St. Luke's International University Repository

COVID―19対応の実際:
聖路加国際病院がひとつになって

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-09-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鈴木, 千晴, Suzuki, Chiharu メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.34414/00016512

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



COVID-19対応の実際
――聖路加国際病院がひとつになって――

鈴木　千晴

Ⅰ．対応のはじまり

聖路加国際病院（以下，当院）が，初めての新型コロナウイルス感染症（以下，COVID-19）の陽性患者を受け入れたのは１月22日，国内で２例目の患者であった．その後，集中治療室（以下，ICU）での治療は続いていたものの３月の中旬までは小康状態を保っていた．３月も後半に差し掛かる時期，陽性患者の増加に加え，疑い例を合わせるとCOVID-19の対応を必要とする患者が急増し，体制変更が急務な状況となった．当院が全室個室であったことや，救急車を当初は断らずに受けてきたことで，この変化の時期は一瞬であった．まだ緊急事態宣言の出る前のことである．この時期の感染者の重症度は高く，ICUへの直接的な入院だけでなく，症状発症１週間目ごろになると多くの患者が重症化し，急変してICUを必要とした．高齢の患者や，疑い患者の対応の多さにも現場の負担感は増した．

当院では，毎日，院内の病床管理のための会議があり，その会がCOVID-19対策会議となった．入院中の患者，入院予定の患者，救急部，外来部門，そして職員など，院内のさまざまな場所で疑いの症状があり，対策を必要とした．看護部では，当初から看護管理室のメンバーがこの情報のとりまとめを行い，関係者へ配信を行っていた．午前と午後の数時間でも院内の状況は大きく変わった．まだ情報の少なかったこの時期，現場でどんな問題が生じるかの予測も難しく，現場の困り事や新しい情報もこの会に持ち寄って共有しながら対応された．多い時には，日に２回開催されるこの会で，現場からの情報が集約されタイムリーに決定・実行されたことが，当院のCOVID-19の対応を支えたひとつの要因であると考えている．

この会は，医師や看護師だけでなく，薬剤部，個人防護具などを調達する物品部門，施設管理を行う部門，外来に対応する医事課，職員の健康を守る人事課，地域の開業医や保健所と連携する医療連携部門など多くの職員が参加した．このように院内全体がすぐに動ける体制がとれたのは，当院の普段からの多職種が一丸となって協働するチーム力があったからである．

大きな体制変更の初めのひとつは，ICUをCOVID-19重症患者のために専用化することであった．当院のICUは，オープンスペースが主で，感染対策用に準備された個室のみではすぐに対応が困難となった．ICUの８床が専用化され，元々，ICUに入るはずの重症者は他の集中治療室が受け入れ，手術後に集中治療管理を必要とする手術のなかで延期可能なものは延期の調整もされた．ICUの場合，特にエアロゾル発生の問題があり，より厳重な感染予防対策が必要となる．そのため，ICUで働くスタッフは，勤務中，常にN95マスクの装着を余儀なくされた．職員の感染予防を優先しながらも，その移行期には，職員に多くの苦痛や疲労を強いたことも事実であった．

Ⅱ．いつもとは違う新年度を迎えて

すぐに通常とはまったく違う４月がやってきた．この新年度を迎えるためにどれだけの時間を費やして準備してきたのであろう．多くの経験豊富な職員が育児休暇から現場へ戻り，新入職員達が新しい環境にスムーズに適応でき，多くの部門同士が協力し合ってやっていこうという，われわれの意図とはまったく違うものとなった．

新入職員は，現場でのオリエンテーションの負担を軽減するために２週間開始を遅らせることとし，準備に準備を重ねていた新入職者の集合教育は，何度も変更を繰り返しながら多くを中止し，現場でのOJT（On-the-Job Training）が始まった．育児休暇明けの職員の多くは，保育園が使用できないことで30人以上が復帰できず，職場のクラスターを予防するには軽微な症状の職員も就業停止を強化した．どこの部署も通常より人員不足の状況での年度初めであった．

そして，集合を禁止するなかで，これら１つひとつの状況変化を筆者自身の言葉で直接看護師達へ説明するチャンスもなくなっていた．「私たちは，刻々と変化し，医療がかかわるウイルスの大規模災害に対応することが求められています」新年度を迎えるにあたって看護職員全員に向けてこのような冒頭でメッセージを送った．「大規模災害」という言葉が，筆者自身の頭のなかには常にあった．そのなかで職員の安全，当院の使命，地域や

受理日：2020年10月26日
聖路加国際病院

社会の状況を常に意識しながらも，その時々に聖路加国際病院ができることの最善を常にきちんと選んで進んでいこうという気持ちを強くした．

この人員不足の状況と同時に，さらに大きく看護体制の変更を迫られる状況がやってきた．気づくとCOVID-19対応患者の複数名が，ほとんどの一般病棟にばらばらに入院している状況となっていた．診療を安全に行うこと，個人防護具の節約も課題に挙がる時期でもあった．個室であるとはいえ，この状況で院内感染を起こすことなく管理できていたのは，当院の普段からの感染予防管理体制の充実によるものであったが，これを長期間続けることへの限界も感じていた．これからも増え続ける患者をどのようにしたら安全に受け入れられるかの判断が迫られ，当院では，３つの内科病棟それぞれに12床前後のCOVID-19専用のゾーンをつくることを決めた．この方法を選んだ理由はいくつかあったが，人員の配置変更を最小限にでき，看護師達が可能な限り慣れた環境で安全に業務ができることもそのひとつであった．

また，健診部門は一時的に休業としたが，待てない手術や救急患者の受け入れなど，COVID-19以外の診療を並行して行っていかなければならず，どこの部署も閉鎖はできないことや，当初の患者の重症度が高かったため専用病棟の重症度が上がってしまうことへの懸念もあり，重症度を分散するうえでもゾーニングが決断された．このゾーニングは，決断して数日間のうちに完成するスピード感であった．

手術件数は２割程度減ったが，その分，外科病棟ではCOVID-19ゾーンの業務軽減のために内科疾患の患者や救急入院患者の受け入れを積極的に行い，協力体制を強化した．時期を同じくして，イントラネット上のナースマネジャーのチームホルダー内に「ONE TEAM リリーフ表」がつくられた．各部署のナースマネジャーたちは，不足人数や応援可能人数を調整し，この表を埋めながら日々の人員の調整を行った．外来や健診部門の看護師は，院内のさまざまな部門でのリリーフを行った．COVID-19への直接的な対応時間に差はあるものの，すべてのエリアの看護師全員が，それぞれの持ち場で全力の業務を行ったことは大変でもあったが，非常に誇らしいことでもあった．

Ⅲ．現場での看護ケアは継続された

現場では，個人防護具を着用しながらも看護ケアは変わりなく行われた．COVID-19の対応を実際に行ってみて感じたことは，どんなに接触を避けさせたいと思っても，看護師の接触をなくすことはできないということであった．ICUが専用病床になったときも，看護師達はベッドサイドからなかなか離れることができなかった．高熱やステロイドを使うためか，患者の口喝や全身の発汗が激しく，このときの重症者はほとんど下痢をしていたため，その対応に追われていた．

一般病棟には，食事介助が必要な患者，認知症で部屋に留まれない患者も多くいた．個人防護具をつけて接することは，反対に患者の混乱を招きせん妄状態を助長することも経験した．確かに，ベッドに横になった目線でみると，個人防護具をつけた状態では，相手がどんな人なのか，人なのかさえも理解しにくい．看護ケアの方法を変えることは難しく，長時間，個人防護具を装着してのケアが必要であった．また，通常は多職種でタスクシフトできているリハビリ等の業務や，家族や患者本人ができたことが看護師に集中することもあった．病院内の面会が制限されたことで，着替えや洗濯，買い物，掃除など，患者に接することのすべてが看護師に集まった．

当院のチーム力は，こういったときにも発揮された．「現場が困っていることを最優先に」というリーダーの言葉に，スピード感ある調整がされたことも多かった．タブレット端末や軟便を吸収するおむつの使用開始など，現場にとって少しでも接触を減らすために必要なアイディアや資源はすぐに準備された．しかし，さまざまな職種がその対応に奔走するなかでも，個人防護具が不足するかもしれないといった不安はいつもあり，在庫状況によって運用が変わり，使用しやすい個人防護具がいつもあるわけではないという状況もあった．

このように日々の変化に全力で対応しながらも，そのために出来なかったことも反面で存在していて，現場には常にジレンマも生じていた．救急車の受け入れを断らないことを目標にしてきた当院で，救急車を断ることは大きなジレンマのひとつであった．COVID-19疑い患者に対する，救急車でのたらいまわしなどの報道がされ始めるなか，病床の確保が難しい状況での決断とわかっていても，救急車の断りが増えることには不全感が残った．また，患者との接触を減らすことが求められるなかで，高齢者ケアや転倒転落予防などの自分たちの大切にしていた看護を実施できなかったことにも，職員たちはジレンマを感じた．「みんなはいま，出来ることは，本当によくやっている」と何度も繰り返し発信した．

Ⅳ．スタッフの不安への対応

「新型コロナウイルス対応をしていることを家族にもいえない」という言葉が象徴するように，COVID-19のエビデンスが少ないなかでの不確かさは，スタッフの心理的な不安を強くさせていた．自分自身の感染はもちろん，家族への感染，差別的な言動への不安など，多くの不安が直接聞かれた．振り返ると，当院には３月後半には，メンタルサポートチームが発足していた．部署単位・個別の相談への対応はもちろん，感染拡大当初から職員へのストレスに関する調査なども行い，その後の対応への参考として活用している．

筆者は，職員の安心感を最も引き出した最大の功労者

は，当院の感染管理室のマネジャーの存在であると思っている．もちろん，職員の安全を守ったという意味でもその功績は大きい．どんな備えがあろうとも，やはり現場の安心感がなければ今回の当院の対応は難しかったということを，現場に行くたびに，ひしひしと感じる．ICUが専用病床になったときから彼女は現場によく足を運び，そこに身をおき，現場の看護師に声をかけていた．病棟にゾーニングを作成するときも的確な指示を出し，ここが心配という現場の声に次々と的確に答える．マニュアル類も当院のスピード感に合わせて刷新されていき，Webを使った勉強会も新しい情報を聞くたびに，スタッフも筆者自身もホッとした．

通常から当院の感染予防対策は非常に綿密に行われており，その効果も職員は実感している．正確な情報，それがいちばんの安心感につながった．「彼女が大丈夫というならきっと大丈夫」という認識と，職員の感染がない事実を積み重ねることが，さらなる安心感につながった．信頼のおける感染予防の専門家の心強い後ろ盾は，われわれの大きな支えであった．また，当院には患者や地域・社会の方から多くの応援の言葉や支援物資が届けられた．大変ななかにも，現場に大きな励ましとパワーがいつも届けられていた．

Ⅴ．マグネット認証を得ての組織力

当院は昨年，アメリカ看護師認証センターより，マグネット認証（Magnet Recognition®）の認証を受けた．このマグネット認証では，医療・看護において生じる課題に対し，スタッフそれぞれが変革的なリーダーシップを発揮し，多職種が連携するよきチームとして，安全・倫理・エビデンスに基づく実践を行いながら課題を解決していく組織を目指した組織づくりが重要とされる．そのような組織が，スタッフを磁石のように引きつけるのである．当院でもそのような組織力を高めるための活動を行ってきた．今回のCOVID-19での対応は，この６年間のマグネット認証への準備があったからこそ出来たのだ，と思う瞬間がたくさんあったことを，筆者は本当にうれしく思っている．

院内でいちばん早く，COVID-19対応をする職員の心理的サポートの必要性を考えて動き出したのは，マグネット認証を広報するチームであった．彼女たちはアイディアをめぐらせ，いち早く院内全体に「COVID-19収束へのチケット」という応援メッセージと，最前線で働く部署のスタッフの元気な笑顔を載せたポスターを配信した．そして，双方向でだれもがいつでも書き込める，応援メッセージのポータルサイトを院内のイントラネット上につくった．応援のメッセージサイトの名前は「St. Luke's Fights Against COVID-19 As A Team」，合言葉は，「Stay Calm（落ち着いて）Stay Strong（気持ちを強くもっていこう）Support Each Other（みんなで助け合っていこう）」である．彼女たちの発案には，広報室がイラストの作成を，システム室がポータルサイトの作成を支援してくれたことで，異例のスピードで，たくさんの感謝が詰まったサイトが完成した．職員だけでなく外部からの支援や多くのメッセージがこのサイト寄せられた．スタッフの発案が看護部を超え，院内全体をものすごいスピードで動かし，よいインパクトを与える．まさにマグネットな組織がここにあることを実感した瞬間であった．

また，自部署を超えて協力し合った看護師達の経験は，決して「慣れない部署で働いて大変なもの」には終わっていない．看護部のいろいろなレベルの会議体では，この経験の反省や検討が続き，病棟間だけでなく外来と病棟間の交流から新しい看護のシステムを創り出そうとしている．COVID-19の対応のなかにも，自分たちの日ごろから目指す看護実践ができるような新しい看護の方法を模索している姿がある．研究も行っている．そして，すべてのエリアの看護師全員が，それぞれの持ち場で全力の業務を行ったそのことを共有し，感謝し合う姿は，COVID-19の課題を超えることで，よりマグネットな組織へと進化していることを実感する．

まだまだ，COVID-19の対応には終わりがみえていない．さまざまな自粛に加え，職員はどこに潜んでいるかわからないウイルスを自分がいつ持ち込んでしまうかというプレッシャーも抱えている．現在も，日々変わる状況のなかでの対応が続く．しかし，これからもこのCOVID-19という医療にかかわる課題に，当院がひとつとなって，柔軟に対応していくことに変わりはない．この経験がまた，スタッフを成長させ，よいケアを生み出し，当院をより引きつけられる組織へと成長させてくれると信じている．

謝辞

最後に，それぞれが使命感をもって，先のみえないなかで，この大規模災害に対応いただいたすべての職員，それを支えてくださった家族のみなさま，たくさんの応援をくださったみなさま，すべてのみなさまにお礼申し上げます．