SRF-JRMC develops 2011 Strategic Plan

Story and photo by Keiichi Adachi, CFAY Public Affairs

More than 40 Executive Steering Committee (ESC) members from U.S. Naval Ship Repair Facility and Japan Regional Maintenance Center (SRF-JRMC) Yokosuka, including leaders from the SRF-JRMC Sasebo Detachment, gathered recently at the CFAY Officer's Club for an intensive five-day workshop to develop the SRF-JRMC 2011 Strategic Plan.

"The main purpose of the workshop was to take the leaders outside their day-to-day activities and allow them to focus on strategic thinking and planning" said Alicia Akashi, SRF-JRMC head of Strategic Planning.

The SRF-JRMC annual strategic planning workshop is held offsite and is extremely important to charting the way ahead for the command. Each year, SRF-JRMC uses the workshop to validate or update the command's Strategic Goal and to develop a supporting plan with Tactical Goals and Tactical Goal Deliverables designed to address those challenges SRF-JRMC faces in achieving its Strategic Goal.

SRF-JRMC ESC members from Yokosuka and Sasebo are busy developing the 2011 Strategic Plan during an intensive five-day workshop held recently at the Officer's Club.
横須賀と佐世保分所から集まった日米上級監督者は5日間の集中討議でSRF-JRMCの2011年度戦略計画を立案した。

"I think we had a very productive five days with the off-site this year," said SRF-JRMC Commanding Officer Capt. Steven Stancy. "We identified the challenges ahead, including the *USS Blue Ridge* (LCC 19) Docking Selected Restricted Availability (DSRA), *USS George Washington* (CVN 73) SRA, *USS Shiloh* (CG 67) DSRA, and Advanced Industrial Management (AIM) implementation. Since there is a significant increase in the projected number of man-days, including implementation of AIM, it is important to me that our Tactical Goals (TG) for 2011 be focused, clear, and easy to communicate. It is also important that the TGs are not so ambitious that we could overload the workforce."

This year, the workshop also provided ESC members with training on "The Five Dysfunctions of a Team." The goal of this training was a review of where the SRF-JRMC ESC stood as a team with regard to the five dysfunctions and to provide the ESC with the tools to overcome any of the five dysfunctions that may have existed.

The first dysfunction is "absence of trust." It is overcome by appreciating and utilizing other team members' skills and experiences, and focusing time and energy on important issues. The second, "fear of conflict," is overcome by extracting and exploring the ideas of all team members and putting critical topics on the table for discussion. The third, "lack of commitment," is overcome by creating clarity of direction and priorities, and aligning the team around common objectives. The fourth, "avoidance of accountability," is overcome by identifying potential problems quickly by questioning team member's approaches without hesitation – most important as the ESC developed the SRF-JRMC 2011 Strategic Plan. The fifth dysfunction, "inattention to results," is overcome by focusing on collective outcomes. The ESC sought to avoid this dysfunction by developing a clear and attainable Strategic Plan that is easily understood by the command's employees as well as customers, and that focuses on making targeted significant improvements at SRF-JRMC.

The ESC team received additional training on "Managing a Multi-cultural Team for Peak Performance." This training was provided to ESC members to help them understand how to work more effectively in SRF-JRMC multi-cultural environment through creating cooperative unity, building trust and resolving communication breakdowns, and misinterpretations.

"One of the biggest mistakes people make is to look at issues based solely on their own cultural background and experiences," said Akashi. "We must recognize that cultural differences exist within SRF-JRMC multi-cultural, multi-ethnic work force and, in order to be effective in our core business functions, we must understand them."

Facilitated by the Strategic Planning Division, the ESC also participated in a jigsaw puzzle team building exercise that demonstrated the necessity of working together to create a successful Strategic Plan. "To successfully achieve our strategic goal, it is important to have a common vision and understanding of the importance of each piece of the puzzle," Akashi said. "It requires dedication and team work at every level of the organization as well as an understanding of the collective effort and common vision of what the organization is trying to achieve."

Stancy said that every SRF-JRMC employee must understand the 2011 Strategic Plan, including the Strategic Goal of "becoming the best performing U.S. Naval Ship Maintenance provider by 2012... and we will prove it," and how they can best support the plan. "Each individual needs to be working every day on tasks and assignments that will lead SRF-JRMC to being the best performing ship maintenance provider in cost, quality, schedule performance, safety and other areas," Stancy said. "Additionally, each employee must communicate the progress they are making or areas where they need help. This is a team effort, and all employees must be involved."

SRF-JRMC横須賀・佐世保、一丸となり経営戦略を策定

文・写真：安達慶一、CFAY広報課

先ごろ艦船修理及び日本地区造修統括本部（SRF-JRMC）の40名以上の日米上級監督者（ESC）が、将校クラブでSRF-JRMCの2011年度経営戦略計画を立案するため5日間のワークショップを行なった。

「このワークショップの主な目的は、指導者が日常業務から離れて部隊が何をしていて何処へ向かっているか全体像を把握をし、経営戦略策定に集中することです」と語るのは、戦略計画部部長の赤石アリシアさん。

年に一度開かれるこの集中討議は部隊の方向性を導くためにとても重要だ。毎年、SRF-JRMCではこの手法を用い、経営戦略の評価と再策定を行ない、部隊が直面する課題の取り組みを踏まえた達成ゴールと実務ゴールの計画を練っている。

「今年のワークショップは有意義な５日間であったと感じます。USSブルーリッジ（LCC-19）のドック内定期修理工事、USSジョージ・ワシントン（CVN-73）の定期修理工事、USSシャイロ（CG-67）、AIM（Nemaisに代わる新たな基幹システム）の導入などを含むこれからの課題の洗い出しを行いました。AIM導入も控えSRF-JRMCでは計画予定のマンアワー（１人１日分の仕事量）が著しく増加するとみられ、2011年度の実務ゴールは的を絞りコミュニケーションを明瞭かつ容易にすることが大事です。また、実務ゴールで従業員に負担がかかり過ぎないように配慮することもポイントです」とSRF-JRMC司令官スティーブン・スタンシー大佐は述べた。

今回のチームワークを要するワークショップにおいてESCのメンバーはチームの機能不全という講習を受けた。トレーニングの趣旨は参加メンバーが一つのチームとして健全に機能してない要素を5つの観点から探り、その不全要素をいかにして克服するかを学ぶことだ。

第１の不全「信頼の欠如」は他のメンバーの技能と経験を尊重し、重要な事項に焦点を合わせる事で解決するというものだ。第２の「衝突の恐怖」は、全てのチームメンバーが持つアイデアを引き出し、検討を行い、重要な事項を討議の対象とすることで回避されると考える。第３の「責任感の不足」は方向性や優先順位を明確にし、チームの活動を共通目標に添って行い、更に、第４の「責任説明の回避」は、ESCメンバーの対応にためらうことなく疑問を投げかけることにより潜在的な問題を明瞭化することで解決されるというものだ。これはESCメンバーが2011年度経営戦略計画策定する上で最重要点だ。最後の「結果への無関心」は、総体的な成果に焦点を置くことで解決に至る。従業員ばかりでなく顧客も容易に理解できる明瞭で達成可能な戦略計画を立案し、部隊に顕著な改善をもたらす事に集中することで第5の機能不全を回避した。

さらにESCチームは「最善の成果を引き出す多文化チームを築く」トレーニングを受けた。協力的な結束の構築や信頼の向上、コミュニケーションの断絶や誤解の解決策などを学び、SRF-JRMCの多文化の環境の中で、いかに効果的に業務を行うかをESCチームが理解するトレーニングであった。

「人々が起こすミスで大きなもの一つは、自分の文化的背景と経験による観念で物事を見ることです。SRF-JRMCの従業員は文化や人種の相違が存在することを認識し、業務機能を効率的にするためにはその相違を理解しなければなりません」と赤石さん。

戦略計画部の進行で、ESCチームは戦略企画を成功させるためには共同理解がいかに重要か実演する目的で、ジグソーパズルチームを作るゲームを行った。「戦略ゴールを成功に達成するには、共通のビジョンとパズルの破片が持つ重要性の理解が大事です。組織のどのレベルでも貢献とチームワークが必要です。協調的な努力が求められ、我われが達成しようとしている事への共通なビジョンを持たなく、お互いに行動を起こさないのは、ムダな努力となるでしょう」と明石さんは語気を強めて述べた。

SRF-JRMC全従業員の『2012年までに最も優れた米海軍艦船修理施設になる』という戦略ゴールを含む経営戦略計画の理解と、その達成に向けての貢献の最善策の認識が不可欠だと、スタンシー大佐はいう。

「経費、品質、計画実施、安全面などで最も優れた米海軍艦船修理施設になるために、従業員一人一人が日々貢献する必要があります。また、どの従業員も進捗状況の報告と援助の必要があればそれを要請することを怠ってはなりません。SRF-JRMCの経営戦略はチーム努力と全従業員の関与により成し遂げられるのですから」とスタンシー大佐は経営戦略の成功に向け意気込みを語った。