assigned to COVID-19 units in Turkey. J Nurs Manag. 2021; 29(6): 1366-1374.

将来の新興感染症に備える 看護管理

事前の備えが新興感染症への対応時に役立ちます。part3は、将来の新興感染症に備えるためのポイントです。

2つの
ポイント

1 災害の一つとして新興感染症対応の準備をする

- ◎ 地震、水害、火災と並ぶ災害の一つとして、事前に事業継続計画（BCP）や防災訓練に新興感染症対応を組み込んで備える。
 - ・ 感染症・新興感染症対応に必要な知識や技術を習得する研修を定期的に行う。
 - ・ 看護部全体及び各部署で、非常時のケアの優先順位や、他職種に協力を求めることが可能な業務、ゾーニング及び動線について考える。
 - ・ 感染者の発生時や受け入れ時のシミュレーション訓練を行う。
 - ・ 新型コロナウイルス感染症を例に、どこ（厚生労働省や自治体、職能団体、各種学会等のホームページ）にどのような情報が掲載されているか、どこが照会・相談窓口となるか（例えば、医療法上や診療報酬上の要件の扱い）を確認しておく。
- ◎ 新興感染症への対応が必要となった際に参照できるよう、感染者対応に従事できる看護職員や特定のスキルを有する看護職員をあらかじめ把握する。
 - ・ 定期的に感染者対応ができる看護職員や特定領域（クリティカルケア、手術室、小児看護等）の経験を有する看護職員を把握する。
 - ・ 看護職員に自分が感染者対応をすることについて考えたり、家族と話し合う時間をとるように促す。
 - ・ 事前作成リストは暫定的なものなので、実際に配置転換を行う際は改めて意思確認を行う。

- ◎ 看護管理者は感染者対応に従事できる看護職員の確保の見込みを把握し、必要な数の確保ができない場合は事前に対策を検討する。
 - ・ 組織や自部署の役割を伝え職員の意識を高める。
 - ・ 感染対策の知識・技術や、その他必要となるスキルを習得させる。
 - ・ 危険手当等適切な報酬を検討する。
 - ・ 業務委託先が感染者対応部署においても業務を継続できるのか確認し契約を見直す。
 - ・ 退職した看護管理経験者・看護職と連絡をとれる体制をつくる。
 - ・ 近隣施設との互いの応援について検討する。
 - ・ 災害支援ナースなどの派遣の仕組みや都道府県ナースセンターでの求人方法、民間職業紹介事業者について調べておく。
- ◎ 各部署では、感染者対応を行う部署に配置転換されうる看護職員を把握し、残る看護職員で自部署を運営できるよう若手看護職員の育成に取り組む。
- ◎ 看護管理者はこれらの準備を部下とともにやり、次世代リーダーを育成する。



地域の医療施設・福祉施設間で相互に協力し合える関係をつくる

- ◎ 日頃から地域の医療施設間、福祉施設間、医療施設－福祉施設間で顔の見える関係をつくる（新興感染症流行時は移動が制限されることがあるため、あらかじめ地域で支援し合える関係をつくっておくことが重要である）。
- ◎ 地域の各施設の患者特性や施設特性を理解し、いざというときに相互に支援に派遣できる体制をつくる。
- ◎ 認定看護師・専門看護師等を育成し、地域の資源として組織外での活動を推進する（特に大規模病院はその役割を自覚し、認定看護師・専門看護師等が日頃から地域の中小規模病院や福祉施設を支援する活動を推進する）。
- ◎ 支援者として派遣される可能性がある看護職員には、支援先に求められる姿勢を教育する。
 - ・ 支援先施設で行われているケアを理解しようとする
 - ・ 支援先職員の声を聞く
 - ・ 提案するときは、現場に合った方法を提案する（依頼された業務を行うことが基本）
 - ・ 支援先職員の自責の思いや感染の不安、置かれている状況を理解する
 - ・ 支援先職員に敬意をもって接し、労い、承認する
- ◎ 災害支援ナースやその他のネットワーク等広域支援の仕組みや利用の仕方を把握する。

+ α ポイント

非常時に看護体制を構築できる人材として 看護管理経験者を活かす仕組みをつくる

- 福祉施設でのクラスター感染発生時や、宿泊療養施設や臨時医療施設では、集まった看護職でゼロから看護体制を構築する必要があります。
- 看護管理経験者は、看護職の組織化や多部門・多職種との調整、業務フローの構築と修正、人材育成、勤務・労務管理、安全管理、心理的支援等の経験と力を有している貴重な存在です。非常時には、看護管理経験者（定年退職者含む）の力が求められていることを覚えておきましょう。





一般社団法人
日本看護管理学会
The Japan Academy of Nursing Administration and Policies

本冊子は、令和2(2020)年度 厚生労働行政推進調査事業費補助金 厚生労働科学特別研究事業「新型コロナウイルス感染症に対応する看護職員の確保及び最適なマネジメント検討に向けた実態調査研究」(研究代表者 武村雪絵／研究分担者 池田真理／研究協力者 池崎澄江、市川奈央子、木田亮平、小柳礼恵、井上真帆)で得られた研究成果を、看護管理者が臨床現場で活用できるよう、10のポイントに整理したものです。

一般社団法人日本看護管理学会・厚生労働省医政局看護課
令和3年度看護職員確保対策特別事業
新型コロナウイルス感染症対応看護マネジメント研修実施事業