Forum educates managers on SRF-JRMC strategic intent

By Keiichi Adachi, CFAY Public Affairs

Ship Repair Facility and Japan Regional Maintenance Center (SRF-JRMC) recently completed the command's Middle Managers Forum (MMF). The MMF consisted of both Japanese and English sessions, with a total of 405 personnel attending from Yokosuka and Sasebo.

The MMF was held in addition to the all hands Strategic Plan briefing which presented the Strategic Plan to the entire workforce. The main purpose of the MMF was to provide a more detailed explanation of the deliverables required to meet each of the Tactical Goals (TG).

SRF-JRMC considers that middle managers are the supervisory employees who are in between the Executive Steering Committee (ESC) and the general workers. They are the people who directly interact with the general employees on a day-to-day basis.

"They are the key personnel who ensure participation of the general employees in accomplishing our goals in the strategic plan. Therefore, it is very important for them to have a good understanding of the plan so that they are capable of engaging and guiding their employees in the right direction," said Alicia Akashi, director of Strategic Planning division at SRF-JRMC.

In order for SRF-JRMC employees to better understand the Strategic Plan, a "line of sight" is needed to provide the middle managers with information, guidance and direction so that the information becomes part of their daily business processes. The first step in the "line of sight" was the Strategic Plan briefing. The primary purpose of the event was to increase employee awareness of where their organization is heading and having a common shared vision. The next "line of sight" step was the MMF. "MMF is an important part of SRF-JRMC Line-of-Sight Plan and it helps middle managers understand how each Tactical Goal and deliverable within our Strategic Plan impacts them so that they know how to support each goal. This is a key to ensuring the engagement of the entire workforce in executing the Strategic Plan and ultimately ensuring its success" Akashi said.

David Lewis, an attendee at the MMF said, "The better informed middle-level managers are, the more effective the communication up and down the chain of command. If we can't effectively explain the strategic plan to the employees, they're likely to think it's just another passing 'management fad."

The MMF originated in 1999. The purpose of the MMF at that time was to provide means of direct communications between the SRF Japanese middle managers and the commanding officer for discussion and resolution of problems of general interest. Participation in this group is open to all SRF managers.

According to Akashi, SRF-JRMC shifted the purpose of the MMF in 2007 to be more specific to the roll-out of the Strategic Plan, sharing information in an interactive way to more deeply understand how they can support and translate what must be done in each area to execute the plan.

"When the middle managers understand the details of the plan, they can better help their subordinates understand what specific role their group has in meeting each Tactical Goal. This will instill trust and improve their credibility with their own people and it also helps strengthen our entire team," said Akashi.

During the forum, the middle managers are provided with the right tools to deliver the required information to the people who work for them. As the middle managers roll out to the next lower level, it gives the employees awareness of their role in accomplishing their goals. It connects each and every member of the SRF-JRMC to their Strategic Plan and gives them a sense of ownership.

SRF-JRMC Commanding Officer Capt. Stephanie Douglas explains the "Line of Sight" plan, which provides information, guidance and command direction to middle managers during her opening remarks at the Middle Mangers Forum in Yokosuka.

Photo by Tomoko Matsumoto

横須賀での中間監督者フォーラムの開会の挨拶の中で、SRF-JRMCのステファニー・ダグラス大佐司令官は中間監督者に情報、指導、方向性を提供する「ラインオブサイト」プランを説明する。

写真：松本智子

Lewis said, "The MMF helps us to better understand linkage between the Strategic Plan and how our work units contribute to meeting that plan."

The MMF amplifies the briefing on a much more detailed level allowing the middle managers to do a thorough briefing to their employees, according to an official at SRF-JRMC Sasebo Detachment. "I think that MMF is a must since I am in a position to tell my people about the Strategic Plan. The briefing presented the big picture. The MMF explained it in more detail so that I gained a better understanding and I am able to explain it correctly to my people."

"This year, as we did in the past, the middle managers are required to provide their written contributions on what their work unit will specifically do to support the 2009 plan. They will also be required to provide their progress report in person to ESC.

"SRF-JRMC Commanding Officer Capt. Stephanie Douglas and all the ESC members want to know what the middle managers and their work units are doing to make the Strategic Plan a reality. We view this as an opportunity to ensure accountability, alignment and identify any barriers in meeting our goals," said Akashi. "As we embark on a new strategic goal, this will be even more important. It is a two-way accountability. Our commanding officer and all ESC members are accountable to the middle managers, as the middle managers are accountable to the commanding officer and ESC members for doing what is necessary to achieve our goal to be the finest naval shipyard."

中間監督者フォーラムはＳＲＦ－ＪＲＭＣの戦略意識を監督者に啓蒙する

文:安達慶一、CFAY広報課

先頃、艦船修理廠及び日本地区造修統括本部（ＳＲＦ-JRMC）は中間監督者フォーラム（MMF）を終えた。このMMFは日本語と英語でのセッションに分けられ、横須賀と佐世保分所で合計405名の中間監督者が参加した。

MMFはSRF-JRMCの全従業員を対象に行なわれた経営戦略計画全体説明会の後に行なわれた。MMFの主な目的は、個々の実務ゴールが求める達成課題に関するより詳細な説明を提供することだ。

Chris Corley, a Tactical Goal (TG) Leader, briefs middle managers at SRF-JRMC Sasebo Detachment during the Middle Managers Forum in Sasebo.

Photos by YN1(AW) Randolph Williams

佐世保での中間監督者フォーラムでSRF-JRMC佐世保分所の中間監督者に実務ゴール指導者の一人、クリス・コーリーさんは実務ゴール１の「技術プロセスの改善」について語る。

写真：YN1(AW)ランドルフ・ウィリアムス

中間監督者とは上級監督者委員会（ESC）と従業員の間で監督の責務を担う従業員と捉える。従業員と日々直接業務を行なう人達だ。

「中間監督者は経営戦略実務ゴールの達成のための従業員の参画を確実にするカギとなる人たちです。ですから従業員を計画に関わらせたり導いたりできるように中間監督者には戦略計画の十分な理解を得てもらうことがとても重要です」と語るのはSRF-JRMC経営戦略部監督者のアリシヤ・明石さん。

SRF-JRMCの従業員に戦略計画のより十分な理解を求める為、中間監督者に情報、アドバイス、方向性を提供し、それが日々の業務プロセスの一部と関連づいていることを示す「ラインオブサイト」の構築が必要となった。「ラインオブサイト」の第一ステップは経営戦略計画全体説明会であった。その目的は、SRF-JRMCが向かう方向、共通なビジョンを持つことへの従業員意識の向上であった。「ラインオブサイト」の第二ステップはMMFであった。「MMFは『ラインオブサイト』の重要な部分であり、それは中間監督者に戦略計画の実務ゴールと達成課題が関わるかを理解してもらう助けとなり、従って中間監督者がどのように個々のゴールを支援したらよいのかが分かるようになる。戦略計画の実行と成功を確保する為に全従業員が関与する事を導くカギです」と明石さんは話した。

MMFに出席したデビッド・ルイスさんはこう話す。「中間監督者が十分に情報を持てることは、指揮系統間の意思疎通により効果的です。従業員に戦略計画が効果的に説明出来なければ、従業員はただの業務管理上の一過性のモノと考えがちになります。」

1999年に始められた当時のMMFの目的は、一般な関心事の討議と解決を計るために中間監督者と司令官とが直に意思疎通を図ることが出来る場を提供することであった。SRFの全監督者にMMF参加の門戸が開放されている。

明石さんによるとSRF-JRMCは2007にMMFの目的を変え、戦略計画展開を主眼に置いた。すなわち、計画の推進や実行を進める個々の分野に於いて、中間監督者がどの様に、何を行なうべきかを支援しより深い理解をうながす双方向式の情報の提供の場とした。

「戦略計画の詳細を中間監督者が理解すると、彼らの下で働く従業員がそれぞれの達成ゴールの対応する役割を従業員に働きかけます。これによって上司と従業員の信頼が生まれ、SRF-JRMCチームの絆を強める」と明石さんは語った。

MMFでは、中間監督者には情報を伝えるのに必要な正確な資料が提供されている。その資料が従業員の実務ゴール達成に於ける役割の認識をもたらし、個々の従業員を戦略計画に結びつけ、彼らに役割責任を与える。

ルイスさんはこう話した。「MMFは戦略計画と従業員のゴール達成への貢献を理解する助けになっている。」

戦略計画の詳細を十分に理解することによって、ゴール達成の役割を従業員に十分理解させることができる。中間監督者の下で働く従業員への綿密な説明を行なえるよう、MMFはより詳細な内容を提供していると佐世保分所の幹部職員は話し、彼はこう続けた。「私は戦略計画を自分の部下に伝える立場にあるので、MMFは絶対に必要です。全体説明会は全体像が示され、MMFではより詳しかったので、より良い理解が持て、部下に対して正確に説明できます。」

「今回、去年と同様に中間監督者は２００９年戦略計画を支援するために詳細に何を行なうかの報告書の提出が求められている。更にESCに彼らの進捗状況の報告書を提出とその説明が求められている。司令官ステファニー・ダグラス大佐と全てのESCのメンバーは、中間監督者と彼らの部下が戦略計画を実現させるのにどの様に関わっているかを知りたい。（報告書と説明）は我われが達成するゴールに対する方向性を同一にする責任説明と調整を行い、どんな壁があるのかを洗い出しをする一つの機会だと捉えています。新しい戦略計画を開始しましたが、これは重要であり、双方向の責任説明となります」と明石さんは語り、こう続けた。「我われの司令官と全てのESCメンバーは中間監督者に対して責任説明があり、中間監督者は司令官と全てのESCメンバーに対して、最善の海軍工廠というゴールを達成する為には何が必要で行なうことに説明責任があります。」