

7. 帰国研修員用質問票分析

1) 回答まとめ

(1) はじめに

2000年7月24日～26日の3日間、フィリピン・セブ州セブ市のウオーター・フロント・ホテルにてワークショップを開催した。その際、「帰国研修員用質問状」を全員に配布し、回答を求めた。残念ながら、事務手続き上の手違いから、回答を得たのは32名の出席者の全員ではなく21名に留まった。

この質問状(3. 2)及び3)参照)は、以下の様に全体で6部構成になっている。

- I. 個人データ、
- II. 現職の内容とJICA訓練の効果、
- III. 知識の移転、
- IV. 問題(回答者の所属する組織が持っている諸問題を聞く)
- V. 帰国研修員に対するJICAプログラム、
- VI. 本件研修プログラムに関する意見、

この質問状の特徴は、(1)質問の内容が“細かい”ことと、(2)その多くが自由回答形式(Open-ended)になっていることである。したがって、定量的な解析には向いていないが、一見、似たような質問内容を角度を変えて繰り返し質問することによって、行間からできる限り”事実“を読みとることを目的にしている。この目論見はある程度、成功したと思える。質問内容の“細かさ”は、以下の通りである。

「JICA研修で得た知識・経験の中で何が最も役立つと思うか？」

「JICA研修で得た知識・経験の中で何が職場で適用可能か？」

「JICA研修で得た知識・経験の広める際の障害は何か？」

「JICA研修で得た知識・経験の中で“発見”と呼べるものはあったか？」

もし、そうならそれは何か？」

「JICA研修で得た知識・経験の中で上司・同僚・下僚に伝えたいと思ったものは何か？実際に“それ”を伝えか？どんな形式で？そして、その反応はどうだったか？」

「JICA研修の中で得た知識・経験の中で、実際に行動を起こせるものは何か？実際に行動を起こしたか？そして、その結果はどうであったか？」

また、この質問票に真面目に答えるためには、多くの文字を書き連ねる必要があり、したがって、“手書き”回答をした人は僅かであり、多くは“ワープロ書き”である。21名の回答者は、この細かい質問状に順番に答えることに多少“うんざりした”ことと思う。彼らには、「誠に、ご苦労様でした」と御礼を申し上げたい。

以下、本報告書の趣旨に沿うべく、質問票に対する回答をできる限り英語の原文に忠実に「翻訳」或いは「要約」してある。

本質問状に対する回答を整理した結果、以下の通り要約ができる。

- 1) 政治指導者が開発のイニシアティブを握っており、そのこと自体は自然であるが、首長の任期が1期3年、2期まで短いことの弊害(開発計画の連続性が失われていること)が現れている。
- 2) 州政府組織が様々な問題を抱えていることが分かる。“情実による人事評価”、“情報の不足”(州レベルでの経済統計が存在していないこと)、“職員的能力不足・訓練不足”その他である。
- 3) 研修生のほぼ全員が「一村一品運動」の概念に共感を覚えているが、多くの州でそれを実施に移す環境・条件が整っていないことが分かる。しかし、既

に果敢に実行した州が幾つかあり、また、追加情報を求めている州もある。しかし、「一村一品運動」の概念を誤解している懸念もある。

- 4) 「一村一品運動」は実行に移せないが、「住民参加型」のアプローチは可能であると回答している人が多い。具体的には、バランガイ（村落）レベルでの開発計画の作成であり、既に、着手した州もあるようだ。

(2) 回答者の所属する組織上の諸問題

(質問状のIV. 項目に該当する。翻訳。)

質問：

「貴方の職場における主な問題は何でしょうか。該当する項目を選択し、簡単に説明を加えてください。」

(1) 広域システムレベル

政治的環境

地方自治体政府の首長の交代は、開発イニシアティブの持続可能性に影響を与えることがある。こうした政治的な環境の中で働く地方政府の計画担当者は、往々にしてきびしい現実と直面することになる。

(ボホール州)

私は、現在の政治の仕組みは、(開発プロジェクトの継続性を阻害しているという意味で) 大問題の一つだと思う。なぜなら、新しい政権は、多かれ少なかれ、プロジェクト実施に関する自己の優先順序を持っており、さらに、「新政権は、前政権が開始したプロジェクトを継続させるべし」という(国としての) 政策がないために、数多くのプロジェクトが中断されるからである。

(セブ州：*)

開発計画の策定やプロジェクトの計画・実施に対する政治介入が、望ましい(開発の) 目的・目標の敗北(達成できないこと) を意味するのであれば、政治が付け入る隙を与えないことが肝要である。

(セブ：*)

3年毎に行われる首長選挙は、プロジェクト実施の力を削ぐという悪い影響を生んでいる。その理由は、多くの場合、新政権はプロジェクトの優先順位に関して全く新しい政治方針を持っているからである。このような場合、政権交代は計画担当者にとって「悪夢」をもたらすことになる。

(ネグロス・オキシデンタル州)

フィリピンの全地方自治体に、高度に政治化した環境が非常に普遍的に存在しており、その重大な結末の一つは、プロジェクトの優先順位が大きく変更されることである。新政権により開発計画の新しい枠組みと方針が決定されると、さまざまな政治的配慮のために、そうした計画の枠組みから排除されるプロジェクトが複数出てくる。また、(新政権により) 「地方自治法」に定められた計画立案の正規の手続きが無視され、必要な地域開発協議会(RDC)のスクリーニングを経ていない多数の新規プロジェクトの要請書が州政府レベルに押しつけられることが頻繁に起きる。

(スルタン・クダラット州)

政治家（自治体の首長）は、自分の政治的な都合を優先させて、地域開発協議会（RDC）が決めた開発プロジェクトの優先順位を無視する。
（ベンゲット州）

政治的な環境が私の仕事を一層困難なものにしている。政治指導者の任期が3年間と短いために、開発の枠組みには全く一貫性がないのが現実である。政権が代わることは、（開発の枠組みに）非常に大きな変化が起きることを意味する。
（ダバオ・デルノルテ州：*）

地方政府が置かれている政治的環境では、開発計画の一部が実施されないことが起きる。それは、州の行政府と州議会という鍵になるプレーヤーのそれぞれの利害とプロジェクトの優先順序が激しく対立するからである。（フィリピンの）地方開発の枠組みを規定する「地方自治法」は、強制力を持っておらず、法律を守らない場合の懲戒・罰則を定める条項がない。
（セブ州：*）

地域住民は、政治的に未熟であり、政治家が地域住民が尊重する規範や慣例に反する政治決定を行った場合、これに対処する術を知らない。
（ネグロス・オリエンタル州）

新政権とは別の政党に属しているという理由で、これまでの計画担当者（PPDC）の地位を失うことがある。
（ソルソゴン州）

法律・条例の環境

（この項目を選択した回答者はいないが、上記に見るとおり、「地方自治法」の欠点が指摘される）

行政上の説明責任

“誰に”対して行政上の説明責任を負うのかという点で、違った解釈があり得る。一般に、公務員や（開発計画担当者などの）技術職は、組織の上司に対してだけ直接の説明責任を負うものであり、地域住民に対しては間接的にしか説明責任を負っていない。一方、選挙で選ばれる政治家は、地域住民に対して直接の説明責任を負っている。こうした両者の違いは、政治家（州知事）が、（自分の任期中に何ができるかという）比較的、短期的な見方で開発を考える傾向があるのに対して、公務員は、より長期的な視野で開発を考えることが可能であることを意味する。
（ボホール州）

行政事務やプロジェクトの計画・実施に関して、地方自治体政府は、良く言えば“柔軟性に富”んでおり、悪く言えば“だらしがない”というのが現実である。（フィリピンでは、）行政上の説明責任とは、“無視しても、障りがない”事柄の最たるものだと一般に考えられている。
（セブ州：*）

（行政上の説明責任ということに関して）フィリピンの官僚制度のマネージメント・スタイルは、（世界の）標準から全く外れている。選挙に敗れて政府から離脱した政治家は、その時点で説明責任から解放されることになっている。また、新しい政府もそのことは気にも留めない（前政権の政治責任を追及することなどあり得ない）。これに対して、キャリア・オフィサーの場合は、定年退職するまで説明責任が付いて回るので、政治家に比べ

て損な役回りである。

(ネグロス・オリエンタル州)

PPDO以外を除く州政府組では、職務上の責任感や期待されるサービスの質に関して、誰も全く無頓着であるように思える。

(ダバオ・オリエンタル州：＊)

人的資源、財政資金、情報資源、

中央政府ライン官庁の行き過ぎた官僚主義のせいで、地方政府への資金交付が遅延し、プロジェクト実施に悪影響が出ている。これは、中央政府が自治体政府に直接に資金を交付せず、リージョナル・オフィス経由でやるからである。そして、自治体政府とリージョナル・オフィスの間で問題が起きるのである。

(南レイテ州)

統計情報が未更新、且つ不完全であり、各省庁間の関連情報に整合性がない。民間企業や時には政府機関さえも、州政府の開発計画立案に必要な情報提供を逡巡することがある。

(セブ州：＊)

人材・財政・情報という“3つの資源のバランス”がまだ不十分である。地方政府は、最上層部から下位職までの全てが未だ十分に組織内に包摂されているとは言い難く、今後、さらに改善を重ねる必要がある。そうすることで執務環境が改善され、自治体政府のパフォーマンスを一層向上させることができる。

(セブ州：＊)

全てとは言わないが、ほとんどの地方自治体で職員の採用・昇進システムが未整備であるだけでなく、それに真剣に取り組んでいない。このため、自治体の首長が人事上の裁量権を濫用するケースが多々ある。現在、採用・昇進等の資格要件（客観的基準）についての最小限の規定があるだけで、当該の職位に対して最有能でも最適でもない人が選ばれている。また、自治体の首長が有力な人事部のスタッフの意見を容れた結果、誤った決定を下す場合もある。

(スルタン・クダラット州)

人的資源を確保するための財源は全く不足している。今後、そのために財源の確保・拡充は政策上の優先事項とすべきだ。

(セブ州：＊)

将来、それを参照すべき質の良い情報とデータが十分に蓄積されておらず、維持管理もできていない。

(DILG)

各関係省庁・組織間の問題、

各省庁間、組織間の縄張り争いが、政府を一体化させる努力を常に妨げている。中央政府と地方政府は常に対立し、その結果、共通の顧客である市民に不利益をもたらしている。

(ボホール州)

プロジェクトの発掘と実施に関して、中央のライン官庁と地方政府の間の調整が全く行われていない場合があり、その結果、当該プロジェクトが（自分の管轄する）自治体で実施された後になって、首長が“そのプロジェクトに存在に初めて気づく”などということが実際に起きている。また、当然ながら、プロジェクト実施が遅れることになる。

(南レイテ州) (ベンゲット州) (ダバオ・デル・ノルテ州：＊)

中央省庁と地方政府の間で調整作業が行われるのは、プロジェクト実施のキックオフ・ミーティング迄であり、その後のフォローアップ作業或いはプロジェクト活動の維持については何の努力もされない。

(セブ州：*)

その他

(開発計画を作成・調整する) PPD0が成果を上げることができるか否かは、一重に実施を担当する各部局の理解能力と技術能力にかかっていると見えよう。

(ラナオ・デルノルテ州)

(2) 単一組織レベル

組織文化、組織構造、組織能力、

先ず、政府部門の職員・労働者は、長い間「失敗の文化」(the culture of failure: 成功体験がない組織の文化?)の中で働いてきた結果、無意識のうちに「自分たちの存在自体」が問題であり、自分たちには解決策を提示する能力がない」という事実を受容している。次に、変化する住民の要求に適切に反応できない官僚機構の硬直化という問題がある。つまり、地方分権時代に相応しい能力を持つためには、自治体政府は、自らのリエンジニアリング(組織・構造改革)とリツーリング(新しい能力の獲得)を行う必要があるということである。

(ボホール州)

仕事上で優秀な成果を上げたので本来なら昇格・昇進すべき人材が、政治的なパトロンがいないために相応しい職位に付けない例が多数ある。その反対に、政治家の後ろ盾があれば、昇格・昇進の最低要件を満たしているだけで出世できる職員もいる。それは、公務員委員会(the Civil Service Commission)方針で、昇格・昇進の最低要件だけが定められているからである。

(セブ州：*)

政府の実施するプロジェクトの受益者の中には、権利だけを主張し、そのプロジェクトの維持管理に関する責任があることを自覚していない人がある。

(南レイテ州)

日常業務においても、地域住民に対する行政サービス提供においても、全てがトップダウンで進められている。

(セブ州：*)

PPD0にある36の技術職ポストの内、12ポストしか埋まっていない。

(ダバオ・オリエンタル州：*)

組織の使命・戦略、

自治体政府は、使命や戦略を形式的に表現することはあっても、決してそれを重視しているわけではない。また、誰も真面目に考えていない。したがって、われわれがどの方向に向かっているのか、今、どの辺りを進んでいるのかは誰にもわからない。

(セブ州：*)

政権の交代につれて、使命や戦略は泡沫のごとくに現れ、消えていった。前と後の政権の使命・戦略には何の脈絡もなかった。

(セブ州：＊)

我が州歴代の政権は、常に使命・戦略を明確に定義し、表現してきたが、政府職員がそれを厳密に実施してこなかった。

(ネグロス・オリエンタル州)

組織の内部の業務プロセス、組織の外部との業務プロセス

他の部局に働く同僚職員は、PPDOに対して不可能なことを求めてくる。彼らは、各部局の機能と活動がそれぞれ違うのだということを理解していないようだ。

(セブ州：＊)

仕事の流れが十分に構造化されていないので、仕事の処理に非常に手間がかかる部局がある。また、各部局内では、一部の有能な職員に仕事が集中する傾向がある。これは、他の一般職員の能力不足と採用後の訓練不足の結果であるが、そうなった理由は色々ある。外部組織との調整は、上位職が担当している。

(セブ州：＊)

他の部局がPPDOの定めた書式ルールが守らないためにコミュニケーションとプロジェクトの実施に支障をきたしている。

(南レイテ州)

人的資源、財政資源、情報資源、

グローバル化する社会、情報化時代の挑戦に対応して、(地方政府は)カネとヒトの使い道を考え直す必要がある。なぜなら、情報技術の進歩に合わせて組織も人材も再開発の必要があり、それを支えるためには予算配分を変える必要があるからだ。

(ボホール州)

第3クラスの自治体である我が州では、住民要求を満たす十分な予算がない。

(南レイテ州)

我が州の開発予算は、20%の開発基金(the development fund)だけである。その使い方は、首長の一存で決まってしまう。

(セブ州：＊)

最近、わが州のPPDOでは人員が不足している。その意味は、ミンダナオ島の開発ポテンシャルが高い地域・・・わが州も含まれる・・・に対して、中央政府と外国援助による多数のプロジェクト実施決定されたのだが、かなり前に決まった人員枠に変更がなく、これらプロジェクト実施に必要なスタッフが確保されないからである。増員の勧告がなされたものの未実施である。

(スルタン・クダラット州)

開発計画作りは、高度な技術と繊細な神経が要求されるものであり、集中力と気構えが必要になる。新しいプロジェクト・アイデアを考え、それを実行可能な具体的なプランに落とし込む作業には作業環境が良くなくてはできない。現在のところ、我が執務場所は、混雑しており換気も良くない。

(スルタン・クダラット州)

優秀な人材を確保する財源がない。
(D I L G)

組織の下部構造

インフラ施設（橋や道路など）が不足しているのので、投資誘致ができない。
(ボホール州)

（足りないものばかりだが）わが州のPPDOで特に困っているものは、専門技術職（7人で全てを切り回している）；車両（プロジェクトのモニタリングに必要、一台もない）；備品・設備・システム（全て老朽化している。プランニング・プログラミング作業に必須のコンピュータ、自動CAD、GIS、インターネットへのアクセス、eメールすらままならない）；プロジェクト資金；州内のインフラ施設（市町村への連絡・行き来がまともにできない）
(南レイテ州)

(3)個人レベル

業務に要求される能力と技能水準、

急激な環境の変化と様々な技術革新にともない、職員に要求される能力の質と水準が従来とは明らかに違っている。
(ボホール州)

我がPPDOスタッフの専門能力は限られている。したがって、職員を訓練するだけでなく、開発計画造りの実務経験も積ませたい。しかし、予算制約があり実行できないのが悩みだ。
(ラナオ・デルノルテ州)

F/Sができる職員すらろくにいないし、市町村の計画スタッフへの訓練もできない状況だ。
(南レイテ州)

予算が足りないのはどの州も同じだが、わがPPDOでは、プログラム・プロジェクトの準備・計画ができる職員数が不足している。
(カミグン州)

最近、わがPPDOに持ち込まれるプログラムやプロジェクトに必要な専門知識が高度化しており、自分も含めて誰一人対応できないケースが多々ある。
(ベンゲット州)

説明責任・倫理観、

さまざまな委員会や協議会のメンバーになっている関係上、説明を要求される場が多すぎる。執務時間の40%がとられている。
(ベンゲット州)

人事労務管理システム

大抵の人材開発モデルは、西洋で開発されたモデルを真似たものなので、アジアの現実に合わない。

(ボホール州)

職員の採用・昇進システムが未整備であるが、殆どの地方自治体において、この問題は無視されている。また、自治体政府の首長に与えられている人事上の大きな裁量権限が濫用されるケースが少なくない。(採用・昇進の) 資格要件は、最小限の基準しかなく、その結果、有能でも最適でもない人が選ばれる結果となっている。

(セブ州：*)

人材開発システムは抜本的に見直すために調査研究が必要だ。

(セブ州)

情報へのアクセス

個人負担でインターネットへのアクセスができない。

(ダバオ・オリエンタル州)

価値観及び態度、ロールモデル、動機付け

職員の持つ価値観や態度などといったことが、今日、地方政府の管理職が直面している最大の問題だ。技術革新に追いつくことも必要だが、それだけでは不十分で、職員一人一人の価値観を行動の変化させて、技術革新を補完・強化しなくてはならない。それができれば、現状打破とエクセレンスへの途が開けるだろう。

(ボホール州)

(政治家による行政介入；説明責任の回避；業務規律の弛緩；使命感と戦略の欠如；情実による採用／昇進；上意下達／一方通行の業務指示；業務システム作りの遅れ；極端に不足する開発の財源などの) さまざまな欠陥と問題が“悪さ”を生んでいる。(このような環境下で) 組織とシステムの双方から痛めつけられている職員個人に残された途は、十分な能力を発揮を伴わない職務行動を起こすことである。こうした行動(によって生産される劣質の行政サービスの) 受益者は不利益を蒙ることになる。「悪しき循環」である。

(セブ州：*)

政府職員の多くは、能力・実績によりそ現在の職位を得たのではなく、政治的な後ろ盾によって得たのである。プランナーも同様で、スタッフの多くは有能ではなく、その仕事の質も低い。これが、他の有能なスタッフの志気を沮喪させている。

(ダバオ・オリエンタル州)

個人の成熟度

(回答なし)

コミュニケーション能力

アイデアを上司と部下が共有できない。

(セブ州：*)

訓練／再訓練

スタッフが動機付けされて能力を発揮するために、再訓練と仕事のチャンスを与える必要がある（ができていない）。

（ネグロス・オクシデンタル州）

技術進歩が加速して、公務員の要求される能力水準が上昇しているが、それに見合う訓練の機会が州レベルでは決定的に不足している。職員が訓練のチャンスに恵まれるのは、新しいプロジェクトの実施が決まった時しかないというのが現実だ。

（セブ州：*）

最近、州政府の職員の間で、昇進の機会がないことや能力開発の機会に恵まれないことに対する不満が高まっている。人事局では、こうした不満に対応するプログラムを持っていないし、訓練のニーズ調査さえも実施されていない。

（セブ州：*）

自分は土木エンジニア出身なので、人材開発に関する知識が不足している。

（ベンゲット州）

（3）JICA研修の効果

（質問状のII. 項目の一部に該当する。翻訳。）

質問：

「JICA研修内容に関して、貴方の帰国後の職務との関係において、どの部分が最も有用でしたか？」

一村一品運動アプローチによる地域経済振興。（一村一品運動には、いくつかの鍵になる概念が含まれているが）これらの概念をどうすれば草の根レベルに広めることが可能かということが理解できた。

（ボホール州）

自分が現在担当しているはカモーテ島であるが、ここには一村一品運動の概念が十分に適用可能性がある。地元のもっている天然資源、技能やタレントを捜す必要がある。

（セブ州：*）

ss州の地域振興に役立つと思う。また、地域開発における行政と民間部門の果たす役割についての講義が役立った。

（南レイテ州）

地域開発における行政と民間部門の役割分担を理解したこと。

（ソルソゴン州）

農村のコミュニティ開発を行う場合に、日本での一ケース・スタディと分析；参加型開発のアプローチ；地方開発行政のあり方が参考になった。

（セブ州：*）

「内発的発展アプローチ」（宮本憲一教授）の4原則が計画造りに役立つ。

（カミグン州）

JICAのセミナーは、自分のプランナーとしてのモノの見方を、これまでの州の開発計

画担当者として狭い見方から、グローバルな見方・日本的なアプローチ・へ広げてくれた。

(セブ州)

JICAの訓練コースは全てが役に立つものであったが、特に、足助町における現場視察、講義とディスカッション、事例研究が有益であった。地方行政がどの程度の基本サービスを住民に提供すべきか、また、その政策決定の際の方法論と留意点を学ぶことができた。

(DILG)

市町村当局と民間部門が共同で経営する地場企業 (第三セクター方式) の成功事例を視察したことが役に立った。

(ラナオ・デル・ノルテ州)

講義と現場視察、並びに地域開発理論と具体的な実践例が役立った。

(ネグロス・オクシデンタル州)

JICAの訓練プログラムの中で、自分の職務と責任の関連して有益だったのは、開発における「マクロ的なアプローチ」と「ミクロなアプローチ」である。これは、フィリピン政府がこれまで行ってきたいくつかのアプローチや実験と幾分整合性がある。これまで、フィリピンの政府各層において開発計画が立案されてきたし、91年の地方自治法と開発の方向に関する宣言が出されたことでそれが一層強化されたと言えるが、残念なことにこれまでに成果らしい成果が上がっていない。ことによると、フィリピンでも日本の内発的発展論と原理を採用すべきかも知れない。

(スルタン・クダラット州)

JICAの訓練は、プログラム・プロジェクトの調整と事前/事後評価に対する自分の能力を拡大させてくれた。日本で行われた "Y12・A・v12" のアプローチは、開発のビジョン、方向性或いは政策に大きなインパクトを与えた (ことを学んだ)。

(サランガニ州)

日本での研修は、全体として自分の職務に役立った。特に、開発行政、地域振興そしてインフラ開発に関するトピックスが、自分の開発計画造りに非常に有益であった。

(ベンゲット州)

日本の内発的発展アプローチと、それを実践している地域興しの事例研究・視察が役立った他、フィリピンの一地方を取り上げて、ロール・プレー形式で行った事例研究が、フィリピン特有の問題を掘り下げること役に立った。

(ダバオ・デル・ノルテ州：*)

JICAの訓練の全てが役立った。

(セブ州)

日本では、開発計画は、開始から終了まで詳細にプログラム化されて厳密に実施されるし、又、その進捗は常にモニター・評価され、必要に応じて調査研究も実施されることを学んだ。フィリピンでも、「そうしなくてはならない」とは、教えられているが、実際には励行されていない。

(ネグロス・オリエンタル州)

一村一品運動の概念；総合開発計画；土地の再開発、

(コタバット州)

教室での討論と現場視察を一對にした J I C A の訓練コースの方法論は理想的だ。その理由は、(i) 理論学習の後に、その理論を実践しているプロジェクトの現場を見ることができ、更に (i i) そうした体験をフィリピンの自州での経験に結びつけて考えるように仕組まれているからである。特定のトピックスに関して言えば、(a) 第一は、農村での産業興し戦略 agro-industrialization をいかに立案すべきかをガイドしてくれる「一村一品運動」のアプローチ、(b) 第二は、長い海岸線を持つフィリピンにおいて、coastal resources management に関する自分の知見を強化してくれた三重県の答志島漁協の事例、(c) 最後に、足助町で学んだ内発的発展アプローチである。これは、我が州の最も古い町・カラガ・で社会経済振興プロジェクトで実践に移している。
(ダバオ・オリエンタル州)

J I C A 研修内容に関して、帰国後に、職場関係者に報告をしましたか？

・「はい」、 回答者：21名全員、

(4) J I C A 研修の適用可能性

(質問状の I I I. 項目の一部に該当する。翻訳。)

質問：

「J I C A 研修内容に関して、現在の職場において最も適用可能の高いものは何ですか？」

地域開発の理論とその実践；並びに地域開発における選択肢。
(ボホール州)

大分県の一村一品運動の概念；答志島漁協の事例；内発的発展の4原則；地域振興における行政と民間部門の役割分担。
(南レイテ州) (ネグロス・オキシデンタル州)

自分の所属するセブ州は、フィリピンで経済活動が最高度に多様化していた、フィリピンで1番の地方である。J I C A 研修で語られた話題は、ほぼ全面的に適用可能である。しかし、私は、自分の仕事の中心課題である農村開発のあり方に興味を持った。
(セブ州：*)

計画作りの段階から地域住民をインボルブし、行政と住民がパートナーシップを組むという“新しい開発の視点とアプローチ”を示した甲良町のグラウンド・ワークが自分の職場において最も適用可能性が高いと感じた。
(カミグン州) (ソルソゴン州)

他の州の P P D C の行った開発報告の情報が適応可能である。これは、自分の職責上、他の地方自治体と連携をとることが義務づけられているからである。また、事例研究・視察が役立った。
(D I L G)

日本で行われた事例研究と視察を組み合わせた研修方法を我が州においても採用すべきだ。フィリピンでも昔から類似の研修が行われてきたが、J I C A 研修は、スポットライトをあてる関心事・対象と方法論において非常な独自性がある。(山間地域・中山間地域・平地地域の各農村、昔の城下町、漁村など) それぞれ異なった場所、異なったコミュニティーにおける異なった状況・条件に研修生をドゥプリ浸らせる研修の戦略は、我々、フィ

リピン人が知らなかった全く新しい研修コンセプトである。今後、この方法を採用すれば、州の計画担当官に、地域住民ニーズを真に反映した、期待に違わない開発計画の立案能力を身につけさせることが可能だと思う。

(スルタン・クダラット州)

成立して8年目を迎えるサランガニ州にとって、日本での研修のあらゆる側面が当てはまる。しかし、中でも総合的で合理的な自然資源の涵養/利用 (Y12-A-V12: 豊川用水) 計画がわれわれの目を釘付けにした。この豊川用水・開発の事例から、開発計画が、いかに自然、経済、社会などの各資源の調和のとれた相互作用を生む基礎を築くことができるかを学ぶことができたが、それは“完璧な学習パッケージ”であった。豊川用水は、エコシステムを保全・涵養し、健康で生産的な農業と工業の発達を促し、更に安全な飲み水を供給したのである。

(サランガニ州)

最も有益であったのは、開発行政、地域開発、インフラ開発であった。

(ベンゲット州)

日本の内発的発展のアプローチに関する理論、即ち、地域特性と地域に賦存する資源を使う共同体の開発である。足助町、東白川村がその事例である。また、大分県の一村一品運動の概念と答志島漁協の経験が適用可能である。

(ダバオ・デルノルテ州：*)

農業協同組合の振興がフィリピンの農村部で適用可能である。ただし、フィリピンでは個人主義的な文化があるので、日本とは実践法が違ってくる。農協を作る動機は、フィリピンでは政府の補助金が欲しいからである。しかし、日本では農民が自主的に農協を組織しており、政府の援助は農協員だけで解決不能の問題に遭遇した時に限られている。簡単に言えば、フィリピンでは政府が農協を作っているが、日本では農民によって作られている。

(ネグロス・オリエンタル州)

一村一品運動の考え方、答志島の漁協の漁業資源管理の知識、足助町における内発的発展のアプローチの経験などが、先に述べた理由で、現在我々の目論見に対して等しく有用且つ適応可能である。

(ダバオ・オリエンタル州)

(5) JICA研修から得た知識・経験を伝える際の障害

(質問状の111. 項目の一部に該当する。翻訳。)

質問：

「日本で得た知識と経験を職場の同僚などに伝搬する場合に、主たる障害は何ですか？」

変化への抵抗 (保守性)、

現状打破と新しいリスクを取ることへの躊躇・恐れ、

官僚組織の硬直性、

「一村一品運動」の考え方を広めること (social marketing) の難しさ、

(ボホール州) (ネグロス・オリエンタル州)

少なくとも、理論面に関する限り何の障害もない。帰国後、州開発会議で一村一品運動の考え方を発表したところ、州知事から「州都であるマーシンの近くの1, 2の村でパイロット的に実施してみたらどうか？」と示唆された。そういうわけで、知事が15万ベ

ソのシードマネーを5つの村で構成する野菜生産組織に手交した。受益者達は、その資金を使って切り花、黒胡椒、カリフラワーや室内装飾用の花など、高付加価値の農産物を生産した。この他に、同じ5村でこれまでトマト栽培が行われていたが、この資金を使って生産が拡大し、勇気付けられた。受益者達は、今年の6月29日の「農業・水フェア」で、その最初の生産物を集まった招待客や一般市民に販売することができた。この他、州内に存在していた小規模の私有企業も同様に勇気付けられた。例えば、さんラファエル市、マーシン市、ソゴド市などにあるアバカ手織物業者、サンベルナルド市のバルート製造業者、サンフランシスコ市のパイナップルとミカン生産業者達などである。この他、地元特産の美味の生産農家・・例えば、サンタクララ市、イバラ市、それにマーシン市などで「ボカリージョ・アンド・サバロ」を作る農家、イチョン市、マクロホン市等で「トレス・マリアス」や「ニランピラン」の生産農家なども大いに勇気付けられたのである。

以上の他に、一村一品運動の考え方は、州のフィジカル・フレームワーク・プランに採用されて、原材料の賦存状況、土壌の適性、技能者の有無などを勘案して、各市町村に対して一つづつ製品／産業が割り当てられた。

(南レイテ州)

日本での研修成果をわが州に移転する際の最大の障害は、政治及び財政上の困難である。

(政策上の) 意志決定権限の殆どは、・・全てとは言わないが・・政治指導者に委ねられている。政治家は、「開発こそがわが最大の関心事」と口癖のように言っているが、現実に彼らが心血を傾ける努力や行動は全て、直ぐに効果が現れる、往々にして薄っぺらい称賛を得ることに向けられているのだ。

(スルタン・クダラット州) (セブ州：*)

研修で得た知識を移転する努力は、個人や組織の“吸収能力”次第でその成果が左右される。総合開発計画の必要性は十分認識されているが、直ぐには効果が出ないものだという認識があるから、財政上の制約がある場合はどうしても後回しになる。

(新しい知識の移転のためには) やはり、根気強く説いて回ることと並んで、同じ経験をさせること(百聞は一見に如かず)が必要なのではないだろうか？

(サランガニ州)

PPDOの同僚や他の省庁や部局の職員に対して説明することには何も問題がない。彼らはそれを理解できる。問題は、研修で得た知識を広めるために必要な市町村レベルの計画担当者の訓練をしたり、村の開発計画を作るための予算がないことである。

(ベンゲット州)

自分は、日本での研修が終えた後も、開発計画やプロジェクト開発のための様々な研修やセミナー或いは会議に参加しているが、次から次に新しい仕事に迫られているから、そうした研修で得た知識を実践するための十分な時間がない。例えば、日本から帰国した後、知事の秘書役・・追加業務・・を命ぜられた。また、新しい政権はそれぞれの優先順序とプログラムを持っていることも(学んだことを実践に移せない)理由の一半である。

(マリンドラケ州：*)

先ず、持続可能な開発という概念に対する各個人の理解度も差があること。これに、専門性の違いが加味されると様々な対立する目的・目標が生まれてくること(が研修の成果が実践できないことの理由である。)

(ダバオ・デルノルテ州：*)

資金が不足している。また、研修成果のフィードバックは非公式な会議で行うのが普通だが、焦点がぼやけているのが普通だし、そうした会議の日程調整も簡単ではない。

(セブ州)

フィリピンで知識や経験を伝える場合の大きな障害は何かと聞かれれば、答えは“文化”・・規律のなさ、犠牲的精神の欠如、依存心の強さ、成功しようという団結心・決意のなさ・・である。

(ネグロス・オリエンタル州)

自分の組織の中だけなら研修で得た知識・経験をシェアことは何も問題がない。ただし、それを実践する場合は、自治体政府の限られた予算が障害になる。

(ダバオ・オリエンタル州)

特に障害はない。問題は、何時、誰に、どこでそれを伝えようとするかということだろう。

(D I L G)

(6) J I C A研修での“発見”について

(質問状のV I. 項目該当する。個々の質問を忠実に翻訳しながら、全体を纏まりのある文章に整えてある、つまり「要約」してある。)

質問：

「J I C A研修の中で得た知識・経験に関して以下の質問に答えてください」

1. 発見と呼べるもの(アイデア、概念、方法など)は何ですか？
2. その発見について、貴方は賛成ですか、反対ですか？
3. 追加情報が必要なものは何ですか？
4. 上司、同僚、下僚に伝えたいことは何ですか？
5. 上司、同僚、下僚に伝えたことは何ですか？
6. 上司、同僚、下僚の反応はどうでしたか？
7. 実行可能なアイデア、概念、方法などありますか？
8. 実行しましたか？
9. 実行した結果はどうですか？。

ボホール州：PPDC

- ・私の発見は、(1)「一村一品運動」の概念、(2) 色々な地域開発モデル、(3) 地域経済の活性化の努力、(4) 地域の観光開発、(5) 農協行っている多目的な事業経営と効果的なマーケティング・販売機能などである。
- ・以上について州知事、副知事、州議会議員、州政府幹事会メンバー、中小企業開発協議会メンバー等に全員に伝えた。この他、PPDO並びに市町村の計画スタッフに対して正式なプレゼンテーションと訓練コースを実施して伝えた。その結果、「現在の州内の財政危機への対応策として使える」ということで熱烈な支持を得た。
- ・これらを実施するために大した費用もかかるわけではなく実行可能(ただし、多目的農協は除く)である。その理由は、既にわが州では「サンドリゴ祭り」(調査団は、知事と副知事が出演し、祭りへの参加を呼びかけるテレビ・コマーシャルが流されているのを確認した)が定着しており、その中で中小企業開発協議会との共催で「パサルボン」という食品・手工芸品のコンテストが毎年実施されているからである。したがって、引き続き、地元の起業家に対してこのコンテストへの積極的な参加を求めて行くことにする。
- ・現在、州政府としては、ラフィ産業(ラフィという木の皮を薄く剥いで縀りを加えて紙紐状にし、これを染色した後、手織機械を使って食卓マットやクッション・カバーに編み上げる：輸出可能な品質である)へのデザイン指導を工業省の助成によって実施している他、ウビ(紫色のヤム芋。現在、アイスクリーム原料として広く利用されている)

の用途拡大を研究中である。

セブ州：PPDC

- ・私の発見は、日本における（１）地域住民の共通利益を達成することを強調した地域興し計画の作り方、（２）その計画立案過程で全セクターをインボルブすることの必要性、（３）個々人の利害を配慮しつつも最終的には個人の利害をいくらか抑制しても共通利益を優先させようとする考え方などである。
- ・私は、開発計画担当者の役割は、地域の鍵になる全ての利害関係者の枠組みにおいて、そして、同時に自治体政府のトップ階層において、開発計画を有効に作用させるための触媒作用を行うことであるという考え方に賛成できる。
- ・私は、日本で学んだ地域開発（の概念やモデル）の中で、フィリピンの現地事情に適用できるもの全てを報告書にまとめて提出したほか、様々な機会を捉えて上司、同僚或いは下僚に伝えている。彼らの反応は、戦後日本が瓦礫の中から、我が国が歴史上一度も経験していない程の経済的成功を収めて、偉大な国家になった理由をもっと良く知りたいというものである。
- ・日本で学んだことの中でわが国・州においても実行可能なアイデアは、（行政が）民間部門と協力して実践した、草の根からの持続的な地域発展モデルである大分県の「一村一品運動」である。現在、JICAの実施するセブ州シード・プロジェクトが実施中であり、このプロジェクトを通して一村一品運動（生計向上運動）を実施している。その結果、われわれ（PPDOオフィサーの）の知識と能力・技能が向上して、州レベルのプロジェクト実施能力が大幅に向上しただけでなく、地元住民への草の根レベルでの援助は、既に多くの好ましい変化をもたらしている。
- ・JICAの研修に参加したことで、洞察力を養い、金では買えない貴重な経験をさせてもらった。そうした学習と経験は、親切な日本人々が心を込めて一生懸命に我々に尽くしてくれた思い出と共に、いつまでも自分の頭と心に残るものであろう。この経験は、単なる学習過程としてだけでなく社会的なゲイン（利得）として私の人生の最も思い出深い事柄の一つである。

セブ州：Planning Officer

- ・私が上司、同僚や下僚に伝えたいことは二つあり、その一つは日本の協同組合活動である。日本政府は、補助金を出して施設を作ったり、或いはその他のことで協同組合活動を援助しているが、フィリピンとの違いは協同組合に持続性があることだ。また、協同組合には農業、漁業、林業、商業、工業などの各セクターに存在するが、その活動振りは、マーケティング・販売、原材料・資機材の調達など多岐にわたり、コミュニティの安定と生活水準の向上に非常な貢献をしているからである。もう一つのことは、甲良町の事例に見るように、行政と民間部門が共通の目的を持ち、協力することである。
- ・日本での学習の成果は広く同僚達とシェアすることが義務である（どのようにシェアしたかについては記述がない）。しかし、日本で学んだアイデア（協同組合活動のことらしいがハッキリしない）そのものは、フィリピンでも受容可能であるが、自治体政府の上層部が、現在、その概念を支持していないので実践することは難しいと思う。

ソルソゴン州：PPDC

日本での発見は、甲良町のグラウンドワークの事例で見たコミュニティーにおける（民間部門の）参加と協力の考え方である。民間部門が開発において非常に重要な役割を担うことは、日本の事例で見ると分かっておりこの考え方に賛成する。したがって、コミュニティー開発のためプロジェクトが満たすべき最初の条件はコミュニティー住民の同意である。しかし、このことを実行するためには財政的な困難が伴うので、（知事たち？は）、その考え方には賛成しているが、実施については及び腰である。

セブ州：Project Development Officer

- ・私の発見は、過疎対策として足助町、東白川村そして長浜市が行ってきた地域経済の再

活性化の事例である。これをセブ州トレド市に適用できないかと考えている。同市にはかつて鉱山業が栄えて市財政も豊かであったが、70年代にピークを迎えた後、経営の失敗と労働争議によって鉱山業は消滅した。その後、人口流出が続き、ボタ山が残されている。日本の事例を思い出すに付け、このトレド市の再活性化ができないか考えている。一度、観光地として再開発しようと州観光課が計画立てたが実施されていない。

- ・私が上司や同僚などに言いたいことは、事務所に閉じこもっていないで、地域興しの第一歩は、まず自ら現地に足を運んで、よく実態を観察することだということである。日本人は、現地を十分に観察・研究して、そこから具体的な地域興しの発想を得ているからである。以上の私の日本での発見は、同僚に非公式な場で話を聞かされただけである。
- ・上記の考えの実行可能性は、残念ながら時間とお金がないから実行できないであろう。しかし、トレド市とは別にもう一つアイデアがある。アルタピスタ（海岸？）、湖、洞窟など未開発の観光資源を眠っているカモータ諸島の観光開発で、このことは、カモータのMPDCとも非公式のアイデア交換を行った。しかし、これも外部からの投資がないとできないことはトレド市の場合と同様である。

カミグン州：PPDC

- ・日本での発見は「一村一品運動」の事例と3原則を学んだことである。村人がある製品に集中的に努力することで市場競争力を高めることが可能になるという利点がある。
- ・私が上司や同僚に言いたいことは、カミグンに外国人観光客を呼び込むために積極的な“外交活動”を行うことである。このことは、知事とは一対一で話をし、同僚達には、正規のトレーニング・セッションを開いて説明した。「良いアイデアだ」というのが彼らの反応である。
- ・わが州において実行可能なアイデアは、甲良町のグラウンドワークのモデルであり、既に、州議会とコミュニティーが共同してプログラム・プロジェクトの計画と実施をする方向でコンサルテーションを実施中である。その結果、良い変化が生まれつつある。

セブ州：Planning Officer

- ・日本での発見は、日本の地方政府が行ってきた地方開発の成功実績である。フィリピンにおいても「地方自治法」が施行されたのだから同様のことができる筈である。日本とは政治・経済・社会的な環境が違うが、フィリピンでもそれが地方政府の責任であることに変わりはない。一方、中央政府の責任は外国からの投資誘致とすべきである。このように中央政府と地方政府の役割分担ができた理由は、従来のように何でもかんでも中央政府が口を出す従来の官僚制度では（地方開発に効果的に）対応できないという反省の結果である。ただし、行政権限の中央から地方への移管は時間もかかり、混乱が避けられない。

DILG：内務地方自治省

- ・日本での発見は幾つかあるが、(1) 応接してくれた地方公務員が例外なく非常によく訓練されていて規律があること（最も感心した）、(2) 清潔な環境（特に足助町や甲良町）、(3) 町興し、村興しの計画段階からの住民参加、(4) 名所旧跡の保存と観光資源としての利用、それに(5) 答志島漁協のように協同組合の経営的成功などである。
- ・日本で学習した事柄をフィリピンで活かすことは恐らく可能であると思うが、そのための前提条件は、(a) 政治指導者の意志、(b) 公務員の規律、(c) 住民参加を可能にする環境を整えること等である。また、民間部門の支援と住民参加がプロジェクトの正否の大きな要素であることは当然のことである。
- ・日本の経験で感心できなかったことは、女性の社会的進出が遅れていることである。
- ・上司や同僚に伝えたことは、(ア) 自然資源の保護の大切さ（特に東白川村の山林経営）、(イ) 協同組合の経営（答志島漁協の組合員が高所得者であることを知り感銘を受けた）、(ウ) 行政が史跡保護に積極的であること等である。その結果、ボホール州のPPDCであるカンバンハイ氏にDILGにお出で願ひ、日本で学習した地域開発のコンセプト、特に「一村一品運動」について討論する機会を持った。

ラナオ・デルノルテ州：PPDC

- ・日本での発見は、(1) 行政が公的私的な企業活動の成功に貢献できるということと、(2) 農村開発においても民間部門の参加が必要であるということである。
- ・上司や同僚に伝えたことは、(大分県のように) 行政がマーケティング組織を作って小規模な生産者を援助しているということである。これには、非常に大きな反響があり、その結果、行政による企業支援の仕組みを構築中である。具体的には、行政によるマーケティング組織の設立(既に設立され、最初の要員配置を済ませた)、幾つかのアンテナショップの設立、それに「ラナオ・デルノルテ州博物館構想」(滋賀県「長浜市博物館構想」に倣って) などである。

ネグロス・オクシデンタル州：Assistant PPDC

- ・(宮本・保母の) 内発的発展論は、「地元起業家の競争力を高めることを通じて、地域の付加価値創造活動を活発化せよ」という勧めであり、開発プロジェクト実施のある種の理論的ツールを提供するものである。
- ・地域住民を計画に参加させることにより成功の確率が高くなるという考え方に賛成する。しかし、日本のように中央政府、地方政府から非常に多額の補助金が交付されることはフィリピンではあり得ないことであり、そうしたやり方に賛成するわけにはいかない。
- ・上司や同僚に伝えたことは、「一村一品運動」の概念である。彼らは感銘を受けていた。JICAの研修で得た知識の一部を自己の業務に反映させているので、セブでのワークショップで説明をしたい。ある種のプログラムが成功するために必須の要素が何であるかを理解できたので、この後、プロジェクトの事前評価に活用したい。
- ・JICAの研修に参加できたことは大変名誉なことだと思っている。

スルタン・クダラット州：PPDC

- ・「一村一品運動」の概念は大きな発見であった。同様の考え方を採用した州のフィジカル・フレームワーク・プランを作成し、承認を得る運びになっている。
- ・市民運動、市民参加は地域開発の触媒作用を果たすという考えに賛成する。その理由は、開発の計画から実施の全てのサイクルに市民を巻き込むことで、彼らの参加(所有)意識を芽生えさせ、彼らのコミュニティの中で実施される開発活動に関心を持たせることになるからである。
- ・JICAの研修プログラムの中で学んだ内容に関して反論はないが、一点述べれば、講師が英語力の向上が望まれるということである。
- ・わが州では「一村一品運動」に真剣に取り組みたいという意向があるので、地域興しの発想法、その発想を住民にどう定着させるか、実際にその過程でどのような問題に逢着したか、制度化された行政の介入策、その他ヒントなり情報なりあればできるだけ詳細なものを頂きたい。
- ・「答志島漁業組合」の事例に限らず、日本の協同組合活動の成功は、さまざまな困難を乗り越える過程で組合員の間で芽生え、強化されていった相互信頼に基づくものであるという事実を、州知事、州議会議員、州政府職員、郡の職員などにも広く知らせただけでなく、彼らと討議を行ってきた。これは、そうした(私の問題提起が)州の行政方針に影響を与えることであり、したがって、彼らの広範な支持が必要だったからである。これに対する反応は好意的なもの(特に一般職員から)であったが、行政の最高幹部クラスからからは激しい拒絶反応(“激怒”に近い)があった。その理由の一部は、フィリピンの協同組合法にある「奨励策の原理」である。協同組合活動に対する行政の干渉には一定の限度があるのである。
- ・日本で学んだことの中で実行に移せるのは、「住民参加型開発」である。このことの意味することは、わが州の開発計画をバラングイ(村落)レベルに引き下ろすことであり、それがもしできれば、村民が自由に彼ら自身の要求と感情を発露させる場を制度化することになる。日本での事例もそうであったが、開発の理念とアイデアを具体的な行動に置き換える“場”は、コミュニティ(村落)レベルで行われなくてはならない。

- ・「住民参加型開発」の概念は、未だ啓蒙（唱導）活動の域を出ていない。日本で学習した正式の方法を正しく移植するためには時間が係り、その間、多少、フィリピン流に変形させた「住民参加型開発」の過程を踏むことになるだろうが、いずれ開発計画の立案過程を正しい方向で制度化させる必要が有ろう。
- ・州の私の課（州開発計画調整課）内で行ってきた上記の啓蒙活動は、通常の啓蒙活動の域を出ていないが、新しい視角を備えている。この考え方は、すでに私の課の他の活動にも整合性を持っており、その結果、課員の中に前向きな姿勢が生まれていると感ぜられる。
- ・偶然にも、わが州は世銀の援助プログラムの中のパイロット地域に指定された。そこで、「住民参加型開発」に関心がある旨を申し出たところ、世銀のコンサルタントから、モジュール・訓練プログラム「農村開発計画作成・予算分配手法」（その効果は実証済み）を受けることを勧められ、それが承認された。これにより、従来の開発計画作成手法が変更されることができればと願っている。
- ・JICAの奨学金を貰って日本で研修を受けるなどということは、それこそ一生に一回の経験である。美しい、技術の進んだ素晴らしい日本をこの目でみる機会を与えられたという個人としての幸運もあるが、それはさておき、州の開発計画担当官として私が日本から学んだものの大きさは計り知れないものがある。計画担当官として“何をなすべきか”ということに関してに（日本の）より進んだ幅広い物の見方を、そして、“いかにそれを実行すべきか”ということを学んだが、それらは、「地域開発に関する全く新しい概念」と呼ぶことができる。日本のフィリピンよりずっと前を行っているが、その成功体験だけでなく、どん底での経験や数多くの失敗経験からも学ぶものは多々ある。日本が現在の繁栄に至る過程とその間に費やした時間の長さを考えたが、そのことは、わが州がこれからある程度の発展段階に至るのに要する時間に耐えるだけの強さ・勇気それに忍耐を私に与えてくれた。
- ・JICAの研修プログラムについての注文は特にない。しかし、「さらに研修を効果的にするアイデアは何かないか？」と問われれば、「家庭に泊めて貰い、短期間生活をさせて貰えばもっと良いだろう」と答えたい。確かに、数カ所の市町村を尋ね、説明を受け、視察、分析をさせて貰ったが、実際にそこに短期間でも住んでみれば、「市民のホントの生活感覚が分かるのではないか？」と思うからだ。フォスターファミリー（養子家族？）制度を研修プログラムの中に採用したらもっと良いであろう。これは、研修期間を2ヶ月とすることで可能ではないか？

ベンゲット州：PPDC

- ・日本で学んだことの中で特別の興味を惹かれたのはゴミ処分場から出る汚水の処理法である。日本では、汚水を河川に放流する前に必ず処理施設を通してているが、これは、日本人の環境意識の高さを示すものだ。フィリピンでは、河川どころか、飲料水の水源に汚水が流れ込むことさえ、全く無神経である。
- ・日本では、長期的な地域開発計画があり、将来の青写真或いは指導的ビジョンとなっている。これは、政権の交代によって中期的、短期的には開発計画が変更されることを承知の上で行っていることで、私もこうした（連続性を確保する）やり方に大いに賛成する。フィリピンでは、残念なことに政権が代わる度に開発計画が完全に変更されてしまうことだ。
- ・帰国後に州知事、上司やわが課（州開発計画調整課）のスタッフ達と議論したことは、現在、バランガイ（村落）レベルでの開発計画が存在しないので、これを実施して、予算要求の基礎とすべきだということであった。さらにそのためには、選ばれた村の住民・役員達の訓練とワークショップを実施すべきだと進言したところ、彼らは同意している。理想的には、先ずバランガイ（村）の開発計画があり、それを受けてミュニシパル（郡）の開発計画が纏められ、それを受けて州としての計画が立てられるべきだろう。
- ・上記のバランガイ・開発計画造りは“実施可能”である。このためには、郡政府・計画担当官と中央政府との調整が必要になる。それで、実際にアクションを取ったのだが、外国援助による2つのプロジェクト（CASCADE CHARP：わが州で140ヶ村の40%

で、バランガイ開発計画を作成することを含んでいる)が入ってきて、我々のアクションは中断された。というのは、これらの外国プロジェクトで、わが課は調整と技術援助を担当させられているからだ。こうしてバランガイ開発計画は、外国の特別プロジェクトで作成中であり、その正否は未だに分からないが、良い方向に進んでいることは間違いない。

- ・ JICAの訓練プログラムに参加したことで、郡の計画担当官に対してアドバイスをするとき自信が持てるようになった。現在の州レベル、郡レベルの開発計画に対する私のインプットは、日本での経験に基づいている。
- ・ JICAの研修を改善する観点から言うと、この研修に郡の計画担当官を参加させる必要があるということである。何故なら、バランガイ開発計画に直接タッチするのは彼らだからである。

マリンドゥケ州：Project Development Officer 兼州知事秘書

- ・ 日本で発見したことの一つは、日本には「土地再開発」(志多見?の事例)という方法があるということだ。これは、地域住民(特に地主)と行政双方の利益を反映したものだ。この他、面白かったのは「アンテナ・ショップ」の考え方で、これによって生産者は、入り込み客の反応から市場のニーズをリアルタイムで知ることが出来る。地域の産業振興策並びにアンテナ・ショップについて詳しい情報が欲しい。
- ・ 「環境管理の原理」・・・地域の全てのセクターと住民を参加させ、支持を取り付けることが成功の鍵になる・・・に賛成である。
- ・ 私が日本で学んだこと全てについてオフィシャルな会議で発表したけど、特に州知事やそれ以外の上司、同僚、下僚にアピールしたことは、日本の排水処理法・施設に関してであった。これに対する反応は実に様々であった。彼らは、日本の事例(排水処理施設?)を聞かされて実際大変驚いたのであるが、予算がないという理由で日本の真似は出来ないと否定的であった。
- ・ 日本での経験のうち実施可能なことは「開発計画へ地域住民を参加させること」である。このための討論会には、州政府全ての部局からの参加を得た。その結果、「計画造りの透明性が向上した」という好ましい変化が生まれている。
- ・ これまで参加したいかなる訓練コースもJICAが日本において実施した本研修コースに比肩できるものはない。日本の開発のあり方をこの目で確認し、また、多くのリソース・パーソンと会えたからである。もし、次のJICAによるフィリピン人向けの研修ラウンドがあるならば、もっと沢山の事例を見て回りたい。特にフィリピンは、海洋国家であり、生活の糧の多くを生みに依存しているので、漁業部門を研修の主題の一つにして欲しい。

ダバオ・デルノルテ州：PPDC

- ・ 日本で最も印象深いのは、答志島漁協でみた「協力の精神」である。
- ・ 開発戦略における民間部門の役割については、同感する。
- ・ 上司や同僚に伝えたいと思ったことは、日本の市町村の首長・行政が地域興しを真剣に考え、それに地域住民がどう反応したかということと、もう一つは、児童・高齢者に対する社会福祉のやり方である。
- ・ 帰国後に一連の(職員向け)能力開発・ワークショップを実施した。これは、市レベルの総合開発計画を作ることを目標にしたもので、環境保護とコミュニティーの生活の質の向上に向けて地域の文化的伝統の維持を念頭に置いたものであった。その結果(アウトプット)は、(1)バランガイ・フィジカル・プラン、(2)セクター別開発計画と土地利用計画(承認された)、(3)チーム・ビルディングである。

ダバオ・オリエンタル州：PPDC (その他2名連記)

- ・ 日本での発見は、「共同体が非常に強いこと」、「民間部門の開発への参加」、「答志島漁協で見た近代的な漁法」、「甲良町のグラウンドワークによる水辺の環境整備」である。
- ・ 現在、わが州で注力しているのは漁村と農村の振興などの資源管理であり、これに関し

て帰国後、州知事と議会へ報告書を提出したが、別途進行中のPAICとCRM計画の概念にも共通するものであり、州知事などの反応も非常に良かった。

- ・この他にも日本で学習した概念と経験は全て賛成できるものだ。しかし、私は、日本に発展をもたらした“文化”を知るために更に日本の開発システムを深く勉強する機会が欲しい。
- ・いくらお金、時間、努力をしても、日本で得たさまざまな教訓を余所で得るとはできないだろう。まず第一に、日本での研修機会を与えられてことはフィリピン人として大変名誉だと思う。何故なら、日本の文化、経営システム、生活態度などを学んだことは素晴らしいことだったし、それは他のフィリピン人が浴せる恩恵ではないからだ。第2に、概念と経験が開発計画担当官として非常に役立つからである。

コタバト州：アシスタントPPDC

- ・日本での発見は、土地再開発事業である。これは、地主が地権を放棄する代わりに、より経済価値の高い住宅用或いは店舗用の面積を得ることができるだけでなく、不動産開発業も商売になるなど利害関係者全員が儲かる良い方式 (a win-win strategy) だ。わが州でも是非将来この方式を導入したい。
- ・州知事や同僚達に伝えたことは、「日本が清潔な国だということ」、「廃水処理が良くできている」、「しかし諸物価が高い」、「小児化高齢化が進んでいる」ことなどである。中でも、廃水処理は開発計画の重要事項になっており、行政としても放置できないことを知っているが財源問題があり計画しても実施できない状況だ。また、小児化高齢化という社会的な風潮には賛成できない。
- ・「一村一品運動」に関して言えば、現在、クラスターした市町村の総合開発計画に重点項目になっており、地域内にある特産品、穀物、果物、野菜、工芸品、観光事業、煉瓦、セラミックなどを振興すべくインセンティブを与えている。そのせいで、わが州の住民達も、今では製品の品質向上と生産量の増大に熱心になっている。地域の特性を出して、市場競争力をつけるために、わが主務である開発計画立案作業でもこの点十分に留意している。
- ・JICAの訓練コースに出させて貰ったことは、自分が費やした費用を上回るものであった。地方を視察して貰ったことは、「日本人が計画をいかに実行に移すか」、「人々がいかにお互いを尊重するか」、「変化に対する対応の仕方」、「仕事に対して深くコミットメントする姿」、「品質に対する高い要求水準」などである。

ネグロス・オリエンタル州：PPDC

- ・日本で受けた訓練コースは最高だった。良く考えられた充実した内容であり、知識が増えた。わが州の知事にも是非出席させてやりたい。そして、開発の新しいアプローチを勉強させてやりたい。日本から帰国して報告をした時、「日本で研修を受けたお前はわが州の財産だ」と言ったのである。
- ・わが州で是非とも「一村一品運動」を実施したい。しかし、片手間でできるものではなく、スペシャル・プロジェクトと位置づけるつもりだ。持続可能なプロジェクトとするために、パイロット地域を選んで、インフラを整え、マーケティングや訓練コース・ワークショップを実施したい。住民からも支持を得られることは間違いないし、州政府も援助してくれるだろう。
- ・JICAの研修が与えて呉れた教訓、経験、知識、目で見えたことは、これまで学校や職場では得られないものであった。JICA訓練の内容と期間はパーフェクトなものであり、この訓練に参加させて貰った研修員全員は、今後、地方開発に努力する地方公務員のお手本となるだろう。

(以上)

2) 帰国研修員用質問票内容概要 (日本文)

1. 個人情報

(1) 氏名

(2) 現職

1) 組織名

2) 役職名

3) 職責

2. 職場情報

(1) 貴方の職場における主な問題は何でしょうか。該当する項目を選択し、簡単に説明を加えてください。

広域システムレベル

(ア) 政治的環境、

(イ) 法律・条例環境、

(ウ) 経営の説明責任、

(エ) 人的、財務的、情報資源、

(オ) 各関係省庁・組織間の問題、

(カ) その他、

単一組織レベル

(キ) 組織文化、組織構造、組織能力、

(ク) 組織の使命・戦略

(ケ) 組織内の業務過程、組織外部との業務過程、

(コ) 人的、財務的、情報資源、

(サ) 組織の下部構造、

(シ) その他、

個人レベル

(ス) 業務に要求される能力と技能水準、

(セ) 説明責任・倫理観、

(ソ) 人事労務管理システム、

- (タ) 情報へのアクセス、
- (チ) 価値観及び態度、ロールモデル、動機付け、
- (ツ) 個人の成熟度、
- (テ) コミュニケーション能力、
- (ト) 教育訓練、
- (ナ) その他、

3. 研修成果の活用

- (1) JICA研修内容に関して、貴方の帰国後の職務との関係において、どの部分が最も役に立つものでしょうか？
- (2) JICA研修内容に関して、帰国後に、職場関係者に報告をしましたか？
- (3) JICA研修内容に関して、現在の職場において適用可能なものは何ですか？
- (4) 日本で得た知識と経験を職場の同僚などに伝搬する場合に、主たる障害は何ですか？
- (5) 日本での観察、インタビュー或いはまた受けた説明などから得られた情報・知識に関して
 - a) ものの考え方、概念、方法論その他の事柄で、貴方が「これは、新たな発見だった！」というに相応しいものはありましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。
 - b) 「その通りである」と貴方が合意できるものはありましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。
 - c) 「その通りではない」と貴方が合意できないものはありましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。
 - d) もっと情報や、説明が欲しいものは何ですか？
 - e) 貴方の上司、同僚、下僚などに対して説明をしたい考えるものはありましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。
 - f) そのことに関して、「行動を起こすことが可能なもの」はありましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。

g) 上記に関連して、貴方は「実際に何か行動」を起こしましたか？「はい」の場合、それについて説明してください。

h) 上記g)に関連して、貴方の起こした行動が日常的な業務に関連するものであった場合、その結果、何か変化が起きたでしょうか？「はい」の場合、それについて説明してください。また、それは「望ましい変化」だと考えますか？

i) 上記g)に関連して、貴方の起こした行動が「新たなプロジェクト」であった場合、その結果、何か変化が起きたでしょうか？「はい」の場合、それについて説明してください。また、それは「望ましい変化」だと考えますか？

j) 貴方が日本でJICAの研修に参加した結果得られた「便益」と、貴方の払った「犠牲」（時間的犠牲、努力、その他）を比較考量して、「正味便益」はあったでしょうか、なかったでしょうか？どちらの場合も、それが何であるか説明してください。また、できれば「その理由」も教えて下さい。

k) JICA研修コースの改善点に関して、何か意見があれば聞かせて下さい。

(コースの全体的方向、個々の内容、ロジスティックス、通訳、視察場所その他)

4. 帰国研修生に対するサービスに関して；

JICAでは、帰国研修員に対して、爾後の連絡を絶やさず、友好的な関係を維持し、技術的な情報を送付するために次のようなことを行っています。

- ・フォローアップ調査団の派遣、
- ・同窓会に対する助力、
- ・「研修員」誌と技術情報の提供（1年間）、

- (1) 貴国では、同窓会は活発に活動していると思いますか？
- (2) 貴方は、同窓会活動に参加していますか？
- (3) 貴方にとって、同窓会活動は有益だと思えますか？
- (4) 同窓会は、活動計画を持っていますか？

3) 質問票オリジナル (英文)



CHUBU INTERNATIONAL CENTRE (CBIC)
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY (JICA)

Questionnaire for Ex-participants

I. Personal Data :

1. Name in Full _____ , Date of Birth _____
(Please underline family name)

2. Name of institution where currently employed:

Address : _____
(Street and Number) (City) (Province)

_____ (Zip code) (Telephone/Facsimile)

E-mail :

3. Your position at present (if you changed several positions, please state all of them with the duration):

4. Year you have participated in JICA program.: 1997 / 98 / 99

5. Education/Training (Degree/non-degree) after attending training at JICA

Name of Education / training inst.	Location of the inst.	Years attended from ~ to	Certificate / Diploma / Degree & Major in

II. Present Work and Effect of Training :

6. Current position : _____

Your responsibility :

7. Which part of training held by JICA was most useful to you in relation to your subsequent position and responsibility ?

III. Knowledge Transfer:

8. Have you presented a report to your organization after you returned to your country from the training in Japan ?

Yes _____ No _____

9. Which part of the training by JICA was found to be most applicable in your workplace ?

10. What are the main obstacles in transferring the knowledge and experience to other people in your organization?

IV. Problems :

11. What are your major problems in your present job? Please check and explain them briefly.

Lack of

1) The Broader System Level;

- Political Environment
- Legal Regulatory Framework
- Accountability of Management
- Human, Financial, Information Resources
- Inter Agency/Entity Relationship
- Others

Please explain them briefly.

2) The Entity Level;

- Mission and Strategy
- Culture/Structure and Competencies
- Processes (Internal and External to the Entity)
- Human, Financial, Information Resources
- Infrastructure
- Others

Please explain them briefly.

3) The Personal Level;

- Job Requirements and Skill Level
- Training/Retraining
- Accountability/Ethics
- Human Resource Management System
- Access to Information
- Values and Attitudes, Models and Motivation
- Personal Integrity
- Communication Skills
- Others

Please explain them briefly.

V. Post-training Services Programmes :

12. JICA provides the following post-training services in order to keep in contact with alumni(ex-participants), enhance friendly relations, and provide the latest technical information.

- 1) Dispatch of Follow-up Team
- 2) Support for Alumni Associations
- 3) Provision of 'KENSU-IN' and Technical Literatures (one year)

Do you think that the Alumni Association in your country is actively functioning ?

Yes _____ No _____

Are you participating in the Alumni Association activities ?

Yes _____ No _____

Do you think that your involvement in Alumni Association is helpful for yourself ?

Yes _____ No _____

Does the Alumni Association have a specific program of activity in the future ?

Yes _____ No _____

13. Please make a comment if any on the JICA's post-training services ?

VI. Course Specific Questions

14. Regarding the information and/or knowledge you have obtained from observations, interviews and/or expositions you encountered in the program,

1) Have you found anything that deserves to be called a “discovery”; an idea, a concept, a method or else that is of value to you? If “yes”, please explain about it.

2) Have you found anything to which you agree? If “yes”, please explain about it.

3) Have you found anything about to which you disagree? If “yes”, please explain about it.

4) Have you found anything about which you need more information or explanation from us? If “yes”, please explain about it.

5) Have you found anything, about which you wanted to tell your boss, peers and/or associates? If “yes”, please explain about it.

6) Regarding 5) above, have you already talked about it with your boss, peers and/or associates? If “yes”, what was it , in what delivery methods? (such as On the Job Training, Formal Training Sessions, Written Materials or others)

7) Regarding 6) above, what were their responses? Please explain? Can you also tell why they responded in such a way?

(Regarding the information and/or knowledge you have obtained from observations, interviews and/or expositions you encountered in the program,)

8) Have you found anything (an idea, a concept, a method, etc.,) that is “actionable”, i.e., something based on which you wanted to take actions? If “yes”, please explain about it.

9) Regarding 8) above, have you already taken any actions? If “yes”, please explain what they are.

10) If those actions were taken as part of your routine work, has that brought about any change? If “yes”, please explain about it. Also explain, if the change was beneficial one, or not.

11) If those actions were taken as part of a project, has that brought about any change? If “yes”, please explain about it. Also explain if the change was beneficial one, or not.

12) Comparing the benefits you derived from attending the JICA training course in Japan and the costs you incurred in terms of time, efforts and others, was there a net gain or not? In either case, please explain about it, and, if possible, the reason why.

13) We seek your suggestions for the betterment of the training program. (An overall direction, contents, logistics, lecturers, interpretation, destination of site visits, schedule, etc.,)

Thank you very much for your cooperation and assistance.
(end)

Ⅲ. ワークショップ報告書

(英文：フィリピン内務自治省作成)

SEMINAR-WORKSHOP ON LOCAL REGIONAL DEVELOPMENT PROMOTION IN THE PROVINCES

July 24-26, 2000

Waterfront Hotel, Lalrig, Cebu City

TECHNICAL REPORT

- PROCEEDINGS
- TECHNICAL PAPER
- PROVINCIAL REPORTS
 - BOHOL
 - NEGROS OCCIDENTAL
 - DAVAO ORIENTAL
 - OCCIDENTAL MINDORO
- DIRECTORY OF PARTICIPANTS

THREE-MEMBER JAPANESE MID-TERM REVIEW MISSION, JICA
July 17-29, 2000

PROCEEDINGS

**SEMINAR-WORKSHOP ON LOCAL REGIONAL DEVELOPMENT
PROMOTION IN THE PROVINCES
July 24-26, 2000, Waterfront Hotel, Lahug, Cebu City**

OPENING PROGRAM
July 24, 2000, 1:30 – 3:00 P.M.

Invocation

Philippine National Anthem

Welcome Remarks

Governor PABLO P. GARCIA
Province of Cebu

Message

Mr. HIDEAKI HOSHINA
Senior Advisor, JICA

Introduction of Participants

Ms. EMY P. AGUILAR
BLGS, DILG

Overview of the Seminar-Workshop

HIDEAKI HOSHINA
Senior Advisor, JICA

SEMINAR-WORKSHOP ON LOCAL REGIONAL DEVELOPMENT PROMOTION IN THE ROVINCES
 July 24-26, 2000, Waterfront Hotel, Lahug, Cebu City

SCHEDULE OF ACTIVITIES

DATE	TIME	ACTIVITY	RESOURCE PERSON
July 23 (Sunday)		ARRIVAL	
July 24 (Monday)	8:00 am -- 12:00 noon	Registration	
	1:30 - 3:00 pm 3:00 - 3:15 3:15 - 4:30	Opening Program Break Brief on the SEED Project	PPDC Adolfo V. Quiroga
July 25 (Tuesday)	9:00 - 9:30 am	Message	Director Rolando M. Acosta BLGS-DILG
	9:30 - 10:00	LECTURE-DISCUSSION Review of Training in Nagoya	Mr. Hideaki Hoshina Senior Advisor, JICA
	10:00 - 10:30	Service Quality in the Provincial Planning And Development Office	Mr. Shigeo Ishida Senior Advisor, JICA
	10:30 - 10:45	Break	
	10:45 - 12:00 nn	REPORTING: (1) Bohol	PPDC Juanito Cambangay
	1:00 - 1:45 pm 1:45 - 2:30 2:30 - 3:15	LUNCH (2) Davao Oriental (3) Negros Occidental (4) Occidental Mindoro	PPDC Milagros Rabanes APPDC Edwin Nacionales PPDC Gladys Barile
	3:15 - 3:30	Break	
	3:30 - 5:00	Comments on the Reports	
July 26 (Wed)	10:00 - 10:30 am	Introductory Lecture on Leadership	Mr. Shigeo Ishida
	10:30 - 12:30 pm	Workshop on Problem Solving Strategy for Local Development Activities	
	2:00	Wrap-up Session: Proposed Actions to Sustain the Local Development Support (a) Common Agenda to PPDCs (b) Institution for the Exchange Views and Experience (c) Suggestion and Recommendation for the Forthcoming 4 th and 5 th Training Course Closing Program	
July 27 (Thurs)		DEPARTURE	

OUTPUT DURING THE WRAP-UP SESSION

1. PRESENTATION OF REPORTS FROM SELECTED PROVINCES

a) Province of Bohol

Presenter: Atty. Juanito G. Cambangay, PPDC

PPDC Juanito Cambangay's presentation was focused on the following:

- Brief Profile of the Province
- Provincial's Development Agenda
- Major Programs and Projects
- Coastal and Marine Issues
- On-Going Program
- Bohol's Investment Promotion Program
- Tourism Development and Promotion Program
- Eco-Tour Projects

Question(s) Raised:

Ques.: How did the province addressed the problem on destructive fishing?

Ans.: Problem on destructive fishing was addressed through enforcement of laws and through organization of Bantay Dagat Program.

Ques.: Why is it that until now the tourism project or activity for the Panglao area is not yet being implemented?

Ans.: It is because of management. Handled by different administration. The province should also come out with a project proposal for funding purposes and this time it should be managed by the local government unit.

Ques.: What is the status of eco-tourism of the province?

Ans.: Actually the eco-tourism project of the province helped the people to be more enthusiastic about the project especially the livelihood projects. They become more aware of projects being implemented.

b) Province of Negros Occidental

Presenter: Mr. Edwin Nacionales, Assistant PPDC

Mr. Edwin Nacionales' discussed the following:

- Profile of the Province
- Projects being implemented by the Province
- Status of Implementation
- Projects to be implemented

c) Province of Davao Oriental

Presenter: Engr. Milagros B. Rabanes, PPDC

Like the other presentors, Engr. Rabanes' were also based on the following:

- Profile of the Province
- Development Directions
- Strategies
- Significant Learnings and Insights gained during the stay in Japan
- Applications of Learned Concept
- Points of Interests
- Setbacks or Constraints in the Implementation

Question(s) Raised:

Ques.: What are the several indigenous drive in the province?

Ans.: We started to strengthen a new concept on the development of upland area.

d) Province of Occidental Mindoro

Presenter: Ms. Gladys Barile, PPDC

Ms. Barile discussed the following:

- Profile of Occidental
- Lessons learned in Japan
- Applicability in the Province
- Projects being implemented in the Province

e) Province of Surigao del Sur

Presenter: Ms. Merlinda Baure, PPDC

Just very briefly Ms. Barile discussed the following:

- Conduct of Re-Echo Training relative to experiences learned
- Application of ONE-PRODUCT, ONE-VILLAGE MOVEMENT
- Possible Constraints to be encountered in the said movement

- f) **Province of Sarangani**
Presenter: Mr. Rene Paraba, Assistant PPDC

Mr. Paraba informed the group that the government already adopted more on local administration participatory involvement of the community in the planning process.

- g) **Province of Basilan**
Presenter: Mr. Ramon Nunal, PPDC

Informed the group that the government already take necessary measures in consultation with community people. With limited resources, they only concentrate on ONE-PRODUCT, ONE-VILLAGE MOVEMENT.

2. COMMON AGENDA TO PROVINCIAL PLANNING AND DEVELOPMENT COORDINATORS (PPDCs)

- Accessibility to projects
- PPDCs dilemma after the 2001 election (this will include the security of tenure and continuity of projects)
- Opportunity for exclusivity of PPDC's interaction due to the magnitude of the League of Local Planning and Development Coordinators of the Philippines, Inc. (LLDPCPI)
- Re-engineering of the PPDO
- Management of Network
- Social Marketing
- Common stand for the propose amendment

3. ORGANIZATION OF AN ALUMNI TO MAINTAIN LINKAGES WITH OTHER PARTICIPANTS

The group decided to organize among themselves an alumni that will represent at least two (2) members from each batch, one (1) from the group who were invited to attended the seminar-workshop, and one (1) from the Bureau of Local Government Supervision.

4. RECOMMENDATIONS RAISED FOR THE CONDUCT OF THE FORTHCOMING 4TH AND 5TH BATCHES

- To include the topic about RURAL SOCIETY
- To conduct post-training review to monitor the implementation of action plans
- Integration of the Plan for appropriation
- Field visit to Oita Prefecture on ONE-VILLAGE, ONE-PRODUCT MOVEMENT

- **Early advise about the training to give more time to prepare necessary documents**
- **Nagoya Airport as the port of ENTRY and EXIT**
- **Hiring of Japanese English Speaking interpreter or most possibility of English Speaking Resource Speaker or Lecturer**

Director Rolando M. Acosta, Bureau of Local Government Supervision was not able to attend the Opening Ceremonies due to a meeting with the Undersecretary of DILG regarding the Anti-Drug Forum. Instead, Mr. Manuel Q. Gotis, Division Chief, Policy Research and Development Division, same Bureau, delivered the attached copy of speech which was supposed to be delivered by Director Acosta.

Mr. Hideaki Hoshina, Senior Advisor, Institute for International Cooperation and Team Leader of the Jica Special Survey Mission, Mr. Shigeo Ishida, Senior Advisor for International Cooperation and Mission Member, Mr. Fumihiko Okiura, Member of the Mission, Mr. Masahiko Suzuki of the Jica-Assisted Seed Project here in Cebu, The country's best planning coordinators and officers in attendance, other local development partners, good morning.

I am honored to be invited by the Mission, this time here in Cebu and not in Nagoya, but nonetheless across the seas, and where the interactions and the resultant learnings could not be less significant.

A few years ago, we at the BLGS were privileged to be visited by a Study Mission from JICA relative to a Country-Focused Training Proposal on Regional and Local Development developed by Mr. Suzuki, then posted to the BLGS, together with the JICA Philippine Office and us. After a series of meetings and reviews, the same was approved by Tokyo for a five-year implementation period. You are the first to avail of that opportunity which, as you know, is part of the overall development assistance by the government of

Japan to the government of the Philippines, which, in turn, is highly supportive of DILG mandate of helping capacitate local governments. We are in the process of evolving a Performance Measurement System for Provinces, Cities and Municipalities which, eventually, will lead into a refocusing or reshaping of the capability building role of the Department into one that is mediation-oriented, that is, mediating for your interests and helping you help yourselves address the challenges and pressures of modern public management and urbanization. I am referring to a Development Watch Project that would have the ability to determine the state of development or underdevelopment of a Local Government along social well-being, economic well-being and ecosystem well-being. After all socio-economic development is the principal reason of local government existence guided by the Constitutional Mandate of quality of life.

Going back to this Workshop, I am glad to note that there will be sessions allowing you to exchange experiences, share insights on you what have done after the Nagoya Training and what remains to be done at your levels. I am pretty sure that the learnings and insights to be generated here will be useful to the Mission in the review of the Nagoya training and in determining other possibilities for future considerations.

I was told about the objectives of the Mission and this workshop. Without sounding off-tangent or off-line if you may, kindly allow me to avail of this opportunity to share some initial thoughts about what most of us should be concerned with. I am referring to the challenges of the future that are closely interrelated and development planning implications.

First, On The Changing Habitat. All of us are aware why this is so. The manifestations of a changing habitat confront us in our day-to-day lives - pollution, conversion of productive agricultural lands into golf courses, subdivisions or commercial or industrial areas as if soil fertility is a non-negotiable platform for such activities, destruction of Watersheds and the Coastal Zones, unrestricted or over-fishing, unregulated pumping of ground water for domestic, agricultural or industrial use and many more. Elsewhere, they create swamplands even to the extent of importing Cogon Grass from where they are available. Here, we destroy, and with it is the assured destruction of bio-diversity. Elsewhere, they create forests in hills and cities. Here, your guess is as good as mine. Today, we are a little above 70 Million. What do you think our working and living environments will be 50 years from today and where our population will have passed the 100 Million mark.

Second, On Decreasing Agricultural Productivity. Are you satisfied with the level of agricultural productivity in your areas with particular emphasis on rice and corn. They say that Thailand has a higher productivity level owing to a bigger number of irrigated lands. Somewhere in Asia, the yield per hectare is much higher than us due to mechanization and better soil management.

Our country is about 30 Million hectares. How much of it could sustain life by providing the land resource for rice and corn, all told, a conservative estimate of about 50,000 Hectares of agricultural land were already converted into residential, commercial or industrial uses. With a rapidly increasing

population and a low-absorptive job capacities in the manufacturing and service sector, how much more fertile land would we allow for other uses.

The long-term foundation of agricultural productivity commensurate to the requirements of an ever-increasing population may have to be looked more seriously now than ever before.

Third, On Protectionism. I am sure if this is the proper terminology. In the papers, we read the difficulty of introducing our agricultural produce in some countries even if we have established relations with them. On the alleged dumping of meat products in the country at a retail cost that is much lower than those produced locally.

Notwithstanding bilateral and multilateral agreements, modernity and national interest, and not the interest of mankind, would somehow affect the implementation of these agreements. Let us hope for the best. But let us prepare ourselves to be more competitive.

FOURTH, ON URBANIZATION. THE COUNTRY recorded the highest level of urbanization, in the demographic sense, in the 1990s. Metro Manila remained as the favorite migratory site, with Cebu, Davao, General Santos, Cagayan De Oro, Olongapo and Baguio attracting their shares of migrants. Results are not at all appealing as we see overcrowding and congestion, growth of squatter colonies, urban blight, pollution, inadequate or breakdown of services and the capabilities of local governments to govern is taxed to the limit.

Would the creation of industrial or Special Economic Zones, Or Techno-Cities or Techno-Municipalities be the answer. Or would the

transformation of every local economy from lethargy to vibrancy be a part of the solution. But how and at what cost.

There seems to be no single and easy solution or a mixed of solution. But if we do not address this problem now, the magnitude of the task in the future might be so enormous as to render the solution next to impossible to achieve. Perhaps, a part of long-term solution is start consolidating local governments now and not later to improve the tax base and for other development purposes.

Fifth, On Imperiled Marine Resources. Can our inland bodies of water and our seas sustain life in the medium and long term. Destructive and over fishing. Fishing, as well as, agricultural wastes, not to mention the siltation of coastal waters, are taking their tolls. Given our population now and in the future, and the fast depletion of the Marine Resource, what could be the possibilities for the generations yet to come.

I remember when I was younger, I used to see a variety of fish and edible shells in that part of inland water near our house. Now they are almost gone.

We hear a lot of suggestions on what should be done. We know that in some Local Governments Marine Sanctuaries are established and a moratorium in catching certain kinds of fish is sometimes declared. From the standpoint of planning, what should be done to enjoy the benefits of nature without prejudice to the ability of the future generations to enjoy theirs?

Lastly, On The Higher Degree Of Impoverishment. We see a lot of poor people in our midst – the very marginal indeed. And the number could go

higher at a faster rate than we could compute. We are aware that part of the Development Thrusts of the government are on Poverty Alleviation and Food Security. There are causalities that have to be established and understood.

The significant role of Local Governments can not be ignored if we were to succeed in bringing about a contented, healthy and productive citizenry. If we have a lot of poor people now while we are still a little above 70 Million, what could be the size by then when we reach the 100 Million or more mark. Something very concrete must be done now, beyond rhetoric and public debate.

Again, let me thank the Mission for inviting me here. And I hope to meet all of you again in the future if not as Planners then as Politicians aiming for a healthy change in the Development Landscape. Good Day To All Of You.

TECHNICAL PAPERS

PAPER OF ENGR. ADOLFO V. QUIROGA
Provincial Planning and Development Coordinator, Province of Cebu

THE CEBU SEED PROJECT

BRIEF PROJECT PROFILE

The Cebu Socio-Economic Empowerment and Development (Cebu SEED) Project is an offshoot of the Cebu Integrated Area Development Master Plan Study (CIADMPS) made by a team of Japanese experts in 1994. The CIADMPS was conducted to address proper directions for Cebu's sustainable development towards year 2010 identifying social development and poverty alleviation among the three ultimate goals for the development serving in a way as the fundamental for this project.

Cebu SEED Project is the first of its kind in the Philippines; a development project assisted by Japan's Official Development Assistance (ODA) through JICA direct implemented by a local government unit in this case, the Cebu Provincial Government. The project started operations on March 1, 1999 with the dispatch of four (4) long-term JICA experts and the establishment of the Project Management Office (PMO) manned by counterpart personnel from the Provincial Planning and Development Office. The project was formally launched in May 6, 1999 with the organization and the conduct of the 1st meeting of the Joint Coordinating Committee (JCC), the decision-making and advisory body of the Project. The JCC is a five-man committee with the Cebu Provincial Governor as its Chairman, the NEDA VII Regional Director as the Vice Chairman, the Project Director, a Representative from the JICA Headquarters in Manila, and the Chief Advisor of the JICA Team of Experts assigned in the Project, as members. The duration of the Project is five years.

OBJECTIVES OF THE PROJECT

The Cebu SEED Project intends to enhance development capability of the local government units in the 20 municipalities of northern Cebu Province. An efficient local development system is expected to be developed through administrative capability building of the Provincial and the 20 municipal governments and through the implementation of practical activities relating to basic human needs (BHN) and livelihood generation.

In the delivery mechanism, project sites should be chosen in accordance with the following four (4) guiding principles previously agreed and stipulated in the Minutes of Discussion forged between the Government of the Philippines and the Government of Japan in October 1998.

- 1) *Transparency.* From the point of view in public administration, selection criteria and accompanying indicators should be established as objectively as possible. Selection process should be transparent as well so that the Project is able to maintain its politically neutral position.

- 2) *Project objectives.* Project objectives should be reflected on the selection criteria. "Decentralization" will be the key concept of considering the criteria for this purpose. Decentralization effort of the Province and other LGUs, which the Project assists, is itself a process. From this perspective, site selection cannot be done in a once-and-for all manner by applying static criteria. Criteria could be set in such a way that encourages each one of the municipalities to satisfy the criteria through further efforts for effective local administration. The Province could assist those municipalities which need capacity building. In this regard, criteria and indicators may also be process-oriented, including several stages of accomplishment from the Province's point of view.
- 3) *Cost effectiveness of site selection.* Selection should be done in a cost-effective way so that more resources are allocated to the development activities. In this sense, criteria/indicators for site selection should be operational ones.
- 4) *Long-term perspective.* The Province, as stipulated in the Local Government Code, "serves as a dynamic mechanism for developmental processes and effective governance of local government units within its territorial jurisdiction." In this sense, although the implementation period of of Cebu SEED Project is limited to five (5) years only and accordingly, the area coverage of the project would also be limited, selection criteria/indicators should be considered from the long-term perspectives of the provincial development. Therefore, site selection can be interpreted as a sequential process to eventually cover all the 20 target municipalities in northern Cebu.

PROJECT COMPONENTS

The project has two major components:

- a) **development administration** – this is the capability-building component of the project, which will be implemented in all phases of the project, and for all the LGUs in the areas of coverage.
- b) **rural development** – composed of project sub-components on infrastructure, social and livelihood generation.

RATIONALE ON THE SELECTION OF THE TWENTY MUNICIPALITIES

Basically, the island province of Cebu has been classified into the following three (3) categories:

Northern Cebu Area consists of heterogenous geographical groups with a group of island municipalities, municipalities with flat lands and large-scale *haciendas*, and municipalities with mountainous hinterlands, a coastal zone with little flatlands.

The Central Cebu Area consists of all the five cities in the island province and the thickly populated municipalities in the surroundings. This area is the most urbanized and highly industrialized area of the province.

Southern Cebu Area municipalities share more or less the same geographic structure. All the municipalities have few flatlands along their coastal zone and mountainous hinterlands.

The Provincial Government of Cebu, the implementing agency of the Project serves as a facilitator of provincial development. For it to be a competent, facilitator, mode of administration should be location-specific in the era of decentralization. Needless to mention, the province needs to develop its mode of administration that caters to provincial characteristics.

In view of the objectives of the Project, the northern area is more suitable for the Cebu SEED Project because of the following:

- heterogenous/diversified geographical as well as socio-economic structure of the northern area requires quite location-specific mode of provincial administration; and
- experiences learned in the northern municipalities can be transferred to the south which shares the same geographic structure

Cebu SEED Activities & Accomplishments:

A. Highlights of Project Activities:

Year 1999-2000

March Establishment of the Cebu SEED Project Management Office

May Launching of the Project
Inauguration of the PMO
Financial Study
Data and Information Gathering

June Study on other relevant projects

July Conceptualization of the Project

August Project Framework Setting
Selection of First Stage Four Municipalities

September Team Building Workshop
MOA Signing with Municipalities of Bogo, Tabogan
Catmon & Poro

October Criteria Setting for Project Selection

Nov-July 2000 Identification & Preparation of Field Projects

B. Sub-projects and Implementation Activities:

I. *BASIC HUMAN NEEDS related Small Infrastructure*

1. Construction of Wastewater Treatment Facility

- The Project assisted the Municipality of Bogo by providing water treatment facilities in Barangay Gairan whose main construction works include the septic tank digestive chamber, installation of a Filipino-invented Rotating Biological Contractor, clarification tank and overhead tank.

2. Improvement of Public Market Drainage

- Construction of Concrete Canal, Detention Basin, Riprap Works and other related undertakings for the New Public Market Drainage also in the Municipality of Bogo.

3. Construction of Waterworks System

- This project that is to serve three barangays (Libjo, Caduawan and Ilihan) of the municipality of Tabogon is due for bidding to interested local contractors.
- This is a jointly funded project of Cebu SEED, the LGU and the Cebu Provincial Government.

4. Construction of Municipal Training Center

- This project provides infrastructure support for the skills improvement exercises for project beneficiaries in the Municipality of Tabogon done in collaboration with agencies such as TESDA and FIDA.

5. Rehabilitation of Rural Roads

- Mainly focused on farm-to-market roads the undertaking hopes to provide easy access to farmers for their produce to reach the market in the Municipalities of Catmon and Poro.

II. LIVELIHOOD GENERATION

1. Maguey Fiber Production Enhancement

- Mainly assembled decorticating machines are being provided as assistance to fiber extraction project in the Municipality of Tabogon in collaboration with FIDA.

2. Charcoal Briquette Making

- This type of livelihood undertaking has just been introduced by POs from the Municipality of Tabogon for consideration under the Cebu SEED Project's assistance.
- Charcoal Briquette Making is the conversation of carbonized ground materials or charcoal fine into solid, hard pieces with no carbonized charcoal dust, the charcoal fines are mixed with suitable binder or mixture of binders and molded by the use of manual briquettor. As a form of fuel, briquettes have the advantage of having higher heating value, volume wise, can be easily handed being more compact and uniform in size. They are easy to ignite, give off more intense heat and the embers are almost smokeless. It is found ideal for outdoor cooking because of its advantages over wood or plain charcoal.

3. Loom Weaving

- The POs from the Municipality of Catmon sought assistance through the Project for the enhancement of their Raffia and Piña fiber extraction undertakings.

4. Artificial Insemination Program

- The Project has acquired AI Equipments for the Municipalities of Bogo and Poro for the improvement of cattle breeds.

5. Cattle Breeding

- Boosting the cattle meat and dairy production through improvement of stocks has been considered for assistance by the Project in collaboration with other government agencies such as the DA and the Provincial Veterinarian's Office.

6. Hybrid Goat Raising

- The Anglo Nubian breed, which is highly adoptable to Philippine weather conditions, is being considered for improved meat production in the Municipality of Poro.

7. Native Chicken Upgrading

- The Municipality of Catmon is locally famous for its palatable native chicken meat production , which is attracting more buyers. A boost to production is also being proposed for assistance.

8. Seaweed Production

- Provision of facilities for the seaweed (guzo) culture in the Municipality of Poro is the type of assistance the farmers/fishermen group is seeking from the Project.

9. Paper Recycling

- Paper Shredding Machine and Blender are provided to the Municipality of Bogo in collaboration with DECS and other agencies for its paper recycling activities.

10. Bio-degradable Garbage Management

- The Project is also providing Vegetable Shredding Machine and Pulping and Pulping Machine for the Garbage Management of the Municipality of Bogo.

III. SPECIAL PROJECTS

1. Integrated Development Project in Upland Barangays

- Cebu SEED is joining efforts with national government agencies programs on rural development projects such as the

“Adopt-A-Highway” Program of the Department of the Environment and Natural Resources.

2. Community Empowerment Program (CEP)

- CEP is a JICA scheme created specially for NGOs in 1997 to directly benefit people at the grassroots level.
- CEP is made available for one local NGO in Cebu, within the framework of Cebu SEED Project, to implement community development projects in four (4) municipalities in the Project area (Balamban, Asturias, Tabuelan & Tuburan)
- CEP is for the period of three (3) years with the following components:
 1. Economic development;
 2. Capability building; and
 3. Environment
- Participatory approach will be adopted to implement CEP, through empowering local communities.

IV. CAPABILITY BUILDING

1. Training of Counterpart Personnel in Japan
2. Local Trainings for PMO Staff
3. Trainings at the Beneficiary Level

V. OTHER ACTIVITIES – these are activities that relate to the enhancement of administrative capability and in the implementation of project activities of the PMO:

1. Study on Local Development Partnership and Decentralization;
2. Establishment of Rural Road Development Task Force;
3. Establishment of Database System for planning purposes; and
4. Supplementary Research Studies.

**LOCAL REGIONAL DEVELOPMENT SUPPORT FOR PLANNING AND
DEVELOPMENT OFFICERS IN REPUBLIC OF THE PHILIPPINES**

**NITC, Nagoya, Japan
October 4 to November 8, 1999**

TRAINING SCHEDULE

Date	Morning (9:30-12:00)	Afternoon (13:30-16:30)	Venue	Accommodation
4 Oct.	Arrival in Japan			OSIC
5 Oct.	Briefing		OSIC	OSIC
6 Oct.	Move from Osaka to Nagoya			NITC
7 Oct.	Japanese Language Class	Japanese Language Class	NITC	NITC
8 Oct.	Opening Ceremony	Program Orientation	NITC	NITC
9 Oct.				NITC
10 Oct.	(National Holiday)			NITC
11 Oct.	(National Holiday)			NITC
12 Oct.	Lecture: Administrative & Financial System In Japan/Outline Lecture	Lecture: Public Administration in Aichi Pref.	NITC	NITC
13 Oct.	Lecture: Development Approach I	Presentation of Provincial Report	NITC	NITC
14 Oct.	Lecture: Development Approach II	Presentation of Provincial Report	NITC	NITC
15 Oct.	Presentation of Provincial Report	Discussion and Summary	NITC	NITC
16 Oct.				NITC
17 Oct.				NITC
18 Oct.	Lecture: Role of Government and Private Sector in Regional Development	Lecture: Public Administration to Aichi Pref.	NITC	NITC
19 Oct.	Field Visit I: Fishery Community – Toshi Island, Toba City		Toba	NITC
20 Oct.	Field Visit II: Mountainous Community – Higashi Shirakawa Village		Higashi Shirakawa	Nagahama
21 Oct.	Field Visit III: Plain Area (Urban and Agricultural Community) – Nagahama City		Nagahama	Nagahama
22 Oct.	Field Visit IV: Ground Work-Kora Town		Kora	Kyoto
23 Oct.	Move to Nagoya from Kyoto		Kyoto	NITC
24 Oct.				NITC
25 Oct.	Lecture: Outline and Objectives of Field Study in Asuke Town	Lecture: Outline of Japanese Agricultural Cooperatives	NITC	NITC

26 Oct.	Field Study in Asuke Town I	Field Study in Asuke Town II	Asuke	Asuke
27 Oct.	Field Study in Asuke Town III	(Report Preparation)	Asuke	Asuke
28 Oct.	Field Study in Asuke Town IV	(Presentation of Report and Discussion)	Asuke	Asuke
29 Oct.	Making of Action Plan I	Lecture: Developmental Finance	NITC	NITC
30 Oct. 31 Oct.				NITC NITC
1 Nov.	Making of Action Plan II	Making of Action Plan III	NITC	NITC
2 Nov.	Presentation of Action Plan	Presentation of Action Plan	NITC	NITC
3 Nov.	(National Holiday)			NITC
4 Nov.	Wrap-up meeting, discussion		NITC	NITC
5 Nov.	Evaluation Meeting/Closing Ceremony		NITC	NITC
6 Nov.	Move from Nagoya to Osaka			OSIC
7 Nov.	Free			OSIC
8 Nov.	Departure to the Philippines			

OSIC: Osaka International Centre, JICA

NITC: Nagoya International Training Centre, JICA

PAPER OF MR. SHIGEO ISHIDA
Senior Advisor, JICA

VISION

- Has developed and communicated, a clear, simple, customer-focused vision/direction for the organization.
- Forward-thinking, stretches horizons, challenges imaginations.
- Inspires and energizes others to commit to Vision.
Captures minds. Leads by example.
- As appropriate, updates Vision to reflect constant and accelerating changes impacting the business.

CUSTOMER/QUALITY FOCUS

- Listens to customer and assigns the highest priority to customer satisfaction, including internal customers.
- Inspires and demonstrates a passion for excellence in every aspect of work.
- Strives to fulfill commitment to Quality in total product/service offering.
- Lives Customer Service and create service mind-set throughout organization.

INTEGRITY

- Sets and meets aggressive commitments to achieve business objectives.
- Demonstrate courage/self-confidence to stand up for beliefs, ideas, co-workers.
- Fair and compassionate yet willing to make difficult decisions.
- Demonstrates uncompromising responsibility for preventing harm to the environment.

COMMUNICATION/INFLUENCE

- Communicates in open, candid, complete and consistent manner-invites response/dissent.
- Listens effectively and probes for new ideas.
- Uses facts and rational arguments to influence and persuade.
- Breaks down barriers and develops influential relationship across teams, functions and layers.

SHARED OWNERSHIP/BOUNDARYLESS

- Self-confidence to share across traditional boundaries and be open to new ideas.
- Encourage/promotes shared ownership for Team Vision and goals.
- Trust others; encourage risk-taking and boundary less behavior.
- Champion Work-out as a vehicle for everyone to be heard. Open to ideas from anywhere.

TEAM BUILDING/EMPOWERMENT

- Selects talented people; provides coaching and feedback to develop team members to fullest potential.
- Delegates whole tasks; empower teams to maximize effectiveness. Is personally a Team Player.
- Recognizes and reward achievement. Creates positive/enjoyable work environment.
- Fully realizes diversity of team members (cultural, race, gender) to achieve business success.

KNOWLEDGE/EXPERTISE/INTELLECT

- Possesses and readily shares functional/technical knowledge and expertise. Constant interest in learning.
- Demonstrate broad business knowledge and perspective with cross-functional and multicultural awareness.
- Makes good decision with limited data. Applies intellect to the fullest.
- Quickly sorts relevant from irrelevant information, grasp essentials of complex issues and initiates action.

INITIATIVE/SPEED

- Creates real and positive change. Sees change as an Opportunity.
- Anticipates problems and initiates new and better ways of doing things.
- Hates/avoids/eliminates "bureaucracy" and strives for brevity, simplicity, clarity.
- Understands and uses speed as competitive advantage.

GLOBAL MIND-SET

- **Demonstrate global awareness/sensitivity and is comfortable building diverse/global teams.**
- **Values and promotes full utilization of global and work force diversity.**
- **Considers the global consequence of every decision. Proactively seeks global knowledge.**
- **Treat everyone with dignity, trust and respect.**

KNOWLEDGE MANAGEMENT?

A NEW MANAGEMENT FAD?

A NEW ATTITUDE TOWARD KNOWLEDGE:

**Personal knowledge vs. collective knowledge,
Tacit knowledge vs. explicit knowledge,**

UTILIZE KNOWLEDGE OF PEOPLE (INSIDE AND OUTSIDE AN ORGANIZATION) FOR THE BENEFIT OF THE ORGANIZATION

1. Collect people's knowledge:

Identify people who have expert knowledge about something and make a list of them,

Identify people who have expert knowledge about something and become friends with them to secure his/her cooperation,

Identify people who have expert knowledge about something and make a network.

2. Unleash people's personal knowledge and turn it into collective knowledge.

3. Create new knowledge through interaction of knowledgeable people.

INTELLECTUAL CAPITAL AND KNOWLEDGE CREATION: TOWARDS AN ALTERNATIVE FRAMEWORK

PAPER OF SHIGEO ISHIDA

INTRODUCTION:

The Emergence of Knowledge Intensive Firms

What's happening today on the Netscape campus in Mountain View, California happens every day in fast-growing companies around the country. The scarcest commodity in business is not customers or technology or capital. It's people. More and more companies simply can't recruit great people fast enough. This talent shortage is their biggest obstacle to growth; solving it is their biggest strategic priority.

Netscape is one of many knowledge-intensive firms stepping to the forefront. These fast-growing firms (e.g., Cisco, Yahoo, etc.) are as rigorous about sourcing, selecting, and shaping new people as they are about designing new products and conquering new markets. Besides the difficulty in selecting the right people, an even greater challenge is to make these people productive contributors. At Cisco, employees start their first day with a fully functioning workspace and a full day of training in desktop tools- computers, telephones, voice mail. At MEMC Electronic Materials in Missouri, new engineers spend their first two days immersed in the company's history and operations. They then receive a workbook containing questions to be answered within two months about every part of the company --from manufacturing to computer operations, to purchasing, to employee benefits. In order to complete the workbook, they will need to talk to people all over the company.

Netscape has a theory about successful companies -- great people build great products. Great products generate big profits, which provide resources to attract more great people -- a self-sustaining cycle. The business runs itself. Tenaski (1995) relates that the nature of work has a changing landscape. Capital and labor-intensive firms are being replaced by knowledge-intensive firms. A firm's survival and success depends on producing newer, better, and more innovative products and services faster than ever before.

Knowledge work involves the creation of new understandings of nature, organizations, or markets and their application by a firm in valued technologies, products, or processes. In firms such as Netscape or Microsoft, the emergence of knowledge work is their core business. Knowledge work is not limited to these firms; now virtually all organizations across all sectors are becoming more knowledge intensive. A crucial feature of knowledge work is that it requires multidisciplinary

expertise and mutual learning in order to achieve a synthesis of technology and knowledge domains.

Knowledge-intensive firms are characterized by their emphasis on knowledge. Their key input is strategic and technical expertise that enables them to outperform their rivals. Knowledge work is a complex process requiring multidisciplinary expertise in order to achieve a complex synthesis of highly specialized state-of-the-art technologies and knowledge domains. In these knowledge-intensive firms competitive advantage and product success are a result of collaborative, ongoing learning.

Knowledge management presents significant organizational and technical challenges that require the integration of an effective human network with a wide range of technological opportunities. In order to achieve this task new skills, new mindsets and models, organizational commitment, and a new ways of thinking are required.

Intellectual Capital as the Key to Long-term Success

In business today the massive surge of information has overwhelmed the traditional collection and analysis systems that firms use. Most information is lost or wasted. Critically important information is rarely acquired and even when acquired rarely turned into knowledge. Businesses have become quite sophisticated in turning data into information, but they are not nearly as good at turning information into knowledge. This is rooted in the failure of businesses to approach the problem of knowledge with the same rigorous system approach they use in creating their early data processing systems and later information systems. They have neglected to create intelligence systems and to turn information into knowledge.

One solution adopted by many firms is the creation of a knowledge manager. Such a manager must organize, control, manipulate, and exploit all of the information that has been created inside the company and turn it into knowledge. According to Inkpen (1996), new organizational knowledge provides the basis for organizational renewal and sustainable competitive advantage. Organizational knowledge starts with individuals. This knowledge needs to be shared throughout the organization; otherwise it will have limited impact on organizational effectiveness. Thus, organizational knowledge creation represents a process whereby the knowledge held by individuals is amplified and internalized as part of an organization's knowledge base.

Lloyd discusses the knowledge value chain concept where ideas, know-how, skills, competencies, and other forms of intellectual capital can be transformed into intellectual assets with a measurable value to the business. He notes that the first steps needs to be the visualization of intellectual capital as the interchange of human capital, organizational capital, and customer capital. Dow's Chemical's vice president of R & D reflected on Dow's vision to "maximize the business value of Dow's intellectual assets" by "developing a management process that will help to maximize the creation of new value creating intellectual assets." While still evolving, Dow is satisfied that it has already demonstrated the ability to increase its earnings through the more effective creation and management of its intellectual assets.

Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon. These assets – the knowledge of employees, customer and supplier relations, brand loyalty, market position, and knowledge – must be nurtured and leveraged. Pete Drucker tells us that the chief source of competitive advantage is the knowledge of the organizations' members. He points out that there is a mutual dependence – the company needs to serve and nurture the knowledge worker while at the same time the knowledge worker needs the value-creating processes and infrastructure of the organization, as well as conversations with other knowledge workers to unleash and leverage their knowledge.

Edvinson, in describing Skandia's approach to measuring intellectual capital, relates that we are now in a knowledge era that requires a knowledge economy. A major portion of corporate investments now goes into knowledge upgrading or competence development leading to human capital. Other investments go into the development of information technologies devoted to value-added networks. He notes that an IT investment can initially lead to a short-term decrease in profits at the same time that the upgrading of IT enhances the value of the organization.

According to a survey of chief executive officers of large U.S. companies, Wiig (1994) emphasizes the fundamental role that knowledge and intellectual capital play within corporations today. These executives assert that knowledge is the "most important asset" and the foundation for success in the twenty-first century. Organizations have increasingly realized that knowledge and intellectual capital must be managed deliberately and systematically. Managers are coming to realize that a firm's viability depends on the competitive quality of its knowledge-based intellectual capital and assets; and the successful application of these assets to its operational activities.

The dynamics of the intellectual capital role requires a new type of leadership capable of bringing about fast and fluid changes within an organization. At the Canadian Imperial Bank Corporation, Hubert St. Onge, the Director of Organizational Learning, describes the role of organizational learning in identifying, managing, and cultivating intellectual assets. He notes that individual expertise and learning must be transformed into explicit corporate knowledge. Human, structural, and customer capital need to be drawn together to strengthen business strategies and competitive advantage.

The Challenge of Knowledge Creation

Knowledge can be defined as undeniable facts and objective truths as well as institutionalized, socially constructed enactment of reality. Knowledge is a set of justified beliefs. Davenport and Prusak provide a working definition of knowledge that we extend to include wisdom, the intellectual capital of organizations. Intellectual capital, or organizational wisdom, is the application of collective knowledge within the organization. Data is the first point of the progression. Objective facts about some event are entered into a record keeping or transaction processing system. The data is evaluated based on typical validation criteria.

Collectively, these transactions or data events are viewed in terms of data management. How fast is the entry and processing of transactions? How much does the system cost and how efficient is it? Qualitatively, the organization is concerned about the timeliness of the transaction events. Can the records be accessed when they are needed and do they make sense? Transaction processing systems (TPS) are the foundation for organizational operations. Sometimes, though, this storage of operational data can become overwhelming – more data is not always better than less. Data is essentially raw material for information.

Information is meant to change the way the receiver perceives something, to have an impact on a decision maker's judgment and behavior. The organization interprets, analyzes, and massages the data to produce reports or screen displays – anticipating what the business user or knowledge worker may want to see to perform their duties. The data is arranged and placed into data banks. Current data is frequently called operational data stores (ODS). Historical data is often summarized and aggregated, based on time intervals, and placed into a data bank called a data warehouse. The data warehouse is a nonvolatile, time-based repository in which knowledge workers can access, query and analyze information in a variety of forms and arrangements to see trends over extended periods of time. What was the firm's financial position in the same quarter for the previous five years? What products in a particular segment were sold over those quarters?

Neither the ODS or the data warehouse would be particularly useful without some form of collective connectivity. Organizations today depend on their communication and network structure. Information moves around the organization through this formal network. It also moves about over the "soft" network – phone calls, face-to-face, written memos and e-mail. Frequently firms will use groupware products, such as Lotus Notes or Microsoft Exchange, to streamline both the hard and soft network. All of these data banks infrastructures, and tools add to the value of data and information when properly used.

The "proper use" forum is knowledge. According to Davenport and Prusak, knowledge is "fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert knowledge providing a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it is often embedded not only in documents or repositories but also in organization routines, processes and norms." Use of the company's management information systems, the operational data stores, the data warehouses, and other institutional resources must be placed in the hands of individuals within the organization that are "knowers". Knowledge is applied within the organization based on experience, intuition, and judgment.

The application of knowledge by an individual is useful and important in an organization, but collective deployment is of greater value. Managers are much more likely to go to people they believe to possess knowledge and expertise than they are to look for information in databases. Recognizing knowledge as a corporate asset is understanding the need to manage and invest it with the same care paid to getting value from the more well known, tangible assets.

The concept of managerial knowledge (wisdom) can be conceived of as objective and universal techniques as well as common sense. One may argue that knowledge is created through the application of standardized work methods. However, managerial knowledge transcends the notion of standardized methods. It involves a process of transforming observations and interpretations of work-related events into some form of representation like what we have shown in Figure 1. By combining various representations managerial knowledge is created.

The management of knowledge is much more than the storage and manipulation of data and information. It is an attempt to recognize the human assets within the minds of individuals and leverage them as organizational assets that can be accessed and used by a broader set of individuals on whose decisions the firm depends. According to Nonaka and Takeuchi, knowledge management requires a commitment to "create new, task-related-knowledge, disseminate it throughout the organization and embody it in products, services and systems."

The organizational level knowledge is generated from internal operations or from outside sources communicating with the corporate structure. Once created, knowledge is accessed when needed from sources inside and outside the firm. Knowledge can be transferred in a formal manner through training or in a less formal way through work-related experiences. Knowledge can be represented and conveyed in printed or displayed forms, reports, graphs and charts. At some time the validity of the knowledge has to be established. After validation, knowledge is internalized within the organizational framework in its processes, systems, business rules, and practices.

With the need to maintain a sustainable competitive advantage critical knowledge cannot reside passively in the minds of employees. It has to be accessed, synthesized, augmented, and deployed. The organization must learn rapidly and uniformly. Informal or tacit knowledge is no longer sufficient. Certain information technology innovations have come to the forefront to aid the firm in actively creating and utilizing knowledge. The data warehouse is a repository of time-based information expressed in summarized form. Information that exists throughout the organization is available and conveniently accessible to all managers and their staff.

The Need for an Alternative Paradigm

The discussion of the literature thus far reveals that while we have gained a significant insight into intellectual capital and knowledge creation during the past five years, organizations are far from fully utilizing their intellectual capital and the knowledge potential that exists within and outside the organizational boundaries. Our study suggests that this is a result of the lack of emphasis on the design for knowledge creation. In this chapter we explore knowledge creation from the perspective of organization design. Knowledge management is seen as a response to a "mess", that is, environmental conditions that call for the organization to develop methods for adaptation. It can be described as a set of design requirements and functions that an organization needs to fulfill for the adaptation to be successful. The organizational solutions for these requirements can be expressed in terms of design mechanisms and dimensions, alternative solutions, and line actions.

THE NATURE OF KNOWLEDGE CREATION

Can Knowledge Creation be Managed?

Demarest defines commercial knowledge as "an explicitly developed and managed network of imperatives, patterns, rules and scripts, embodied in some aspect of the firm, and distributed throughout the firm, that creates marketplace performance." The test of a knowledge management system is the determination of whether it is a by-product of the firm's operations or an explicit objective of those operations.

In the business world, the use of "must" and other absolutes commonplace. Whereas in the sciences there are demonstrable proofs, a firm has few substantive imperatives. Commercial knowledge, expressed in terms of strategies, goals, and operating plans are only expressions of a firm's need to enter a new market or achieve some level of economic growth. Commercial knowledge is useful only in proportion to its productivity.

Innovation begins with the construction of a new kind of knowledge within the firm. For innovation to flourish it has to be repeatable and reusable. Firms need to insure that their business processes have been aligned and fine tuned. The entire process from front-end, market identification; product and service design; to the delivery of goods and services has to be managed. Knowledge management has a crucial role in this cycle and should be distributed and embodied through all parts of the value chain.

Knowledge management is a sequential set of activities related to observations, instrumentation, and optimization of the firm's knowledge economies. It is an officially sanctioned and formally valued set of activities within the firm that involve the construction or making of knowledge; the transformation of tacit knowledge into processes, practices, materials, and cultures; the distribution of knowledge throughout the firm's value chain and, the application and dissemination of knowledge to problems and opportunities -- making knowledge work. Knowledge management also monitors, measures, and facilitates these activities.

The Interplay between Tacit and Explicit Knowledge

Based on observations and interviews at almost two dozen companies, Nonaka found that American and Japanese executives tend to hold fundamentally different attitudes about information and knowledge. Americans tend to put their faith in "explicit knowledge", or knowledge that is formal, unambiguous, systematic, falsifiable, and scientific. The Japanese are more inclined to value "tacit knowledge", or knowledge that is intuitive, bodily, interpretative, ambiguous, nonlinear, and difficult to reduce to a scientific equation. The two professors trace the differences between tacit and explicit knowledge back to the divergence in the Western and Japanese intellectual traditions -- the rationalism of the West and the "oneness of body and mind" of the East.

Nonaka and Takeuchi challenge the concept and practice of benchmarking, in which companies keep a score board on their competitor's business practices to stay a step or two ahead of them. They argue that this kind of practice leads to incremental improvement, not to true creativity or knowledge creation. In a Japanese company, knowledge is thought to be internally generated from basic principles laid out by top management, then improved by brainstorming from within the ranks and finally by some amount of feedback from external sources. Knowledge acquired by individuals becomes "organizational knowledge" shared among colleagues.

The generation of tacit knowledge is being targeted as a critical part of organizational knowledge in many firms. With its roots in the experience of individuals, tacit knowledge is difficult to process and hard to transfer. However, to understand the context of piece of information most likely requires tacit knowledge. Through the use of computer-based training (CBT), simulations, the use of expert systems, and other model-based software tools tacit knowledge can be generated and transferred. Knowledge workers can gain experiences from which to develop their own tacit knowledge.

Explicit knowledge at the level of the individual is necessary but not sufficient. Generating organizational knowledge requires converting the tacit knowledge of the individual into explicit knowledge that is accessible to other organizational members. This most often is a social process whereby organizational members engage in a dialogue and gain new perspectives. In this mode of conversation, conflicts and interpretations are resolved – the premises of existing knowledge are questioned and new knowledge is generated.

To support the creation of organizational knowledge, a knowledge management culture needs to be established. Rewards and incentives need to be put in place to make knowledge workers aware of what behaviors and outcomes are desired by management. Management sends signals about what is important through its recruiting, priorities, promotions, and management styles.

The Role of Information Technology

According to Dash, successful knowledge management involves more than merely deploying the newest and fastest IT products. Instead a business process needs to be created that enables employees to make better use of the information they have, and one that promotes a culture that encourages knowledge sharing. Today's widespread dependence on information technology has precipitated the need for more effective knowledge management. Improvements in information technology make it easier to collect, store, and distribute information. However, to be effective, knowledge workers need to be able to understand and act on that information. Knowledge management allows to leverage their organization's resources to achieve their business goals.

Increasingly central to organizational management is an integrated data architecture that enables information about all facets of the organization as well as its partners and competition. Many computer firms provide specialized hardware and software, who have created a combination of computer architecture, the online

transaction processing (OLTP), distributed computer hardware, along with a set of data warehouse and only analytical processing (OLAP) software that can be tailored to specific industries. Marshall, Prusak, and Shilberg in their paper about financial risk and the need for knowledge management describe a data warehouse specifically designed to inform management about portfolio risks, to which other systems have the responsibility of sending data. Architectures of this kind enable access to a wide variety of information that can be analyzed using a variety of techniques, such as access to a wide variety of information that can be analyzed using a variety of techniques, such as slice-and-dice, roll-up, drill-down and pivoting.

There are other approaches to computer-information architecture as well, such as object-oriented technology, which encapsulates to procedural knowledge with data. This approach allows the rapid definition of new objects or information types that belong to a class of related objects. The class system allows the information of new objects or information types that belong to a class of related objects. The class system allows the information characteristics and associations to be passed down to the objects in its class hierarchy. An example would be the introduction of a new product wherein the associations of all related business unit activities would be inherent as it is created - such as the market niche, the customer profile of related product, projections of potential sales, and so forth.

To ensure that information technology becomes part of the firm's business plan it is essential to alter the way in which information technology is viewed within the organization. The key is for IT to be seen as the new engine for growth. When IT is placed in the role of potential profit-maker, managers begin to view it in a far more positive way. One way to do this is to identify technology, as a business proposition wherein the business units reap the profits as they bear the cost of development.

Information management is the application of sound management, process management (i.e., business activities that collect or present information to knowledge workers), and information technology management. Underlying this organization is the belief that the value of data is optimized when data is so managed that it can be shared by many applications and knowledge workers, when processes are managed to maximize value-added activities and eliminate non-value-added activities, and when technology is exploited to enable just-in-time delivery of information.

Data resource management has three components - data management, database management, and data technology management. All of these components are directed inwardly without regard to the needs of the knowledge worker. Instead they have been designed to meet the needs for efficient operational processing. Each component is related to the control and use of corporate databases. With the advent of data warehouses, online analytical processing, and data mining new uses and new demands for corporate data have evolved. Knowledge must be represented in a form that is readily interpreted as useful information. Good presentation is essential if the information-knowledge is to be considered as valuable to the knowledge worker.

The choice of information to represent can be complex. In some firms, broad overviews of operations are described in "balanced scorecards" in which a few critical performance factors are updated daily to support managers and their staff in

making decisions (Kaplan and Norton, 1996). These factors include customer measures, internal business measures, financial measures, strategic measures, and innovation and learning measures. These measures can be incorporated into executive information systems (EIS) that summarize information generated throughout the business and allow it to be viewed in terms of the critical performance variables established by a manager and his or her staff. The EIS operates similar to a data warehouse wherein the knowledge worker can summarize, aggregate, roll-up or drill-down to investigate key phenomena.

A firm's information model reflects the enterprise's knowledge base organized around the firm's fundamental resources, called subject areas, about which the enterprise must know information. The information model must be as understandable to the business executive as the organization chart, which models the organization's human resources, and the chart of account, which models financial resources in the form of sources of revenue and expenses.

The process and application models reflect the fundamental business value chains and are integrated through shared information that is commonly defined. The role of application development must evolve into a true process engineering and management function (Martin, 1994). Management principles must be applied to information technology (IT). A common IT architecture with interoperable technology components is requisite to control costs and add value. Information technology management increases the value of IT through maximum use with minimum support costs (English, 1996).

Successful companies rapidly create, disseminate and embed knowledge in new technologies and organizations (Itami, 1987). This knowledge forms the foundation for an infrastructure for new knowledge, assumptions, and controls. By establishing controls new business rules are defined that enable the consolidation and formalization of information gathering and dissemination to reveal knowledge. The deployment of groupware products and the introduction of the intranet provide channels to quickly provide information to all parts of the firm. Intelligent agents can be embedded on Web pages permitting the knowledge worker to examine information on a demand basis. The agents enable the rapid embedding of complex models into software.

Information management is no longer just the responsibility of the information services. It is not just a technical resource - instead information is a business resource used by business personnel (knowledge workers - data consumers), created by business personnel (data producers), and defined and guided by business personnel (data definers).

Knowledge workers use information as raw material in their work. Therefore, the reliance on data producers to create accurate and quality-based information is paramount. These same producers may be called on to capture facts that may not be needed in their job or business units but could be required by knowledge workers in downstream activities.

In companies that embrace IT as part of strategy the line between technological and business sides becomes blurred. There is a need for expertise on both sides. Some corporations have experimented with personnel blends to achieve an integrated strategy (Griffith, 1997). Teams made up of both business and IT employees are increasingly popular. Reebok, a sportswear manufacturer, uses blended teams for all major technology initiatives. Wisconsin Power has formed a "governance" committee composed of a mix of operational and technology employees to oversee their major IT decisions.

Rudy Ruggles, director of the Center for Business Innovation at Ernst & Young states that there are three basic issues that companies need to address with respect to knowledge management and the use of information technology (Dash, 1998):

1. The reuse of information at later points in time - storage of information in a repository using document management or data warehouse technologies; using "knowledge maps" to catalog information to help knowledge seekers trace know-how back to its source.
2. Collaborative techniques such as group ware and intranets are required to assist firms with widely dispersed knowledge workers that must work in terms.
3. Cultural and hierarchical barriers need to be overcome to facilitate knowledge sharing and use - through the use of decision support and expert systems to capture and share knowledge.

In an effort to address such problems many firms have created the "chief knowledge officer" position - someone who is responsible for corporate strategy who can work with a variety of constituents to oversee enterprise-wide knowledge management.

At Xerox, Dan Holshouse, Xerox's Director of Corporate Strategy, says the imaging company internally developed a Web collaborative tool as a low - cost alternative to Lotus Notes. The tool allowed people with similar functions to share their best practices and includes bulletin boards, calendar tools, and file drawer space for sharing document - enabling the users to create a "virtual workspace" (Dash, 1998). Within eighteen months more than 10,000 employees were using the tool in contrast with 500 when it was first employed.

Below is a table of common knowledge management technologies that have been adopted by knowledge intensive firms:

Knowledge Management Technology Adoption

E-mail	100%
Internet	100%
Videoconferencing	100%
Project management systems	91%

Group ware	91%
Intranet	82%
Knowledge-based systems	82%
Customer management systems	73%
Skills inventory systems	64%
Yellow Pages for knowledge	44%

In addition to these traditional technologies some companies are using newer types of software designed to meet the demands for tools that specifically address knowledge management issues. One such product is Knowledge X, which is used to capture any information related to suppliers and competitors that comes via e-mail, word documents, or news feeds. The software builds a timeline of events, helping users understand how discrete actions are related.

A Forrester Research report, cited by Dash (1998), indicates that there are other offerings from software firms that help companies fill the need to capture qualitative information as opposed to the quantitative information found in databases and data warehouses. These software products allow employees to access company information located in a variety of sources - such as groupware applications, document management systems, e-mail, and news feeds - from a single point using the Web.

The Role of Organizational Learning Processes

The pressures to better utilize "human capital" as organizations are faced with tougher competition increased the interest in the phenomena of "organizational learning." Organizational learning is a system of principles, activities, and structures that enable an organization to realize the potential inherent in its human capital's and experience (Shani & Mitki, 1998). According to Senge (1991), organizational learning incorporates all activities and processes taking place on the individual, team, and organizational levels. Schein (1993) notes that there are at least three distinctly different types of learning: knowledge acquisition and insights (cognitive learning), habits and skill learning, and emotional conditioning and learning anxiety. Recently two different kinds of organizational learning processes, learning how (organizational members engaging in processes to transfer and improve existing skills or routines and learning) and learning why (organizational members diagnosing causality), were identified (Edmondson and Moingeon, 1996). Organizations, by their very nature as social systems, are the environment in which learning takes place (Argyris and Schon, 1978; DiBella, Nevis, and Gould, 1996; Mitki, Shani, and Meiri, 1997). As such, the organization design plays a critical role in creating an environment that fosters knowledge creation and the development of human capital.

The Role of Work Design

Pasmore and Pursar (1993) tell us that resistance is more likely to arise as a roadblock when we intervene in knowledge systems. This intervention is intended to improve the rate of knowledge worker directly in the design of the intervention. It is assumed that the knowledge worker is predisposed to knowing what it takes to think

effectively. Knowledge workers "will engage in activities that they believe will make their work better for them - and passively or actively resist everything else."

Inputs to knowledge work include the knowledge workers, the training they receive, the experiences they have accumulated, and the knowledge that is readily available at the time work is undertaken. To determine what knowledge is available a search of the external environment may be necessary. The knowledge scan may include both a look outside the organization to see what is available and what will be needed as well as an inventory of what is currently available in the system - the difference between what we know and what we need to know creates the agenda for augmenting knowledge resources.

According to Purser et al. (1992), the actual mode of improvement ought to be determined by members of the systems as well as management. This sets the stage for identifying the resources that are available and the time frame for reaching the knowledge scan objectives. In any event some strategy toward acquiring knowledge must be put in place. A discussion about current and past projects could reveal variances in the way knowledge is handled. The behavior of the individuals in these projects sets the stage for what knowledge is given weights and which is discarded.

Planning for the knowledge scan involves a deliberation analysis process that examines:

- Who is involved in important knowledge processing
- What information is used by various knowledge workers
- What information is typically not available
- what the influence relationships are within the knowledge and decision making system
- What conflicts and barriers exist among the knowledge workers

The final step in the analysis of knowledge work is to examine factors that influence which knowledge is actually applied to the tasks undertaken. Considering regarding costs, manufacturability, quality, safety, reliability, and compatibility need to be taken into account.

Taking all of these considerations together, a redesign of the organization may be needed for more effective knowledge work. Purser et al. (1992) note that the redesign may involve aligning knowledge with influence in decision making and developing structures that are flexible enough to support the nonroutine nature of knowledge work. They propose that design work encompasses:

- The structural arrangements that shape interactions among individuals and groups
- The dynamic processes through which information is gathered, processed, and applied as knowledge to tasks

Non-routine work requires that the structure of the system be flexible and the knowledge explicit. Tacit knowledge is often hidden from examination and discussion.

Lloyd (1996), in discussing Compaq-Digital's organizational effectiveness practices, presents a new equation requiring us to interrelate values in order to learn how individuals, companies, and cultures can achieve a new level of knowledge that provides a sustainable and maintainable competitive advantage. He cites a set of assumptions for the knowledge era:

- Team and reteam capabilities
- Interest and reteam capabilities
- Interest in other selves reveals their capabilities and aspirations
- Transform both raw materials and raw ideas
- Leverage both capital and knowledge assets
- Cooperate and collaborate within and between companies

Linking previously untapped, unconnected expertise within an organization requires an environment conducive to sharing and learning. A knowledge business requires value changes in order to provide a sound basis for long-term success.

*Towards an Alternative Framework:
Integrating Communities of Practice and
Sociotechnical System Perspective*

Socio-technical system theory provides a broad conceptual foundation and insights into the nature of non-routine features of organizations. Knowledge-based organizations are viewed as non-routine organizations. At the most basic level, non-routine organizations are composed of a social subsystem (the nature of the human assets - the people with knowledge, competencies, skills, attitudes), a technical subsystem (the inputs and the technology that converts inputs into outputs - or product-in-becoming) and an environment subsystem (including customers, competitors, and a host of other outside forces). Socio-technical system design seeks to pull the three subsystems together toward optimal utilization of the firm's resources through knowledge management configurations and processes. The knowledge management configurations and processes are viewed as the engine that leads to knowledge creation, utilization of intellectual capital, and bottom-line business performance. These concepts are presented in Figure 2 below.

Recently, the framework of communities-of-practice (CP) was advanced to capture the dynamics of social knowledge (Brown and Duguid, 1991). Communities-of-practice are defined as people bounded by informal relations who share a common practice. According to Snyder (1997), "communities" refers to the informality and personal basis of many relationships in typical Cps; it also suggests that CP boundaries do not correspond to typical geographic or functional boundaries in organizations but rather to practice-and person-based networks. "Practice" indicates that Cps are centered on a shared practice, which may or may not correspond to an

established function in the organization. Another interesting dimension of "practice" is the emphasis on "knowledge-in-action" (Schon, 1987) of "knowing" (Cook and Brown, 1996), and implies that practice is as much about learning as it is about doing (Snyder, 1997). As such, Cps emerge as people united in a common enterprise who develop a shared history as well as particular values, beliefs, ways of talking, ways of learning, and ways of doing things (Drath and Palus, 1994). They come together not so much on the basis of formal memberships or job descriptions, as by being involved with one another in action (Lave & Wegner; Raelin, 1997).

In the context of knowledge-intensive firms, the possible integration of socio-technical system theory with communities-of-practice theory presents an alternative that might be a powerful way to investigate, manage, and guide theory and practice of the firm. As well have seen earlier, the socio-technical system-based framework appears straightforward, even tautological, at first glance (Shani et al. 1992). Yet the theory, the design principles, and the change process focus our attention on complex processes within the firm, and between the firm and its environment (Pasmore, 1994). A fundamental axiom of STS is that whatever decisions are made about or within any one of the organizational subsystems, those decisions should meet the demands of the other subsystems. The scope of STS extends beyond work design to broader dimensions of organizational strategy, structure, and key managerial processes. STS provides a particular useful framework for the examination and analysis-wide implications of new information technologies. Ensuring compatibility between the technical and environmental sub-systems requires that new information technologies are effective in meeting the needs of customers and are capable of enhancing the competitive position of the firm. Hence, introducing new information technologies inevitably a redefinition of the relationship between and environmental subsystems through adjustment to overall strategy. At the same time, compatibility between technical and social subsystems implies that a delicate balance must be struck between selecting the new information technologies that are most compatible with the existing social subsystem and changing key managerial processes, such as managerial accounting systems and human resources selection and training, to accommodate the requirements of the new information technology.

The business environment (the environmental subsystem or what we labeled earlier as the "mess") is made up of elements in the marketplace in which the organization competes. The key exogenous players in the environment are customers and competitors. As competition intensifies and customers become more sophisticated, the external environment becomes less stable and more complex. The business's strategic goals explain how the organization plans to compete in its industry. Different information technologies offer distinct benefits with regard to flexibility, productivity, quality improvement, efficiency, and integration of change. The primary requirements are that the information technology chosen is consistent with and supports the strategic goals of the firm and its human capacity to fully utilize the information technology (Shani and Sena, 1994).

The firm's social subsystem refers to human resources and human capital assets that work in the organization and the totality of their individual and social attributes. The social subsystem encompasses individuals' aptitude, competencies and skills, knowledge-base, attitudes and beliefs, and relationships within and among groups. These include lateral and vertical relationships between the formal and informal systems and the components related to the culture and tradition of the organization, such as work habits and practices, assumptions, values, rites rituals, and emergent role network. The social subsystem also establishes the foundation for knowledge creation. From a CP's perspective, knowledge creation is viewed as an integral part and output of the dynamics within the social subsystem.

The technical subsystem of an organization encompasses the technological resources, physical and financial assets, tools, techniques, devices, artifacts, methods, configurations, procedures, intellectual capital, and knowledge used by the organizational members to acquire inputs and transfer inputs into outputs (Pasmore, 1994). Noteworthy is the fact that important differences exist among different information technologies in terms of their impact on the firm's technical subsystem. The introduction of e-mail software has a limited and local impact; it leaves both the social and technical subsystems largely intact. Fully integrated local area networks involve transformations of both the technical and social subsystems.

The "design" engine," or what was labeled as knowledge management configurations and process (and by STS theory as the optimization processes), provides the firm's tools and organization to achieve its strategy. This cluster includes multiple elements such as structural design of the firm, reward system, and learning systems. Top management's investment in new information technology requires the adjustment of organizational structure to accommodate needs of the information technology being adopted. Bureaucratic structures, with levels of functional specialization and numerous levels of hierarchy, are suited to efficient operation of highly mechanized operations under static conditions. Conversely, flexible organizations that are organized as communities-of-practice with high levels of interfunctional collaboration and decentralized decision making might be more suited for the knowledge intensive firms.

Finally, the business outcomes cluster refers to knowledge creation, utilization of intellectual capital, and business performance. A critical component of the knowledge management configurations and processes is the establishment of multiple methods and criteria to be used by the firm to measure its success, such as increase of the firm's capabilities and increase of its intellectual capital and knowledge creation.

Designing Knowledge Creation Systems

As we have argued earlier, knowledge management is seen as a response to a "mess", that is, environmental conditions that call for organization to develop methods for adaptation. It can be described as a set of *design requirements* and functions that an organization needs to fulfill for the adaptation to be successful. the

organizational solutions to the requirements can be expressed in terms of *design mechanisms* and *dimensions*, alternative solutions, and line actions.

For knowledge creation to take place, certain organizational conditions and arrangements must be in place. The starting point is "the mess", a set of external and internal conditions that call for adaptation. In the case of knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital, they usually are described as competitive pressures that require improve processes and organizational configurations that allow for improved operational efficiency and the creation of knowledge that is more relevant and portent to the success of the firm.

By design requirements we mean a minimum set of conditions that a manager aiming at knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital would have to achieve. On the general level, the design requirements are related to the classic process criteria of work design: want to do, can do, know what to do. (Hackman and Oldham, 1980). As such they will incorporate some of the following managerial responsibilities (Marshal, Prusak, and Shpilberg, 1996):

- Determining the required levels of application-specific and managerial knowledge
- Enabling the centralized collection of that knowledge from sources internal and external
- Representation of current knowledge in documents, databases, and other clear and widely accessible formats
- Embedding of that knowledge in business rules, processes, policies, and control mechanisms
- Refinement and testing of that knowledge - for instance, stress testing the firm's existing models with worst-case scenarios
- Overseeing the transfer of knowledge to application-related decision making
- Overseeing the transfer of knowledge and information to senior management monitoring the current state of the firm
- Creation of an infrastructure to support all of these activities

We define design dimensions as the basic set of alternative solutions that the manager can choose from in order to meet the design requirements. The range of alternatives can be established from the literature or by benchmarking existing solutions. Our task here is to identify the choices that a manager wanting to achieve knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital must make. As can be seen in Figure 2, we have identified for illustration purpose three design dimensions: structure, organizational learning system, and reward system. A wide range of choices is available for the manager on the type of structural configurations, the types of learning systems, and the nature of the reward system.

The following are some design dimension choices, based on sociotechnical-system and community of-practice theories that managers need to study (and eventually make) around the firm's structural configurations and processes:

- Examination of alternative structural mechanisms for the process of creating knowledge
- Examination of the degree to which alternative structural mechanisms facilitates (or hinder) optimal utilization of intellectual capital
- Exploration of alternative deliberation forums (which can be found on a continuum from very formal to very informal structure)
- Exploration of alternative organizational learning mechanisms (which can be found on a continuum from parallel to integrated mechanisms) that can foster both knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital
- Exploration of alternative reward mechanisms (which can be found on few continuum such as from individual to team-based rewards) that can foster both knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital
- Exploration of alternative information technology configurations that can help integrate the three subsystems of the firm such that both knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital can be achieved

Conclusion

The classical organization design orientations centered on the core production process. In the case of the knowledge intensive firm, the design must center on the design configuration and processes of knowledge creation and optimal utilization of intellectual capital.

We proposed an alternative perspective that integrate the theories of sociotechnical systems and communities-of-practice. As such, the framework centers on the need to identify the "mess", the design requirements and the design dimensions. The dynamics between the "mess", the social and technical systems of the firm, set the stage for the firm's ability to analyze its way of organizing and act on its findings. The engine of the firm is rooted in the knowledge management configurations and processes that are based on the design choices made by the managers along a variety of design dimensions. An optimally designed firm - a firm that utilized the proposed design framework is likely to benefit for a better utilization of its intellectual capital, a prosperous knowledge creation process and outcomes, and a higher level of business performance.

