

週刊WEB

企業 経営

MAGA
ZINE

Vol.936 2025.9.9

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター

2025年9月4日号

インド経済の見通し

~関税逆風下でも、政策効果により
内需主導で6%成長を維持

経済・金融フラッシュ

2025年9月3日号

ブラジルGDP

(2025年4-6月期)

~内需は弱く、輸出も減速

経営TOPICS

統計調査資料

労働力調査(基本集計)

2025年(令和7年)7月分

経営情報レポート

成長実感と成長意欲を高める!

効果的な研修の企画法

経営データベース

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: バランススコアカード

バランススコアカードとは

バランススコアカードの4つの視点

発行: 税理士法人KJグループ

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

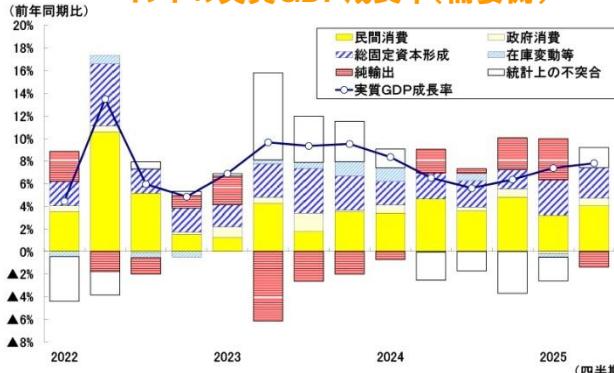
インド経済の見通し ～関税逆風下でも、政策効果により内需主導で 6%成長を維持

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

1 GDP統計の結果：5四半期ぶりの高水準、 予想上回る

2025年4-6月期の実質GDP成長率は前年同期比+7.8%となり前期の同+7.4%から上昇、Bloombergが集計した市場予想（同+6.7%）を上回った。

インドの実質GDP成長率(需要側)



(資料) インド統計・計画実施省の資料を基にニッセイ基礎研究所作成

2 経済概況：政府支出と駆け込み輸出により5四半期ぶりの高成長

インド経済は2023年度が内需主導で前年度比+9.2%の高速成長を記録したが、2024年度が同+6.5%と大きく減速、緩やかな成長局面へと移行した。しかし、2025年4-6月期には前年同期比+7.8%（前期：同+7.4%）という予想を上回る高成長を記録し、5四半期ぶりの高水準となつた。

3 物価の動向：9か月連続で鈍化、8年ぶりの低水準に

インフレ率（消費者物価上昇率）は昨年、食品価格の高騰により概ね前年同月比+5%前後の水準で推移した。しかし、食品価格は今年に入り鈍化を続けており、7月のCPI上昇率は同+1.6%と、2019年

6月以来の水準まで低下している。

4 金融政策の動向：10月の利下げで打ち止めへ

RBIは2022年にコロナ禍からの回復期におけるインフレ加速を受けて金融引き締めを続けた後、政策金利（レポレート）を6.5%の高水準で維持してきたが、2024年末から国内景気の減速と世界的な不確実性の高まりを受けて金融緩和局面が続いている。

インフレ率と政策金利



5 次世代GST

インド政府は現在、物品・サービス税（GST）の合理化を進めている。GSTは2017年に導入され、従来の複雑な間接税体系を統合する大改革となったが、実際には5%、12%、18%、28%といった4段階の税率区分が残り、制度の複雑さは解消されなかった。分類の曖昧さや頻繁な税率調整が企業にとって事務コストの負担となり、また複数の税率区分は消費者にとって価格比較を難しくする要因となっていた。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

ブラジル GDP(2025年4-6月期)

～内需は弱く、輸出も減速

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

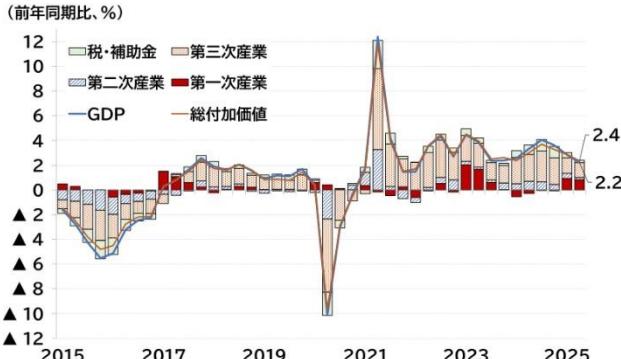
1 結果の概要：前期比 0.4%に低下、前年比は 2.2%

9月2日、ブラジル地理統計院（IBGE）は国内総生産（GDP）を公表し、結果は以下の通りとなった。

【実質GDP成長率(2025年4-6月期)】

- 前年同期比伸び率（未季節調整値）は2.2%、市場予想1(2.2%)と一致、前期(2.9%)から低下した。
- 前期比伸び率（季節調整値）は0.4%、予想(0.3%)を上回ったが、前期(1.3%)から減速した。

ブラジルの実質GDP成長率(産業別寄与度)



(注) 未季節調整値、寄与度は前年同期比、在庫はGDPから各項目寄与度を除いた数値

(資料) IBGEのデータを Datastream より取得

2 結果の詳細：個人消費と輸出が減速、投資はマイナス成長

25年4-6月期の実質GDP伸び率は前期比0.4%（季節調整値、年率換算1.5%）となり、前期（前期比1.3%、年率換算5.3%）から減速した。コロナ禍前（19年10-12月期）比では13.0%だった。また、伸びのトレンドが掴みやすい前年比では2.2%と、1-3月期(2.9%)から伸び率が低下し、潜在成長率と見られる2%台半ばをやや下回った。

成長率（前期比）を需要項目別に見ると、個人消費が0.5%（前期：1.0%）、政府消費が▲0.6%（前期：0.0%）、投資が▲2.2%（前期：3.2%）、輸出が0.7%（前期：3.1%）、輸入が▲2.9%（前期：5.5%）となった。個人消費と輸出が減速し、投資はマイナス成長に転じている。

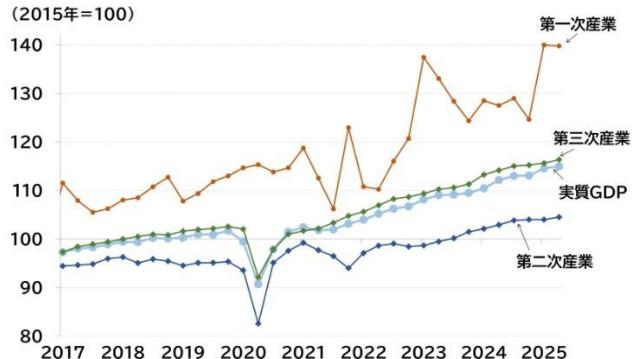
コロナ禍前との対比では、個人消費が11.6%、政府消費が8.7%、投資が22.7%、輸出が22.5%、輸入が25.0%だった。

産業分類別に実質GDPの伸び率を見ると、第一次産業は前期比▲0.1%（前期：12.3%）、第二次産業は同0.5%（前期：▲0.0%）、第三次産業は同0.6%（前期：0.4%）だった。

第一次産業は前期に大幅に伸びた後、今期はほぼ同水準を維持している。

第二次産業は前期に大幅に伸びた後、今期はほぼ同水準を維持している

ブラジルの実質GDPの動向(供給項目別)



(注) 季節調整系列の2015年を100として指数化
(資料) IBGEのデータを Datastream より取得 (四半期)

経済・金融フラッシュの全文は、当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」よりご確認ください。

労働力調査（基本集計）

2025年(令和7年)7月分

総務省統計局 2025年8月29日公表

結果の概要

【就業者】

- 就業者数は6,850万人。前年同月に比べ55万人の増加。36か月連続の増加。
- 雇用者数は6,197万人。前年同月に比べ84万人の増加。41か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は3,720万人。前年同月に比べ78万人の増加。21か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2,128万人。前年同月に比べ14万人の増加。7か月連続の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「情報通信業」「医療、福祉」などが増加。

【就業率】(就業者／15歳以上人口×100)

- 就業率は62.4%。前年同月に比べ0.6ポイントの上昇。
- 15～64歳の就業率は80.4%。前年同月に比べ0.8ポイントの上昇。

【完全失業者】

- 完全失業者数は169万人。前年同月に比べ19万人の減少。6か月連続の減少。
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が5万人の減少。「自発的な離職（自己都合）」が11万人の減少。「新たに求職」が前年同月と同数。

【完全失業率】(完全失業者／労働力人口×100)

- 完全失業率(季節調整値)は2.3%。前月に比べ0.2ポイントの低下。

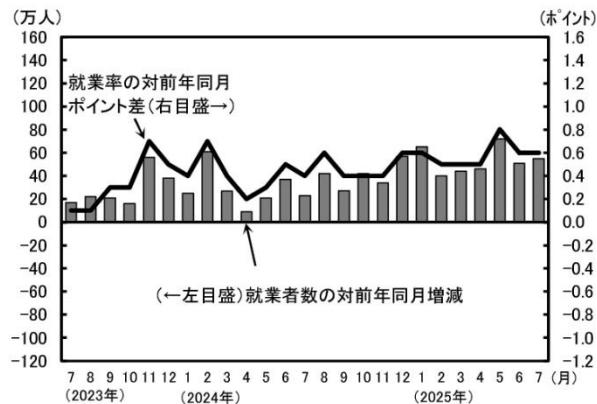
【非労働力人口】

- 非労働力人口は3,948万人。前年同月に比べ57万人の減少。41か月連続の減少。

原数值	実数 (万人、%)	対前年同月増減 (万人、ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
15歳以上人口	10976	-19	-30	-18	-23
労働力人口	7019	36	46	62	41
就業者	6850	55	51	72	46
男	3713	-9	-2	23	9
女	3137	63	52	50	36
自営業主・家族従業者	619	-24	-14	-10	-18
雇用者	6197	84	66	78	64
役員を除く雇用者	5847	90	67	79	60
正規の職員・従業員	3720	78	51	48	43
非正規の職員・従業員	2128	14	16	31	17
農業、林業	182	-15	-6	4	5
建設業	486	1	17	-11	-18
製造業	1029	-16	-31	-11	-17
情報通信業	313	30	37	15	10
運輸業、郵便業	337	16	17	11	-6
卸売業、小売業	1043	-29	-62	-23	-9
金融業、保険業	155	10	-2	4	0
不動産業、物品賃貸業	146	12	-1	-3	11
学術研究、専門・技術サービス業	266	0	2	5	6
宿泊業、飲食サービス業	409	3	18	3	-7
生活関連サービス業、娯楽業	226	-4	-4	9	9
教育、学習支援業	359	19	11	-4	13
医療、福祉	955	22	18	37	27
サービス業(他に分類されないもの)	477	19	27	16	24
就業率	62.4	0.6	0.6	0.8	0.5
うち15～64歳	80.4	0.8	0.9	1.1	0.6
男	84.8	-0.1	0.2	0.7	0.3
女	75.8	1.7	1.4	1.4	1.1
うち20～69歳	82.1	0.8	0.8	1.1	0.8
完全失業者	169	-19	-5	-10	-5
非自発的な離職	39	-8	-11	-2	2
うち勤め先や事業の都合	20	-5	-7	-2	2
自発的な離職（自己都合）	71	-11	5	-3	-4
新たに求職	46	0	-3	-5	1
非労働力人口	3948	-57	-74	-80	-66

季節調整値	実数 (%)	対前年同月増減 (ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
完全失業率	2.3	-0.2	0.0	0.0	0.0
男	2.5	0.0	-0.1	-0.1	0.0
女	2.2	-0.2	0.1	0.0	0.1

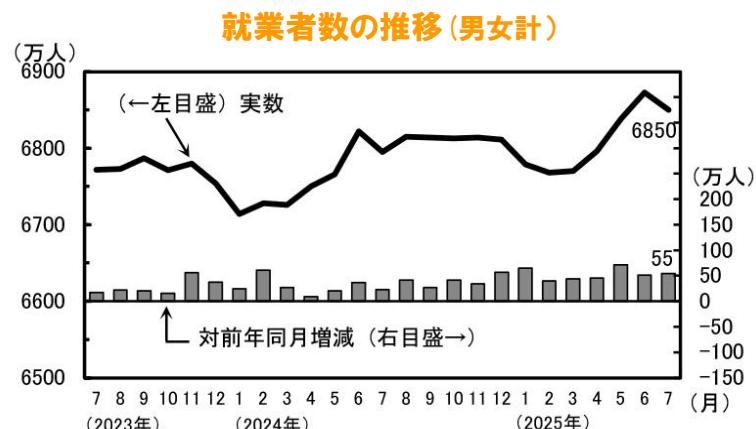
就業者数の対前年同月増減と就業率の対前年同月ポイント差の推移



I 就業者の動向

1 男女別就業者数

- 就業者数は6,850万人。前年同月に比べ55万人(0.8%)の増加。36か月連続の増加。
- 男性は3,713万人。9万人の減少。
- 女性は3,137万人。63万人の増加。



2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は619万人。前年同月に比べ24万人(3.7%)の減少。
- 雇用者数は6,197万人。前年同月に比べ84万人(1.4%)の増加。41か月連続の増加。
- 男性は3,307万人。18万人の増加。
- 女性は2,891万人。67万人の増加。

従業上の地位別就業者数

2025年 7月	実数	対前年同月増減
就業者	6850	55
自営業主・家族従業者	619	-24
雇用者	6197	84
男	3307	18
女	2891	67

3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は3,720万人。前年同月に比べ78万人(2.1%)の増加。21か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2,128万人。前年同月に比べ14万人(0.7%)の増加。7か月連続の増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は36.4%。前年同月に比べ0.3ポイントの低下。

雇用形態別雇用者数

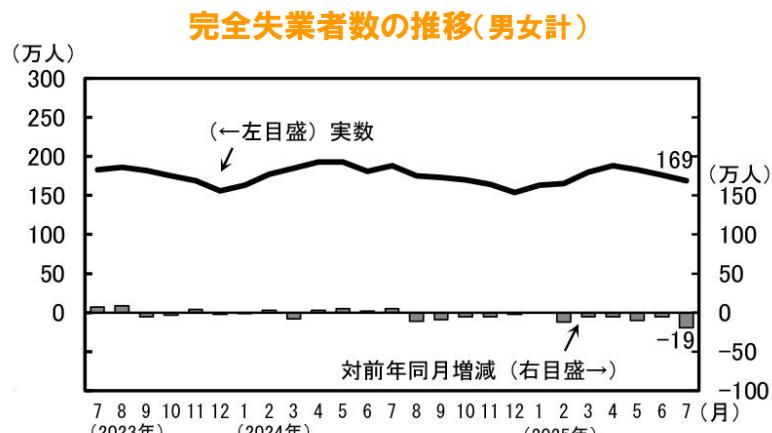
2025年 7月	男女計			男			女		
	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合
役員を除く雇用者	5847	90	-	3045	21	-	2802	70	-
正規の職員・従業員	3720	78	63.6	2358	1	77.4	1362	77	48.6
非正規の職員・従業員	2128	14	36.4	687	20	22.6	1441	-6	51.4
パート	1019	-14	17.4	133	3	4.4	886	-18	31.6
アルバイト	482	13	8.2	232	1	7.6	250	13	8.9
労働者派遣事業所の派遣社員	153	7	2.6	63	7	2.1	90	0	3.2
契約社員	276	1	4.7	144	2	4.7	132	-1	4.7
嘱託	111	4	1.9	74	3	2.4	37	1	1.3
その他	87	2	1.5	41	3	1.3	46	-1	1.6

注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

II 完全失業者の動向

1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は169万人。前年同月に比べ19万人(10.1%)の減少。6か月連続の減少。
- 男性は97万人。前年同月に比べ8万人の減少。女性は73万人。前年同月に比べ9万人の減少。



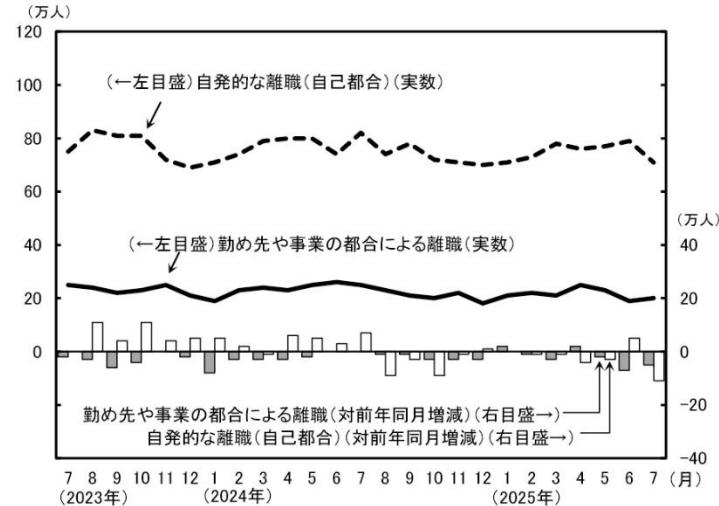
2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は20万人と、前年同月に比べ5万人の減少、「自発的な離職（自己都合）」は71万人と、前年同月に比べ11万人の減少、「新たに求職」は46万人と、前年同月と同数。

求職理由別完全失業者数

2025年 7月	男女計	
	実数	対前年同月増減
完全失業者	169	-19
仕事をやめたため求職	109	-21
非自発的な離職	39	-8
定年又は雇用契約の満了による離職	19	-3
勤め先や事業の都合による離職	20	-5
自発的な離職（自己都合）	71	-11
新たに求職	46	0
学卒未就職	4	-1
収入を得る必要が生じたから	28	3
その他	13	-4

主な求職理由別完全失業者数の推移



3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は、「15~24歳」と「65歳以上」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ減少。
- 女性の完全失業者数は、「15~24歳」と「65歳以上」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ減少。

年齢階級別完全失業者数

2025年 7月	男女計		男		女	
	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減	実数	対前年同月増減
総数	169	-19	97	-8	73	-9
15~24歳	25	0	14	1	11	0
25~34歳	35	-9	19	-3	16	-6
35~44歳	26	-6	14	-4	12	-2
45~54歳	32	-4	17	-2	15	-2
55~64歳	34	-2	20	-1	14	-1
65歳以上	17	1	12	0	5	2
(再掲)55~59歳	17	0	9	-1	8	2
(再掲)60~64歳	17	-3	10	-1	6	-3

労働力調査（基本集計）2025年（令和7年）7月分の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営TOPICS」よりご確認ください。



成長実感と成長意欲を高める！

効果的な 研修の企画法

1. 社員育成における研修の必要性
2. 効果的な研修の企画方法
3. 研修前後の取り組み
4. 効果的な研修開催による改善事例



■参考資料

『「強い人材」を育てるための研修設計入門 「営業」「講師」2つの視点で伝えるパートナー選びの成功法則』 スタンダーズ 『研修デザインハンドブック』 日本能率協会マネジメントセンター 他

1

企業経営情報レポート

社員育成における研修の必要性

近年、人的資本経営への関心が高まる中で、経営資源である「ヒト」が一番の競争力の源泉として捉えられるようになり、そのような背景もあって人材育成の重要性への関心が高まっています。

人材育成にはOJTやOff-JT、eラーニングなどの様々な手法がありますが、今回は集合型のOff-JT（以下、研修）に焦点を当て、どのような企画を立てれば効果的な研修が開催できるのかについて解説します。

■ 効果的な研修とは

そもそも研修は“仕事で結果を出す”ために行うものです。

知識やスキルの習得が研修の目的ではなく、そこで学んだ内容を実践し、何らかの貢献をして、結果を出すことがそもそもの目的となります。

したがって研修の目的を正しく捉えていないと、無駄な時間を過ごすことになります。事実、一般的な研修では、60～80%が無駄になっているといわれており、経営者や人事部、参加者からは次のような声がよく聞かれます。

■ 研修に対する意見

研修企画者	研修参加者
●研修の効果が感じられない	●参加が面倒である
●研修がマンネリ化している	●やる気が出ない
●その場限りの学習となっている	●仕事がたまるのが嫌だ

こういった意見が出る原因の1つは、研修で学んだ内容を職場で実践するかどうかを参加者本人に任せている点です。研修の企画者は、滞りなく研修を実践することだけがその役割ではありません。参加者が職場に戻ってから「研修内容を実践できる場を用意して、やる気にさせること」も企画者の役割なのです。

そのため、企画者は研修内容ばかりを考えるのではなく、研修前から研修後までの環境を整えることが求められるという認識を持つ必要があり、参加者にどのように働き掛けるべきなのが重要になってくるのです。

■ 研修による参加者の意識と行動の変化



2

企業経営情報レポート

効果的な研修の企画方法

■ よくある研修の失敗パターン

(1) 知識の付与パターン

よくある研修として、知識を伝えることに終始するものがあります。

企画者が研修の目的を「知識の付与」と考えてしまうと、研修内容は「説明する」ことに終始してしまいます。本来は得た知識をもとに、職場で活用してもらうことまでを考えて研修を企画すべきなのですが、講師や企画者は「新しい知識を知ってほしい」「違う角度の考え方をもってほしい」という思いで研修を開催することが多いのです。

そうすると研修は、講師から参加者への一方的な情報の伝達で終わってしまいます。

参加者が研修中に一生懸命にメモをとっていたとしても、「実践に活かす方法がわからず」「専門的な話ばかりで実践的な内容ではなかった」とあまり意味のない研修に感じてしまうのです。

(2) 参加者が研修の必要性を感じていないパターン

参加者が研修内容の必要性を理解していないかったり、必要性を感じていないまままで研修を行なっていることもあります。

研修の必要性が感じられない場合には、たとえ研修中に自己分析やグループワークなどが用意され、実践練習を行う研修であっても、「楽しかったけどそもそも何のための研修だったのか」「今後も研修をする必要があるのか」といった効果の得られないものになってしまいます。

(3) 研修後に実践する場がないパターン

研修の中には、職場の実態とは関係なく、「このテーマと言えばこういう内容が基本」という定型的なパターンに留まってしまうことがあります。そういう研修の場合、何度も知識を学び直しても、実践につながらないものになります。

もちろん知識やスキルが不足している場合にはそれなりの意味はありますが、実践に移せないのは本人の理解が足りていないと考えるだけでは成果につながりません。

以上のような研修であれば、同じことの繰り返しになるだけで、参加者は疲弊するだけです。そのため研修を企画する際には、「研修の目的」「研修のゴール」を予め用意し、そのうえで開催することがポイントです。

■ 研修の目的を設定する

知識をインプットするだけが目的であれば、映像教材を見たり、資料を読んだりすることで足りるかもしれません、集合型の研修では、直接講師が語りかけることで「その場でしか感じることができないもの」を参加者が汲み取れることに意味があります。

3

企業経営情報レポート

研修前後の取り組み

研修を開催する際には、「参加者の参加意欲の醸成」「研修後の実践の場」を組み立てる必要があります。以下、研修前と研修後でそれぞれ取り組むべきことについて解説します。

■ 研修の事前準備

(1) 研修前の取り組み

研修前に取り組むべきことは、次の2つです。

■ 研修前に取り組むべきこと

- 参加者の知識レベルの把握
- 参加者の参加意欲の醸成

参加者の知識レベルを把握しないまま研修を実施してしまうと、知識不足で内容についていけない社員や、知っている内容ばかりでつまらないと感じる社員がいる研修になってしまいます。参加者全員にレベルを合わせることはできませんが、全体的なレベルを把握したうえで研修内容を組み立てることは、企画側に必要な配慮になります。

また、参加者の参加意欲を醸成することも企画側の役割です。参加意欲を参加者任せにしてしまうと、研修の効果を生む可能性が低くなってしまいます。

(2) 具体的な手法

参加者の知識レベルの把握と参加者の参加意欲の醸成を行うための具体的な手段として、次の2点があげられます。

■ 研修前にすべき具体的な手法

- ① アンケートの実施
- ② 上司から参加者への説明

① アンケートの実施

研修を行う前には右のようなアンケートを行うことで、事前に参加者の知識レベルを確認できます。研修内容をリストアップし、それぞれの項目の習得レベルを自己分析してもらいます。

そのうえで、得意なこと・苦手なことを自由記述してもらうことで、より具体的なレベルを把握することができます。

4

企業経営情報レポート

効果的な研修開催による改善事例

■ 社内勉強会で研修内容を全社に落とし込んだA社事例

A社概要	事業内容	食品製造業	社員数	約 50 人
------	------	-------	-----	--------

A社は50人規模の食品製造業です。この3年は新卒社員の入社が続いており、今年も3人の新卒社員が入社することになりました。従来は商工会議所で開かれる外部研修に新卒社員を参加させていましたが、今回は社内に外部講師を招き、新卒以外の若手社員も含めてビジネスマナーを学ぶ若手社員研修を開催しました。

このような研修を開催することで、若手社員に刺激を与えるとともに、自信をもって働いてもらい、会社の活気づくりにも貢献してもらうことが目的でした。

(1)若手社員研修の効果

しかし、参加した若手社員からは好評を得たにもかかわらず、行動に移してほしい「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」についてはあまり変化が見られませんでした。

参加者に話を聞くと、「丁寧な挨拶をしている先輩社員がいない」「先輩社員が正しい敬語を使っていない」などの理由から実践しづらいといった意見があがりました。

このような意見を受け、分析を進めたところ、研修の効果が出ない原因は本人達の意識ではなく、会社全体の雰囲気によるものであることが分かったのです。

テーマがビジネスマナーであったため、対象を若手社員に限定しましたが、実は既に活躍する先輩社員や上司に原因があったことを認識し、ビジネスマナー研修を社内全体に展開することにしました。

その結果を受け、経営幹部で詳細を話し合い、若手社員研修の参加者を講師役、各部門長が補佐役として社内勉強会を開催することにしました。

(2)社内勉強会の取り組み

社内勉強会は、課題に掲げた「あいさつ」「身だしなみ」「言葉づかい」に絞り込み、1時間程度の内容としました。まずは講師役から各部門に研修で学んだ内容を伝え、そのうえで自部門ができること、やるべきことについて部内で話し合わせました。

研修で学んだ内容は一般的な手法であるため、部門に合わずに違和感を抱くところもありましたが、その場合には各部門でできることを検討し合い、実践することにしました。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードとは

バランススコアカードとはどのようなものでしょうか。

バランススコアカードとは、企業の業績を4つの視点から捉えた、指標の一覧表です。当時ハーバードビジネススクールの教授だったキャプラン、ノートンの両氏によって考案されました。

北米の大手企業に相次いで導入され効果が見られたことから話題となり、1987年に日本にも紹介されました。

紹介当初は大企業を中心に導入が進みましたが、導入方法に問題があり思うように効果があがらなかった企業もあります。

しかし最近その基本フレームのわかりやすさから、再び注目を集め、民間企業を初め非営利組織にも導入事例がでてきています。

また、中小規模の事業体への導入もすすんできました。

■バランススコアカードの「バランス」とは

バランススコアカードと呼ばれる所以は、以下の点で評価指標のバランスが取れていることがあります。

(1)財務指標と非財務指標	財務の視点の指標が財務指標であるのに対し、その他の視点の指標は非財務指標です。従来の財務指標に偏った業績評価に比べバランスのとれた指標の組み合わせとなります。
(2)短期指標と中・長期指標	財務指標のように、その年の業績に短期的に結びつく指標もあれば、学習・成長の視点における指標のように、中長期的に財務指標につながるものまで含まれており、バランスがとれているといえます。
(3)先行指標と結果指標	財務指標を結果指標と捉えれば、その他の視点における指標は、最終的に財務目標達成のための先行指標といえます。また、各視点の指標にも先行指標、結果指標を設定することができます。
(4)内部要因と外部要因	指標に及ぼす影響が社内にあるか社外にあるか、という点で考えた場合、学習・成長の視点、業務プロセスの視点は社内、顧客の視点は社外、財務の視点は収入、利益といった点では社内であり、株価、EVAといった指標は社外である、といえます。その意味でもバランスのとれた業績評価が可能となります。

ジャンル:経営計画 > サブジャンル:バランススコアカード

バランススコアカードの 4つの視点

バランススコアカードの
4つの視点について詳しく教えてください。

(1)財務の視点

財務の視点では「財務的に安定し、企業の存続と成長を可能にするためにどのように行動すべきか」といった観点から目標を設定します。

具体的な指標として次のようなものがあげられます。

- 売上高成長率
- 売上高経常利益率
- 売上高販売費率
- 株価
- EVA 等

(2)顧客の視点

顧客の視点では「ビジョン、中期戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか」といった観点から目標を設定します。具体的には次のような指標があげられます。

- 顧客満足度
- マーケットシェア
- 新規顧客獲得件数
- クレーム発生率
- リピート率 等

(3)業務プロセスの視点

業務プロセスの視点では「株主、顧客を満足させるため、どのようなビジネスプロセスに秀でるべきか」といった観点で目標を設定します。具体的には次のような指標があげられます。

- 開発効率
- 生産リードタイム
- 欠陥品率
- 顧客継続率
- 接客スピード 等

(4)学習と成長の視点

学習と成長の視点では「ビジョンを達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか」といった観点で目標設定します。

指標としては以下のようなものがあげられます。

- 資格保有率
- 職員定着率
- 改善提案件数
- 情報システム利用率
- 研修参加率 等