



介護の魅力と価値を高めるのはあなたです

介護福祉経営士 ニュース KFK News

特集 「経営」が未来を創造する 2027年度 介護保険制度改正・ 介護報酬改定に 向けた経営戦略



2025

7.31

No.133

CONTENTS

特集

「経営」が未来を創造する

2027年度
介護保険制度改正・
介護報酬改定に向けた
経営戦略

2

●推薦図書のご案内

5

●お知らせ

●今月の「PHASE3」

6

●介護関連テキスト紹介

7

●イベント紹介

8

一般社団法人
日本介護福祉経営人材
教育協会



お問い合わせ先

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 事務局

☎ 03-3553-2896

<http://www.nkfk.jp>

〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7

ザ・ロワイヤルビル5F

制作：株式会社日本医療企画

2027年度介護保険制度改革・ 介護報酬改定に向けた経営戦略

2027年度の介護保険制度改革および介護報酬改定に向けた動きが活発化している。2024年度の法改正の際に先送りになった改正案もあり、次期改正では大きな変化が見込まれる。そこで、最新動向から2027年度の法改正・報酬改定の主要論点をピックアップし、介護事業者が注目すべきポイントや今からはじめておきたい準備事項を、小濱道博氏（小濱介護経営事務所代表）に解説いただく。

はじめに

2027年度の介護保険制度改革および介護報酬改定に向けた議論が、いよいよ本格化している。2024年度の制度改革では、課題解決が先送りされた論点も少なくなく、次期改正では介護事業者に大きな影響を与える変革が避けられないと予測される。

介護事業を取り巻く環境は、85歳以上の人口がピークを迎え、社会保障費用が最大化すると見込まれる「2040年問題」を見据え、加速度的に変化している。「経済財政運営と改革の基本方針2025」（以下、骨太の方針2025）に示されるように、社会保障制度改革は「単なる給付抑制」ではなく、「共生社会の基盤整備」と位置づけられた。これは外国人介護人材や多様性対応も含む、介護現場の質的転換を求めるものである。

同年に財務省の財政制度等審議会財政制度分科会から公表された「持続可能な社会保障制度の構築（財政各論Ⅱ）」では、医療・介護等における給付と負担のバランスに加え、地域社会でのサービス提供体制の再設計が明記された。これは、給付費の抑制と同時に、介護事業者側にも提供モデルの見直しと効率化を強く求めるものである。

さらに、「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方に関する中間とりまとめ」（以下、中間とりまとめ）では、地域包括ケアの深化、ケアの質の向上、アウトカム評価の導入、ICT・AI活用、法人経営の最適化が重点政策とされ、2027年改正への布石が打たれている。

これら一連の政策文書は、介護保険制度を「再設計」すべき時期に来ていることを示す明確なメッセージであり、介護事業者の経営戦略においても、その影響を見据えた構造改革が急務である。

介護保険制度は2000年の施行以来、制度改革と報酬改定を重ねてきたが、制度開始から四半世紀を迎え、制度そのものが持つ限界が露呈している。

2027年改正の主要論点と 関連検討会の動向

2027年改正は、以下の7つの論点において、明確に政策的方向性が示されている。

▶ 2027年改正 7つの主要論点

- 1 ケアマネジメントの再設計：
中立性、質、アウトカム
- 2 利用者負担の公平性と給付の重点化
- 3 要支援者サービスの地域移行と担い手の多様化
- 4 外国人材活用の制度転換と
包括支援責任の明確化
- 5 有料老人ホームの「質と安全」の再定義
- 6 科学的介護とアウトカム評価の本格化
- 7 介護職員の処遇改善とキャリアパスの明確化

ここでは、厚生労働省の関連検討会を参照しながら、制度動向と経営影響を考察する。

1 ケアマネジメントの再設計：中立性、質、アウトカム
「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」では、ケアマネジメント業務における課題として、①給付の中立性、②アセスメントの質、③アウトカム評価の不在、④多職種連携の不足、が繰り返し指摘されてきた。

今後、特に焦点となるのはケアプランの有料化である。これは、利用者のサービス選択に対する意識向上や、ケアマネジメントの質の担保を目的とする一方で、低所得者層への影響や利用抑制への懸念も指摘されている。

2 利用者負担の公平性と給付の重点化

持続可能な制度運営のためには、財源の確保が不可欠である。「持続可能な社会保障制度の構築（財政各論

II)」でも議論されているように、現役世代の負担増には限界があるため、利用者負担の見直しや給付の重点化が大きな論点となる。

▶ 想定される具体策

自己負担2割の対象者の拡大

現行の所得基準が見直され、より広範な所得層が2割負担の対象となる可能性がある。これにより、利用者側の費用負担が増加し、サービス利用の抑制や、介護保険外サービスへの需要シフトが生じる可能性がある。

老健、介護医療院の多床室料の全額自己負担化

施設入所における多床室の費用が、介護保険給付対象外となり、全額自己負担となる可能性が高い。これは、利用者の居住費負担の増加につながり、施設入所へのハードルを上げる一方で、個室利用への誘導や在宅復帰支援の強化が期待される。

3 要支援者サービスの地域移行と担い手の多様化

中間とりまとめでは、「軽度者支援の多様化」が強調され、ボランティア・民間団体・自治体の役割が拡大する方向が示された。これは2015年から続く「要支援訪問介護・通所介護の地域支援事業化」の加速と捉えられる。

特に、訪問介護の生活援助サービスについても、軽度者（要支援者や一部の要介護1・2程度）については総合事業への移行が検討されている。これにより、介護保険サービスとしての生活援助の対象が絞られ、地域における多様な担い手によるサービス提供が加速することが予想される。介護事業者は、これまでの「制度サービス提供者」から「地域支援のコーディネーター」「生活支援サービスのプロバイダー」へと役割転換することが求められる。地域資源を最大限に活用し、介護保険外サービスとの連携を強化することで、持続可能な地域包括ケアシステムの構築に貢献することが期待される。

4 外国人材活用の制度転換と包括支援責任の明確化

「外国人介護人材の業務の在り方に関する検討会」では、2024年に公表された中間とりまとめにおいて、外国人介護職員の受入拡大に伴い、定着支援の観点から宗教的・文化的背景への配慮が制度的課題として認識されている。

具体的には、定着における支援として、「宗教面や食生活面などを含め、安心して働ける就労・生活環境の整備

が重要である」と明記されており、これまで「配慮」として語られてきた内容が、今後は制度設計の中に組み込まれる方向性が示唆されている。

たとえば、礼拝の時間・空間確保、豚肉やアルコールを避けた食事提供、異性介助への配慮などは、採用段階から就労中のケアまで一貫した職場マネジメント上の課題として顕在化しつつある。また、職場内コミュニケーションや日本人職員への理解促進も、外国人職員の離職防止において極めて重要な要素である。

また、介護職員初任者研修課程等を修了し、介護事業所等での実務経験が1年以上ある技能実習生および特定技能外国人が、訪問介護等の訪問系サービスの業務に従事することが、技能実習については2025年4月1日から、特定技能については同年4月21日から認められることになった。これにより、訪問介護分野でも外国人材の活用が本格化し、人材不足の解消に寄与する一方で、訪問系サービス特有の課題（単独訪問、言語、緊急対応など）への対応が急務となる。

5 有料老人ホームの「質と安全」の再定義

「有料老人ホームにおける望ましいサービス提供のあり方に関する検討会」では、生活支援・看取り・医療連携・人員配置などに関して指針化が進められている。

とりわけ、看護・医療との連携、認知症対応、安全対策、事故発生時の体制整備については、報酬・制度両面での再編が視野に入っている。有料老人ホームも介護保険サービスとの併用を前提とする以上、改定の波に直接巻き込まれる存在であり、より一層のサービス品質と安全性の確保が求められる。

6 科学的介護とアウトカム評価の本格化

中間とりまとめでは、LIFEデータを活用したPDCAサイクルの定着、アウトカム評価による成果報酬型加算制度の導入が明記されており、2027年度にはこれが報酬構造に組み込まれる可能性が高い。

評価軸は、ADL・IADLの維持改善、口腔・栄養・認知の状態変化、介護度の維持などであり、これは単なる加算算定の枠を超えて、経営資源の集中配分や人材育成方針そのものの見直しを迫るものである。「データ駆動型介護経営」への移行は、質の高いサービス提供と効率的な経営を両立させる上で不可欠な要素となる。

7 介護職員の処遇改善とキャリアパスの明確化

介護人材の確保・定着は喫緊の課題であり、賃金改善は引き続き重要な論点となる。「骨太の方針2025」における「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」の概念は、

単なる賃金改善に留まらず、専門性の向上とそれに見合った処遇、そして明確なキャリアパスの整備を強く意識したものと言える。

▶ 想定される具体策

新たな処遇改善策の導入

これまでの処遇改善加算等の制度を再編し、介護職員の賃金水準をさらに引き上げるための新たな仕組みが導入される可能性がある。特に、「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」として期待される役割やスキルに応じた評価と連動した処遇改善が図られることで、介護職員のモチベーション向上と人材定着に直結するため、事業者の経営に直接的な影響を与える。

キャリアパスのさらなる明確化

処遇改善と連動し、介護職員がスキルアップし、専門性を高めることで賃金が向上するようなキャリアパスの制度化が推進される。これにより、介護職の魅力度を高め、若年層や異業種からの参入を促す狙いがある。専門職としての誇りを持てるようなキャリアデザインの提示が重要である。

介護事業者が備えるべき 4つの経営対応と変革の焦点

1 「法人単位経営」への転換と拠点再編戦略

2027年改正の本質は、制度対応の技術論ではなく、事業構造と経営思想の転換にある。法人単位での人員配置、LIFE提出、加算管理、職員研修、諸報告体制などが義務化される流れの中で、個別事業所単位での自律運営は限界を迎えつつある。

2027年以降、拠点再編（訪問＋通所複合化、看多機化、地域密着型集中化）と法人本部機能の強化（経営企画部門の設置、ICT・財務部門の統合）が喫緊の課題となるだろう。これにより、効率的な経営とサービス品質の向上を両立させることが可能になる。

2 「人材確保」から「人的資本経営」へ

外国人材の受入れは、単なる労働補填ではなく、人的資本として育成・評価・昇進まで一貫管理できる体制整備が必要である。2027年時点では、外国人材比率が高い法人ほど、人的多様性対応においても先進モデルとしての役割を担う可能性がある。「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」の育成という観点からは、特に介護現場のリーダー層や専門職の育成に注力し、彼らが活躍できる環境

を整備することが重要となる。

また、日本人職員においても、キャリアラダーやコンピテンシー評価の導入、福利厚生制度の再設計などにより、職場の「魅力度」を高める構造改革が不可避である。人材の定着と育成は、持続可能な経営の根幹をなす。

3 ICT・AI・LIFEを統合する「実行型DX戦略」

諸々の業務を個別にデジタル化しても、全体としての業務負担は軽減されない。重要なのは、統合された業務設計（DXアーキテクチャ）の構築である。

介護DXの推進においては、既存の「ケアプランデータ連携システム」の活用が不可欠となる。このシステムは、ケアマネジャーと多職種間の情報共有を円滑化し、業務効率化とケアの質の向上に寄与する。2026年度以降の全国運用が目指される介護情報基盤は、介護レセプト情報、要介護認定情報、LIFE情報、ケアプラン、住宅改修費利用情報などを集約し、本人同意のもと、自治体、利用者、介護事業所、医療機関が閲覧・活用できる全国的なプラットフォームとして整備が進められている。この介護情報基盤と、ケアプランデータ連携システム、介護記録システム、LIFEへのデータ提出システムなど、他の介護DXツールとのシームレスな連携・統合を進めることで、情報の一元管理とデータ活用が本格化する。

4 財務基盤強化と社会的資本との連携

報酬改定への依存だけでは経営は成立しない。設備更新、ICT投資、人材確保、M&A、異業種連携を実行するには、財務基盤の強化と資金調達戦略の見直しが不可欠である。多角的な視点から資金調達を検討し、将来への投資を行うことが、企業の成長を左右する。介護制度の再設計が行われるとき、単なる制度対応では生き残れない。必要なのは、「制度の本質を読み解き、先んじて行動する力」である。2027年改正は過去の延長ではなく、「2040年を逆算した最初の本格改正」である。介護事業者が持続可能性を確保するには、制度改正に巻き込まれるのではなく、制度の文脈を先取りし、自らのビジネスモデルと価値提供を再設計する視座が必要である。未来を創造するのは、制度ではなく「経営」である。



小濱 道博氏

小濱介護経営事務所 代表
一般社団法人日本介護経営研究協会
専務理事（NKK）



「高齢期」を私たちはどう生きるか

——「老い」と「死」を見据えながら、「社会」とかかわる

著者：小櫻 義明（静岡大学名誉教授）

すべての高齢者に問いかけよう！

老いを嫌い・憎悪する＝嫌老の社会において、
高齢者の存在意義と担うべき役割は何なのか？
今こそ私たちの生き方を考えようではないか！

会員価格：1,584円（本体1,440円＋税10％）

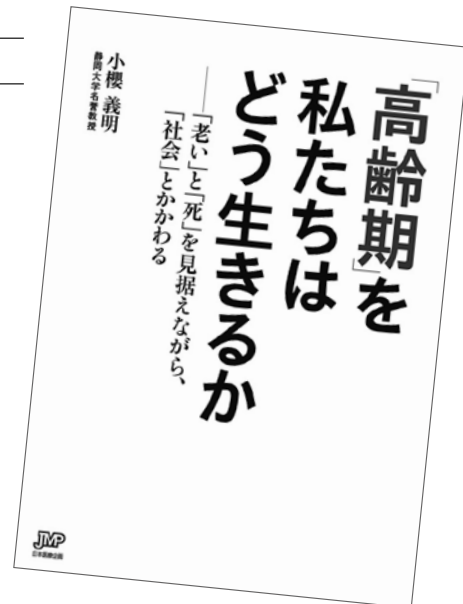
■ 定価：1,980円（本体1,800円＋税10％）

■ A5判／並製／140頁

■ 発刊：2024年5月

■ ISBN978-4-86729-307-2 C3036

発行：株式会社日本医療企画



目次

はじめに 「高齢者学級」の受講生のみなさんへ

- 1 「嫌老」と「高齢者学習」
 - 「敬老」から「嫌老」へ「高齢者受難の時代」の到来
 - 「高齢者教育」の否定から「高齢者学習」の提起へ
 - 「高齢者自立宣言」と「高齢者学習」「食事」と「運動」「学習」の連携を考える
 - 「老年学＝ジェロントロジー」が明らかにしたもの
- 2 「人間の進化」と「高齢者」の役割
 - 人間の一生の「区分」と「高齢者」の役割 「おばあさん仮説」から学ぶこと
 - 人間の「進化」と「助け合い・支え合い」
 - 近代以前の社会における「高齢期」の存在意義と「高齢者」の役割
 - 近代社会における「高齢者」の役割・存在意義の低下
 - 日本における世代の類型と「高齢者」特性の変化
- 3 「現役引退（隠居）」と「生活」への回帰
 - 「現役引退」としての「隠居」のすすめ
 - 現代の三つの社会システムと「生活」の位置付け
 - マズローの「欲求5段階説」と「自助」「互助」「公助」
 - 「愛情」に基づく「助け合い・支え合い」
 - 今、私たち高齢者に求められているものとは！
- 4 「社会参加」と「健康維持」「終活」
 - 「高齢期」の3段階の特徴と「生活課題」
 - 「高齢者」の「社会参加」とその類型
 - WHOの「健康」の定義と「病気」との「せめぎ合い」
 - 「免疫力」による「老化」の抑制と「介護」の支援
 - 「老年的超越」と「死の迎え方」「看取りのされ方」

おわりに 「友愛」を基本理念とする社会をめざして

2025年度「介護福祉経営士」実践研修開催のお知らせ

「介護福祉経営士」実践研修は、「介護福祉経営士2級」から「介護福祉経営士1級」への等級変更の要件となっている研修です。介護施設の事例をもとに経営課題の改善に取り組みます。最後に事後課題として改善提案などの報告書を提出いただきます。

■開催日時:

2025年9月中旬より

■申込締切日:

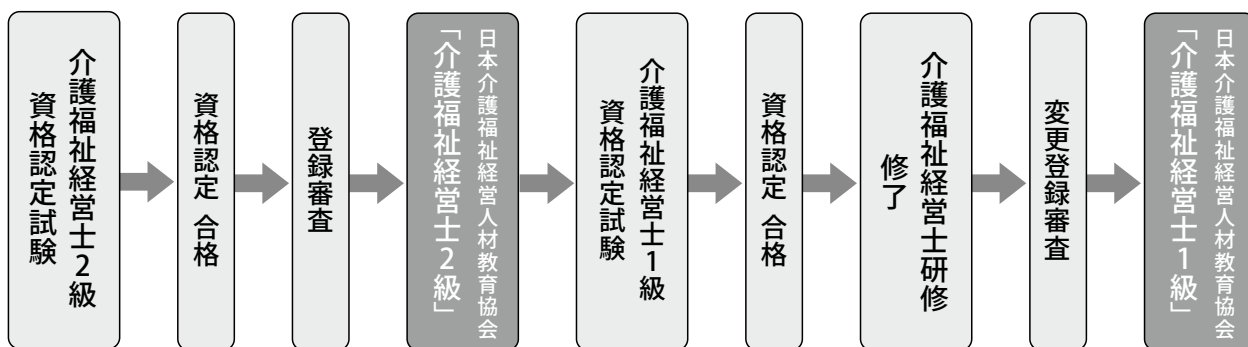
8月25日(月)



■開催形式:

課題(レポート)提出(資料をもとに経営課題を整理し、課題解決案(一次課題および修了課題)を報告書として提出する)

「介護福祉経営士」資格認定の流れ



「介護福祉経営士」実践研修の詳細は協会ホームページにてご案内します

<http://www.nkfk.jp/>



今月の

病院のマネジメントに
役立つ内容を追及してきた
わが国で最も歴史ある
医療経営専門誌

「経営の時代」の羅針盤

最新医療経営

PHASE3
フェイズ・スリー

特集

病院は生き残れるか
高まる医療経営士の存在価値

病院トップの
経営者魂

村田博昭

(パナソニック健康保険組合 松下記念病院病院長、
京都府立医科大学 整形外科臨床教授)

職員の専門性を尊重し
できる限り現場に任せる

特別インタビュー

神野正博

(公益社団法人全日本病院協会9代目会長)

「地域医療を守る責任と行動」を強調

特別対談

地域に根ざす在宅医療と
福祉の実践から探る連携の今後

入江真大(「岡山の在宅医療と在宅福祉を考える会」代表)

福岡裕美子(学校法人福岡学園理事長)

特別インタビュー

大久保清子

(一宮研伸大学学長)

臨床と教育をつなぎ地域医療に根ざした
看護人材を育てる拠点

2025年8月号 vol.492
(2025年7月10日発売)



<https://www.jmp.co.jp/phase3/>

- 毎月10日発行
- 定価: 1,430円(税込)
- 定期購読料: 17,160円(税込)

【購入に関するお問い合わせ】
株式会社日本医療企画 Tel: 03-3553-2891

介護関連 テキスト

生活支援サービス従事者・ 介護職・介護ボランティア向け！



介護を知るはじめての一步 基礎講座3時間・入門講座18時間対応

「介護に関する入門的研修」
テキスト

わたしたちの介護

●監修 黒澤貞夫

●B5判/140頁 ●[定価]2,200円



高齢者の暮らしを支える人材の育成を目的としたテキスト

地域を支える人材を育てる生活支援の基本テキスト

はじめて学ぶ 生活支援

●監修 公益社団法人長寿社会文化協会

●B5判/92頁 ●[定価]1,430円



生活援助従事者研修テキスト 生活援助従事者研修59時間対応

地域で活躍するための「生活援助従事者研修」テキスト

はじめて学ぶ 生活援助

●監修 黒澤貞夫

●B5判/382頁 ●[定価]3,300円



介護を学ぶ
外国人のための
サブテキスト！

やさしい日本語と
イラストでわかる

介護のしごと

●編著 堀 永乃(一般社団法人 グローバル人材サポート浜松 代表理事)

●B5判/132頁 ●[定価]2,200円

ふりがな付き!! 介護職員初任者研修課程テキスト

【第5版】



従来のテキストに加えて、漢字にふりがなを付けた「ふりがな付き」の2種類を発行しました。外国人の方にもわかりやすい内容となっています。

実務者研修テキスト全8巻(各巻2,200円)も
「ふりがな付き」を発刊!!

●各巻B5判/132頁 ●[定価]各巻2,200円

(株)日本医療企画

〒104-0042 東京都中央区入船3-8-7 ザ・ロワイヤルビル

☎03-3553-2885

FAX03-3553-2886

[東北支社] ☎022-281-8536 [北信越支社] ☎076-231-7791 [中部支社] ☎052-209-5451

[関西支社] ☎06-7660-1761 [九州支社] ☎092-418-2828

詳しくは JMPオンラインブックストア

検索

ご注文はインターネットが便利です/全国書店でもお求めになります

<http://www jmp co jp/>

URLをクリックまたはタップするとお申し込みページへ移動します

公益財団法人社会福祉振興・試験センター

令和7年度 高齢者福祉・障害者福祉の今を学ぶ オンデマンド研修

研修科目（予定）

高齢者介護研修

高齢者福祉行政の動向（行政説明）＋1科目

障害者支援研修

障害者福祉行政の動向（行政説明）＋1科目

■開催および申込期間：

高齢者介護研修：2025年8月18日（月）～9月7日（日）

障害者支援研修：2025年11月17日（月）～12月7日（日）

■開催方法：YouTube によるオンデマンド配信

■研修費：無料

お申し込みはこちら▼

https://www.sssc.or.jp/kenshu/kokunai/ko_02_apply.html

お問い合わせ

公益財団法人社会福祉振興・試験センター
福祉振興部
TEL:03-3486-7511



JPI（日本計画研究所）

サンヨーホームズ（株）におけるロボット開発最前線！ 「寄り添いロボット」開発の舞台裏と 医療介護から住宅・街づくりへの展開戦略

講義項目

1. 寄り添いロボットが生まれた背景
・ デイサービスの中に再現した住空間と、寄り添うことの難しさ
2. 建築が歩み寄ることで変わるロボットの姿
・ 困難なロボット技術を建築デザインで解決する
3. だれも想像できないADL空間を創造する
・ 現実の危険な環境をつくり、安全を確保する
4. 子供から障害者、そしてロボットまで、皆に寄り添う
・ 転倒しても怪我する恐怖が少ない、だから挑戦できる！
5. 日本の「空家」問題と各人に寄り添う「ロボット群」
・ 人口減の中、増加する一人暮らしを支え合う社会の実現へ
6. 関連質疑応答
7. 名刺交換・交流会

■日時：2025年8月29日（金）9:30～11:30

■講師：細井昭宏氏（サンヨーホームズ株式会社 執行役員、新規事業部長）

■開催方法：会場またはライブ配信

■会場：JPIカンファレンススクエア（東京都港区南麻布5-2-32 興和広尾ビル）

■受講料：1名 37,950円、2名以降 32,950円

（社内・関連会社で同時お申し込みの場合）

※税込

※地方公共団体ご所属の方は、2名まで11,000円（税込）

但し、会場受講またはライブ配信受講限定。

2名様の受講形態は 同一でお願いいたします。

※システムの仕様上、お申込み画面では通常料金が表示されます。

割引適用後の受講料は、ご請求書にてご確認ください。

お申し込みはこちら▼

<https://www.jpi.co.jp/seminar/17470>

お問い合わせ

株式会社JPI（日本計画研究所）
統合マーケティング・ビジネス戦略局
MD（マーチャンダイジング）室
TEL:03-5793-9765
Mail:info@jpi.co.jp



日本医療経営実践協会

第14回「全国医療経営士実践研究大会」神奈川大会 医療経営士の原点から考える未来 ——強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント

プログラム例

第1日目

【特別講演】

地域を支え、病院を再生するコミュニティ＆コミュニティホスピタル
——総合診療医と医療経営士の新たな役割
大石佳能子氏（株式会社メディヴァ代表取締役）

【大会運営委員長・基調講演】

強固な経営基盤を確立させる戦略的マネジメント
三角隆彦氏（大会運営委員長／社会福祉法人恩賜財団済生会支部
神奈川県済生会横浜市東部病院院長）

【医療経営士 演題発表】

第2日目

【医療経営士 演題発表】

【神奈川研究会・ディスカッション】

研究会の在り方を考える
神奈川研究会一同、他
〈神奈川研究会代表〉
金城悠貴氏（社会福祉法人恩賜財団済生会神奈川病院
経営戦略課長兼管財課長／医療経営士2級）

【表彰・講評】

■日時：2025年11月22日（土）13:00～、11月23日（日・祝）9:00～

■会場：ステーションコンファレンス川崎
（神奈川県川崎市幸区大宮町1-5 カワサキデルタ JR川崎タワーオフィス棟3階）

■参加費：大会（2日間通し）会員 7,700円、一般 9,900円 ※税込
懇親会（11月22日）会員・一般 6,000円 ※税込
※介護福祉経営士および栄養経営士は会員価格が適用

お申し込みはこちら▼

<https://conference-jmmpa.jp/>

お問い合わせ

一般社団法人日本医療経営実践協会
大会運営事務局
TEL:03-3553-2906（平日10:00～18:00）

