

原子力規制庁原子力規制部検査監督総括課 殿

令和7年度原子力施設等防災対策等委託費

(検査活動監督に関わるマネジメント活動の実態調査) 事業

# 報告書

令和8年3月

日本エヌ・ユー・エス株式会社

本報告書は、原子力規制庁殿から委託された令和7年度原子力施設等防災対策等委託費（検査活動監督に関わるマネジメント活動の実態調査）事業に係る調査について実施した業務の成果をとりまとめたものです。

## 目 次

1 本調査の概要 .....	1-1
1.1 背景・目的 .....	1-1
1.2 実施内容 .....	1-1
1.2.1 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点の抽出と整理 .....	1-1
1.2.2 検査活動監督マネジメント実態調査とその内容の取りまとめ .....	1-7
1.2.3 検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価 .....	1-15
1.2.4 調査報告書の作成 .....	1-20
1.3 実施期間 .....	1-20
2 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点の抽出と整理 .....	2-1
2.1 はじめに .....	2-1
2.2 NRC 検査マニュアル IMC 0102 の成り立ち .....	2-1
2.3 NRC 検査マニュアル IMC 0102 日本語版の作成と内容の精査 .....	2-5
2.4 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点抽出と整理 .....	2-17
2.5 まとめ .....	2-22
3 検査活動監督マネジメント実態調査とその内容の取りまとめ .....	3-1
3.1 はじめに .....	3-1
3.2 検査活動監督マネジメントに関する日本の実態調査 .....	3-2
3.3 検査活動監督マネジメントに関する米国の実態調査 .....	3-26

3.4 講演会の開催.....	3-53
3.5 まとめ .....	3-59
4 検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価 .....	4-1
4.1 はじめに .....	4-1
4.2 検査活動監督マネジメント活動の日米比較、分析及び評価結果 .....	4-1
4.3 まとめ .....	4-15
添付資料リスト .....	添-1

## 1 本調査の概要

### 1.1 背景・目的

原子力規制庁（NRA）は、米国 NRC の原子炉監視プロセス（ROP: Reactor Oversight Process）を参考に検査制度を見直し、2020 年度に新たな検査制度の運用を開始した。

以降、原子力規制庁では、新たな検査制度で適用されているパフォーマンスベースドの考え方を定着させるべく管理職等が、現場視察や日常的なコミュニケーションを通じて、検査官の業績・能力評価や検査官に対する指導・助言といった検査活動の監督を実施してきた。一方、NRC では、検査活動の監督に関する管理職のマネジメントの方針、実施方法、評価の基準等を解説したマニュアル(IMC 0102)を整備し、これに沿って、マネージャー一等が検査活動の監督を実施している。

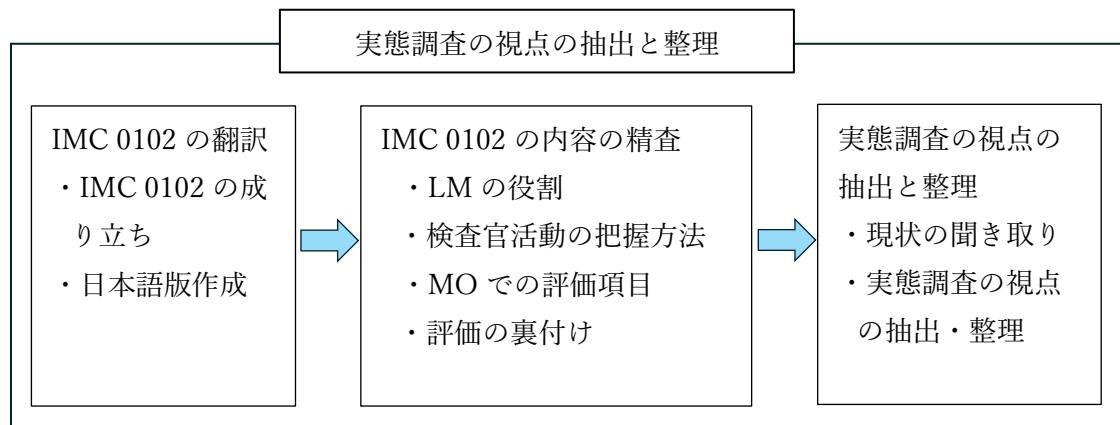
このことを踏まえ、日米の規制当局が実施している検査活動の監督に関するマネジメント活動の実態を調査し、その結果を比較・分析を行い改善に資する知見を抽出する。

### 1.2 実施内容

#### 1.2.1 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点の抽出と整理

日米のマネジメント業務実態の調査に際して、日米間の比較・分析・検討を行う上で、NRC 検査マニュアル IMC 0102 と関連文書を基準として用いた。IMC 0102 を翻訳するとともにその内容を精査し、これに対応する日本の現状を原子力規制庁から聞き取り、日米の実態調査を行う視点の抽出と整理を行った。

全体の作業の流れを図 1.2.1-1 に示す。



(注) LM=ラインマネージャー、MO=マネジメント・オブザベーション

図 1.2.1-1 全体の作業の流れ

## (1) IMC0102 の成り立ち

### ① 主な内容及び特徴

サイトでの検査活動の有効性と品質を確保し、継続的に改善を図るうえで、NRC 地方局マネジメントの関与と監督が重要との認識を踏まえ、それを業務プロセスとして具体化して運用するためのマニュアルとして、その基本方針と実施要領を示す。

とくにラインマネージャー（以下、LM とする）と称される、検査官の上司（地方局 I から IV の各オフィスに勤務しているブランチチーフ、詳細は 3.3(4)参照）が果たす監督の役割の重要性を強調し、LM の活動と LM による検査官の監督と検査官のパフォーマンス評価の方法にフォーカスして詳しく記載している。

### ② 作成及び改訂の経緯

作成の背景は、IMC 0102 の「目的」の冒頭に短く「産業界からの定期的な意見と NRC 内部レビューにより、事業者施設で実施される NRC 活動に対するマネジメントの継続的な関与と監督の必要性が把握された」と述べられている。

これについて、産業界からの意見や NRC 内部レビューは具体的にどのようなものであったか、米有識者に確認して次の情報を得た。

#### ・産業界の意見

ROP を導入して初期実績を積んだ頃、産業界から NRC に対して、事前通知されて計画に沿って検査活動が行われることを含め、よりオープンで協力的な検査活動が行われることを確実化することが要望された。

#### ・NRC 内部のレビュー

一方、NRC では、検査の有効性などについて体系的な自己評価を行うことが始められた（検査手順書の品質、指摘事項の規制要件との整合性、ROP 実施の品質などを評価）。この自己評価では、検査の有効性と ROP の品質を改善・高度化してゆくために、その長所・短所を把握するために体系的で詳細な観察・洞察を行うことが必要とされた。

このような背景を踏まえて、サイトの検査活動の有効性と品質の確保・向上を念頭に、マネジメントの関与と監督を業務プロセスの中に具体的に組み込んで運用に供するために、その考え方とプロセスを明示する図書として IMC 0102 が作成された（2002 年）。

その後、ROP の実績を重ねながら、現在までのほぼ 25 年の間に 3 回ほど改訂された。主な改訂内容は次のとおりである。

#### ・2005 年

ROP の 4 年間の実績から得られたマネージャーのサイト訪問の役割と責任に関するベストプラクティスを反映した。また、検査官がマイナーな問題の追跡や傾向把握をしてはならないことを強調した。

#### ・2013 年

ラインマネージャーによる検査官の観察に関して、検査官への期待の内容をアップデートした。

・ 2025 年

IMC の標準フォーマットに合わせて構成を変えた。また、要件の明確化を図った。(実質的な内容は 2013 年版と同様である。)

③ 関連図書

IMC 0102 に示される検査官のパフォーマンス評価は、上位図書の MD (管理要綱) 10.67 「一般等級のパフォーマンス評価システム」に示される NRC 従業員を対象とするパフォーマンス評価システムの一部である。IMC 0102 における検査官のパフォーマンス評価は、従業員のうちサイトで活動する検査官を対象として具体化したものである。

ただし、パフォーマンス評価の全体については、MD 10.67 を参照する必要がある。また、パフォーマンス計画の作成、年次パフォーマンス評価、容認できないパフォーマンスの場合の対応も IMC 0102 には記載されておらず、従業員に共通する内容として MD 10.67 に記載されている内容を参照する必要がある。

(2) 日本語版の作成と内容の精査

① 日本語版の作成

IMC 01012 (2025 年版) の日本語版を作成した。

② 内容の精査

IMC 0102 の内容を精査し、次の内容を整理した。

- ・ IMC 0102 の要点
- ・ LM のマネジメント活動の全体概要
- ・ LM の役割と検査官のパフォーマンス評価

LM のマネジメント活動の全体概要を図 1.2.1(2)-1 に示す。検査官のパフォーマンス評価については、ここでは IMC 0102 の記載ベースで整理したものを示したが、米国におけるオンサイト MO の実態として、1.2.2 の米国実態調査の中でより詳しく説明している。

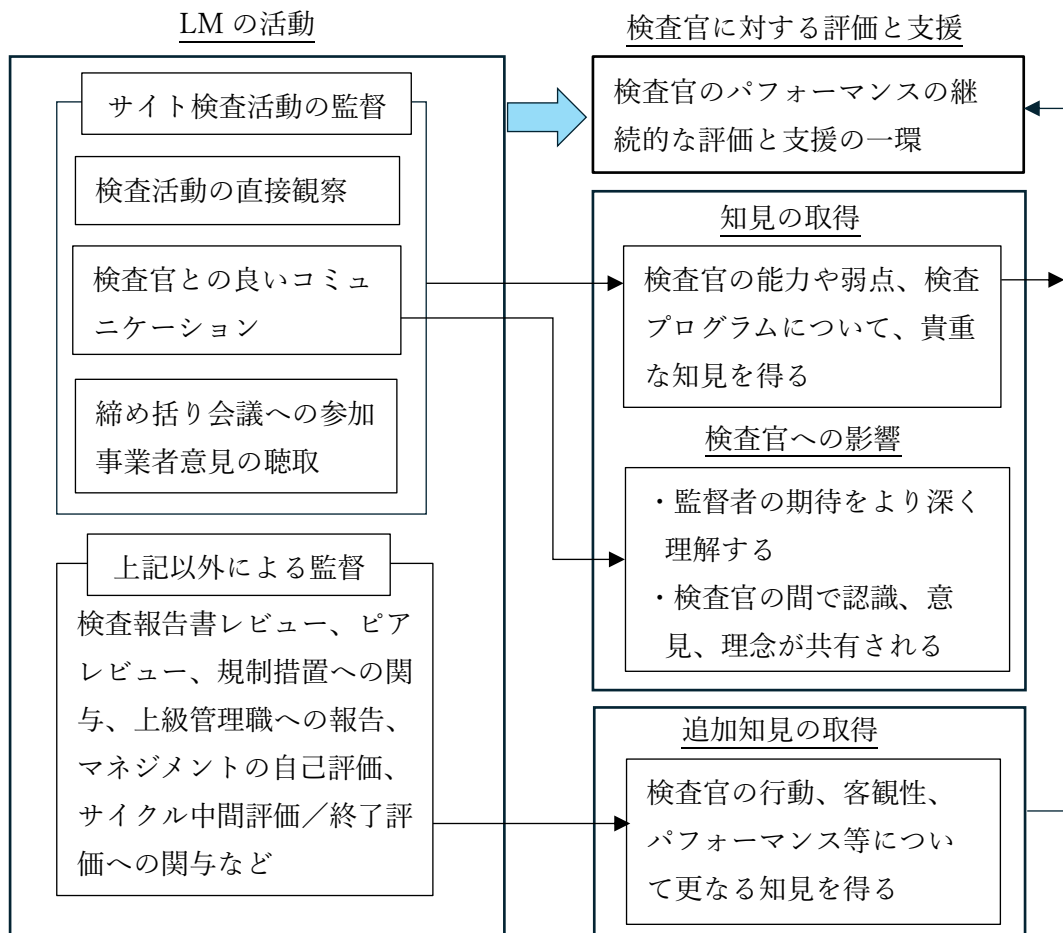


図 1.2.1(2)-1 LM のマネジメント活動の全体概要  
(IMC 0102 より JANUS 作成)

(3) 実態調査の視点の抽出

① 日本の現状の聞き取り

IMC 0102 の大枠に沿って原子力規制庁より日本の現状を聞き取り整理した。

② 実態調査の視点の抽出と整理

IMC 0102 をベースに日米の実態を比較するために、米国の実態調査において確認すべき事項を調査の視点として抽出し整理した。

抽出した視点を表 1.2.1(3)-1 に示す。

表 1.2.1(3)-1 米国実態調査の視点

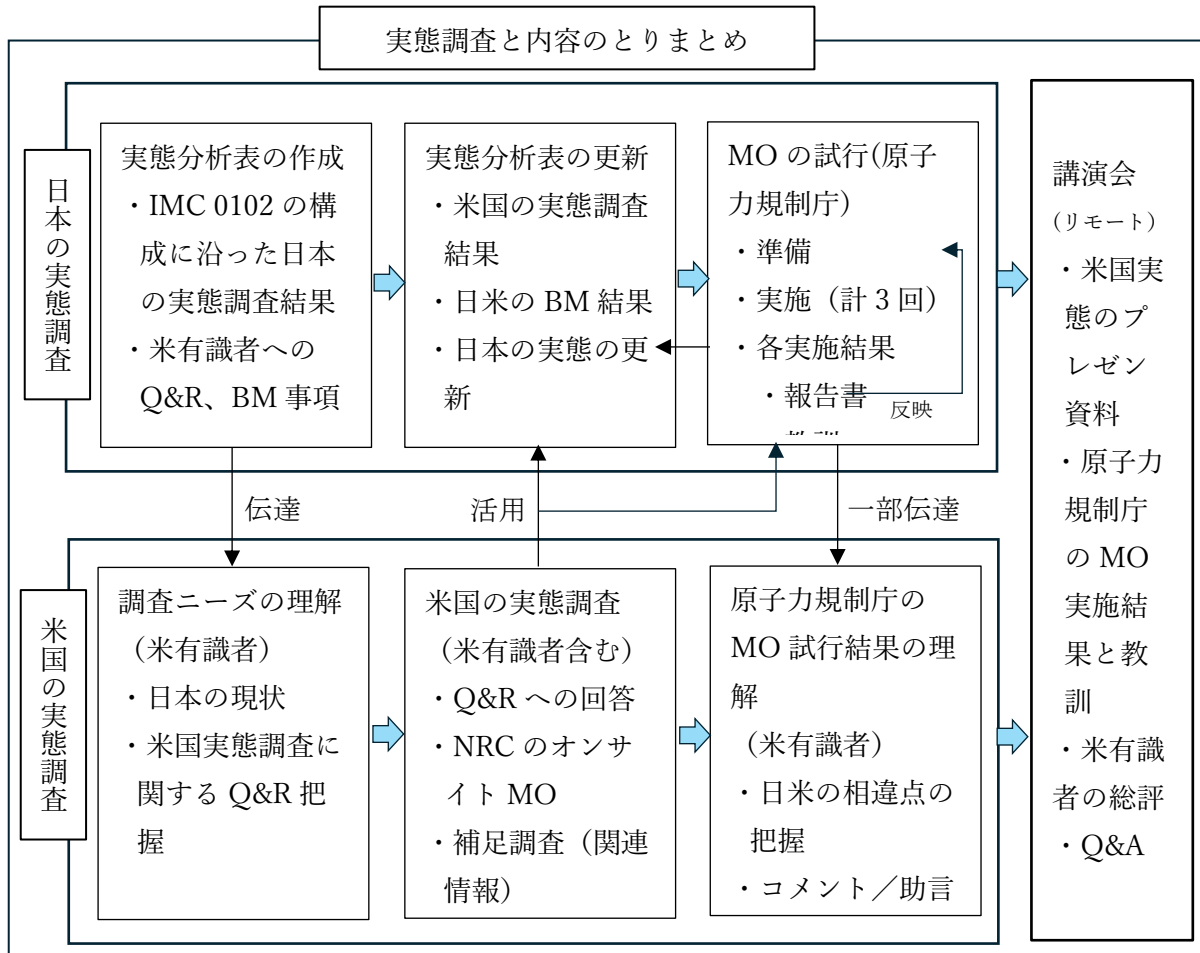
区分 (IMC 0102 の構成)	抽出した調査の視点 (要確認事項)
目的、適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメントの関与と監督が必要と認識された背景 (産業界の意見、NRC の内部レビューとはどのようなものか?)</li> <li>・ 適用範囲が運転中原子炉に限られる理由 (廃止措置やサイクル施設の監督への適用可能性は)</li> <li>・ 検査官の客観性の意味合い (客観性が問題になった事例)</li> </ul>
責任と権限	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.検査官 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門検査部門 (DRS) と実用炉監視部門 (DRP) の連携の実情</li> </ul> </li> <li>2. LM <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 締め括り会議に LM が参加することの実効性</li> <li>・ 検査官がマイナーな問題を追求しないようにするための方策</li> <li>・ 他サイトでの短期駐在が検査官の客観性を強化する可能性</li> <li>・ LM に要求される知識・経験</li> <li>・ マイナーか指摘事項かの判断の議論が難しい場合の対応</li> <li>・ サイトでの検査官パフォーマンス評価に費やされる日数</li> <li>・ 検査官の巡視への同行時に行う可能性があること</li> <li>・ サイト訪問時に事業者にする典型的な質問</li> <li>・ 検査官の客観性のトレンドの監視方法</li> </ul> </li> <li>3.地方局上級マネジメント <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方局長、部長クラスに必要とされる知識・経験、仮に経験が不足する場合の対応方法</li> </ul> </li> </ol>
要件、ガイダンス、観察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.全般 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検査官の責務と基本原則を示す文書</li> <li>・ 組織の期待事項を検査官に伝達する方法</li> <li>・ 検査官に求められる知識、姿勢に関する基準</li> <li>・ LM と検査官との間の緊張関係や対立可能性</li> <li>・ 検査官のサイト勤務に関する制約条件</li> <li>・ 検査官の異動サイクル</li> </ul> </li> <li>2.マネジメントによる観察 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全の視点と安全原則の意味合い</li> <li>・ パフォーマンス評価の方法及び評価基準 (各項目について)</li> <li>・ 技術訓練と準備の意味合い</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制の見解に沿った行動がとられなかった事例の有無</li> <li>・検査官の客観性に影響する要素</li> </ul> <p>3.その他の監督手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・LMと検査官の日常的なコミュニケーション</li> <li>・その他の監督手法の有効性と改善余地</li> </ul> <p>4. スタッフの説明責任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官の振る舞いに劣化が見られた場合の対応（対応の迅速さ、対応方法の習得の仕方）</li> </ul>
<p>サイト訪問観察フォーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官のパフォーマンス評価結果の公開範囲</li> </ul>

### 1.2.2 検査活動監督マネジメント実態調査とその内容の取りまとめ

検査活動監督マネジメントにおける日米の実態調査を行い、その内容を取りまとめた。

検査活動監督マネジメント実態調査とその内容の取りまとめにおいて、全体の作業の流れを図 1.2.2-1 に示す。



(注) Q&R=質問&リクエスト

図 1.2.2-1 全体の作業の流れ

#### (1) 日本の実態調査について

検査活動の監督を目的に原子力規制庁の管理職が実施するマネジメント活動（現場視察、日常的なコミュニケーション等）の改善の取組について、原子力規制庁が作成する取り組み結果をまとめたレポート及び準備段階で用意した資料を英訳した上で、有識者がこれをレビューし、その実態把握を行った。また、原子力規制庁が実施しているマネジメント活動の改善の取組の実態を踏まえ、その実効性評価を行った。

具体的には、

- ① 実態分析表の作成

日米の実態を比較分析するために、IMC 0102 の構成を軸として次の情報を整理する実態分析表を作成した。また、日本の実態を記入した。

- ・日本の実態
- ・米有識者への Q&R（質問及びリクエスト）と米有識者からの回答
- ・日米を概略比較する BM（ベンチマーク）項目

② 実態分析表の更新

米有識者による米国の実態調査結果を踏まえ、実態分析表に次の情報を追加した。

- ・Q&R に対する米有識者の回答

③ 日本での米国流オンサイト MO の試行及び実効性評価等

原子力規制庁は、米有識者による米国実態調査結果を参考に、NRC が実施しているオンサイト MO の模擬（以下、原子力規制庁が従来実施してきた MO 及び NRC が実施しているオンサイト MO と区別するため「米国流オンサイト MO」と仮称する）に焦点を絞り、その試行を計画した。

IMC 0102 を文書のみから理解するのではなく、実際に計画して、体験してみても学びを深め、今までのやり方との違いを実感として把握することを試みた。この米国流オンサイト MO の試行は、事業者とスケジュールを調整し、間隔を置いて合計 3 回実施された。実施された結果をレポート等にまとめるとともに、教訓を整理し、それを次回の試行に反映する。このサイクルを繰り返す形で、米国流オンサイト MO が実施された。オンサイト MO に関する日米の相違点の把握や原子力規制庁への今後に向けた助言の検討に役立ててもらうために、弊社よりその実施内容の概要等を米有識者にも伝達した。これらの原子力規制庁が実施しているマネジメント活動の改善の取組の実態等を踏まえ、その実効性の検討、評価を行った。

(2) 米国の実態調査について

IMC0102 に基づいて、NRC の管理職が実施しているマネジメント活動の実態について、原子力規制庁が提示する質問リストに沿って有識者の経験を整理し、日米の取り組みの違いを比較検討した上で、原子力規制庁へのアドバイスを抽出した。また、有識者による講演及び規制庁職員との議論を通じて、NRC の管理職が実施しているマネジメント活動を規制庁職員に紹介するとともに、講演及び議論の内容をとりまとめた。

具体的には、

① 米有識者の選定

米国の検査活動監督のマネジメントに関する実態は、公開情報から把握することは難しいため、NRC において検査及び監督を行った経験を持ち、豊富な知見を有する有識者を選定して依頼することとした。原子力規制庁との協議を踏まえ、NRC 地方局で検査官及び原子炉プロジェクト・ブランチチーフ（LM に該当）の豊富な経験があるほか、原子力規制庁と交流経験があり、日本の検査事情にも理解を有する米国 NRC

の管理職経験者を有識者として選定した。

② Q&R への回答

IMC 0102 の理解と米国実態把握のために作成した Q&R（質問及びリクエスト）（英語訳）を有識者に伝達し、日本の事情等を踏まえて Q&R の内容等を説明し、有識者の意見を聞き取り、不明点の確認等関連の議論を行った。また、作成した Q&R に対して有識者が回答（英文）を作成した。その回答を和訳とともに、米国の実態分析表に反映した。

③ ベンチマーク（BM）項目への回答

日米の概略比較のために行う作成した BM 項目に対して、有識者に問い合わせを行った。上記の Q&R と合わせて米国の実態を把握する関連の情報を得た。日米比較の BM 結果は 4.2(2)にまとめた。詳細は 4.2(2)を参照する。

④ 米国におけるオンサイト MO の実態

Q&R、BM や米国におけるオンサイト MO の実施に関する有識者の回答等の調査結果に加え、弊社による補足調査、検討を踏まえて、NRC のオンサイト MO の実態について、次の項目に分けて整理しまとめた。

- ・ 地方局組織と LM の配備（体制面）
- ・ 年次パフォーマンス評価システム（年次評価）
- ・ 米国におけるオンサイト MO の概要
- ・ 米国におけるオンサイト MO の実施プロセス
- ・ オンサイト MO 成功のためのキーポイント

LM のポジション、人数、カバーするサイト数を表 1.2.2(2)-1 に、年次パフォーマンス評価システムの概要を図 1.2.2(2)-1 に示す。

表 1.2.2(2)-1 LM のポジション、人数、カバーするサイト数

項目	米国の実態
LM のポジション	地方局の運転中原子炉安全部に属する原子炉プロジェクトブランチのブランチチーフ
LM の人数	数名。例えば、地方局 III では、原子炉プロジェクトブランチが 3 つあり、それぞれにブランチチーフがいる。ブランチチーフは合計 3 名、すなわち LM は 3 名である。
各 LM がカバーするサイト数	それぞれの地方局で、平均して 3~4 サイト / LM。例えば、地方局 III では、4 サイト / LM で、3 名の LM が合計 12 サイトを監督している。

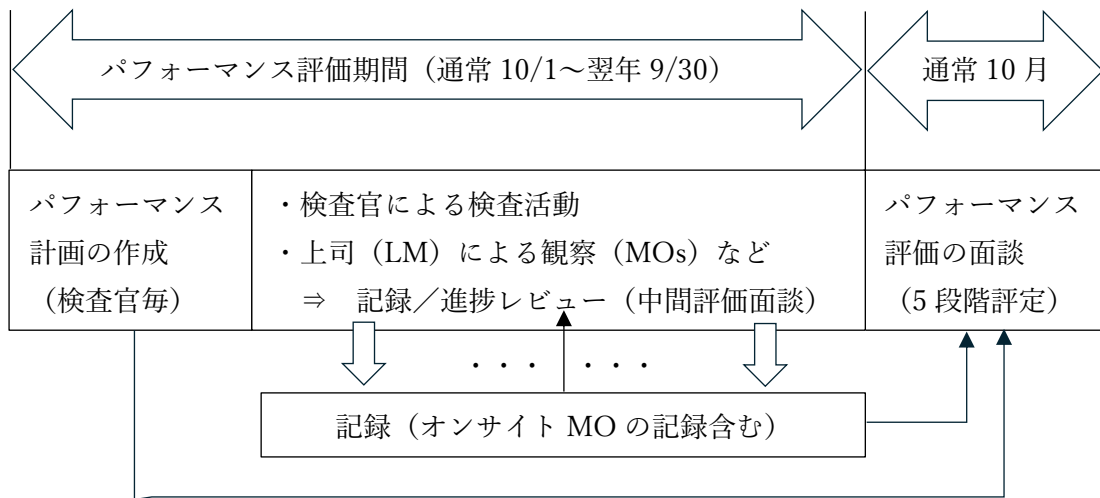


図 1.2.2(2)-1 年次パフォーマンス評価プロセスの概要  
(MD 10.67 より抜粋、JANUS 作成)

### (3) 講演会の開催

日本における米国流オンサイト MO の試行結果と米国におけるオンサイト MO の報告等を踏まえ、オンサイト MO の講演会（計 2 回、リモート形式）を実施した。講演会での講演及び原子力規制庁職員との議論を通じて、米国のマネジメント活動を原子力規制庁職員に紹介した。講演会での講演や議論の内容を整理し、本報告書に取りまとめた。

講演会の開催時期は、次のとおりである。

- ・ 第 1 回：2026 年 2 月 12 日
- ・ 第 2 回：2026 年 3 月 25 日

講演会で行われた議論や意見交換の主な論点とその概要内容を表 1.2.2(3)-1 に示す。

表 1.2.2(3)-1 講演会での意見交換の主な論点と概要内容

主な論点	概要
日本のオンサイト MO の試行について	
全般	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・体系的で詳細な計画を準備している。経験と教訓もまとめられている。全体的に大変良い。</li> <li>・スタートはこのような形で、ゆくゆくは、ラインマネージャーの質問も行動もガイダンスなしで自然にできるのがよい。</li> <li>・自分は、MO では2つのことを念頭にしていた。検査官をよく知ること、サイトをよく知ることである。検査官との相互理解から、長い道のりだが、信頼関係ができる。</li> <li>・気になったのは、検査官の基礎知識をテストする側面が含まれている点。基礎知識は検査官資格を与える時に確認されているはず。MO は、本来、検査官へのサポート的なもの（検査官のニーズ、弱点を把握して助言する）で、検査官も快く受けられるものとするのが重要。自分の検査官時代にも嫌なマネージャーがいたので、「良いサポート・助言をもらえる」と楽しみにしてもらえるマネージャーを目指した。</li> </ul>
検査官のプラント巡視への同行	<p>(1) 原子力規制庁の実施結果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎回、1名の検査官が主要エリア（中央制御室、原子炉建屋、格納容器、その他の主要なエリア）の巡視を行うのに同行。フリーアクセス（エスコートなし）で実施。</li> <li>・1名の巡視について平均2日かけて観察を実施。プラント知識、オペラビリティを判断する知識等を確認した。</li> </ul> <p>(2) 検査官に対する質問</p> <p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官に対する質問の好例に関して。プラントの基礎知識は検査官資格取得時に習得している筈なので、それを問うような質問よりも、サイトの問題や課題を特定し、規制対応の考え方を見る質問とすべき。そして検査官のパフォーマンスを見るべき。</li> <li>・日本の事情は理解した。とはいえ、知識を問う質問は新人検査官を対象とするとして、経験豊富な検査官には、どのような問題を見つけたのか、フォローアップの仕方、規制上のプロセスなどを聞き、同意・不同意を示して、時間をかけて</li> </ul>

	議論するのがよい。
米国におけるオンサイト MO の実情について	
オンサイト MO にかかる時間の目安	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・その時の MO のフォーカスが何か、また、状況による。</li> <li>・新人検査官のパフォーマンスを見る場合、2～3 日かけることもある。ルーチンのタスクを見る（中央制御室で何をしているか、現場で何をしているか、フォローアップをどのようにしているかなど）。ただし、その前に、常駐検査官事務所の SRI に意見を聞いておく（改善ニーズ、助言など）。</li> <li>・短い例では、締め括り会議のみ見に行くこともある。ただし、近い場所を除けば飛行機での移動なども必要になるため、移動で往復 2 日、締め括り会議 1 日の計 3 日となる。なお、締め括り会議への参加とともにフォローアップとして事業者幹部から意見を聞く面談も行う。</li> </ul>
事前に必要な資料、その準備	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な資料は MO の目的による。</li> <li>・サイトに問題があってそれについて話し合う場合、すでに検査官から手元に資料が送られてきている。また、こちらから検査官に、洞察や行政処分について議論したいので資料をそろえておいてほしいと伝えておくこともある。</li> </ul>
オンサイト MO の実施場所の好例	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官の能力を見るのによい場所として、普段はアクセスが難しい場所がある。ルーチンの検査では見ていない範囲になる。そこに行ってみたら長期間放置されていて劣化していることが分かり驚いたことがある。</li> </ul>
最も注目して見ている検査活動	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一概にこれと特定することは難しい。</li> <li>・そもそもオンサイト MO は、MO 全体の一部であり、MO にはオンサイト MO 以外にも色々なものがある。それら全体を通じて、検査官を継続して観察することが重要である。例えば、サイトとのモーニングミーティング、電話連絡、ビデオ会議なども含まれる。そのように色々な側面で検査官を観察するものである点に留意されたい。</li> </ul>
締め括り会議への参加頻度、参加方法	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・LM であった時代は、4 サイトを見ていた。各サイトで四半期ごとに締め括り会議があるため、それだけでも年間で 4 サ</li> </ul>

	<p>イト×4回=16回の出張が必要になる。その後、出張の調整が求められ、いくつかまとめて1週間で行うようにした。例えば、日曜日=移動、月～木曜日=色々、金曜日=とりまとめ会議&amp;移動（又は土曜日=移動）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・締め括り会議は、COVID以前は対面であったが、以降は会議や検査もリモートで行う余地が増加した。重要でないケース（例.指摘なし）はリモートが中心。他方、重要なケースの場合、対面の方が、効果がより高い。</li> <li>・LMの参加は、問題がない場合でもよいことである。検査官と事業者の関係が見られるし、検査官の客観性も見られる。</li> <li>・なお、対面の方が、締め括り会議の後に事業者幹部と面談することができ、重要なケースについてしっかり話することができる（例えば、なぜ起きてしまったか、今後どうするかなど）。</li> </ul>
<p>締め括り会議における 良好事例の伝達有無</p>	<p>米有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者に対する良好事例の伝達と助言の提供の境界は微妙であるが、助言に関しては厳格なルールがある。</li> <li>・締め括り会議は、本来、褒める場ではない。問題、指摘、違反、懸念などを伝える場である。</li> <li>・事業者として対応をしっかりやっていることに対して、よくやっているというのは良い。ただし、それは口頭でのコメントのみとして検査報告書には書かない。</li> </ul>

### 1.2.3 検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価

原子力規制庁職員と共働して上記 1.2.2 の実態調査を実施した。得られた情報からマネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価を実施し、改善に資する知見を抽出し、まとめた。

具体的には、

検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価に関する全体の作業の流れを検討し、作成した。全体作業の流れのイメージを図 1.2.3-1 に示す。

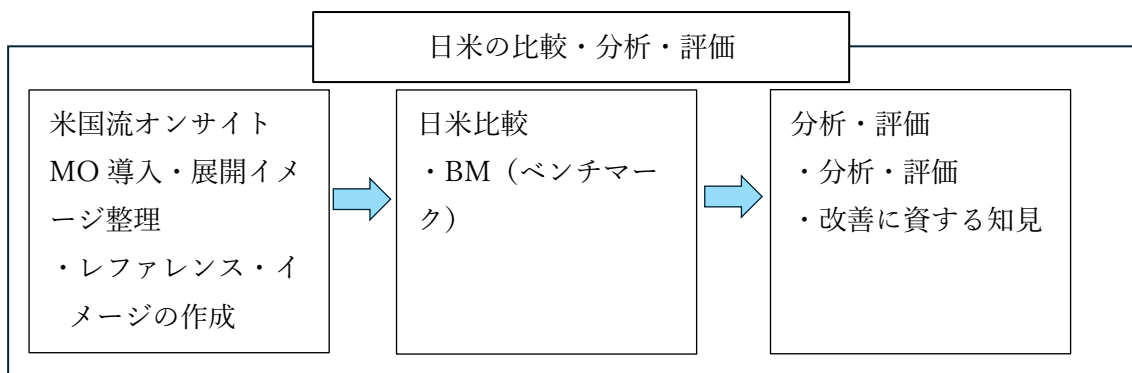


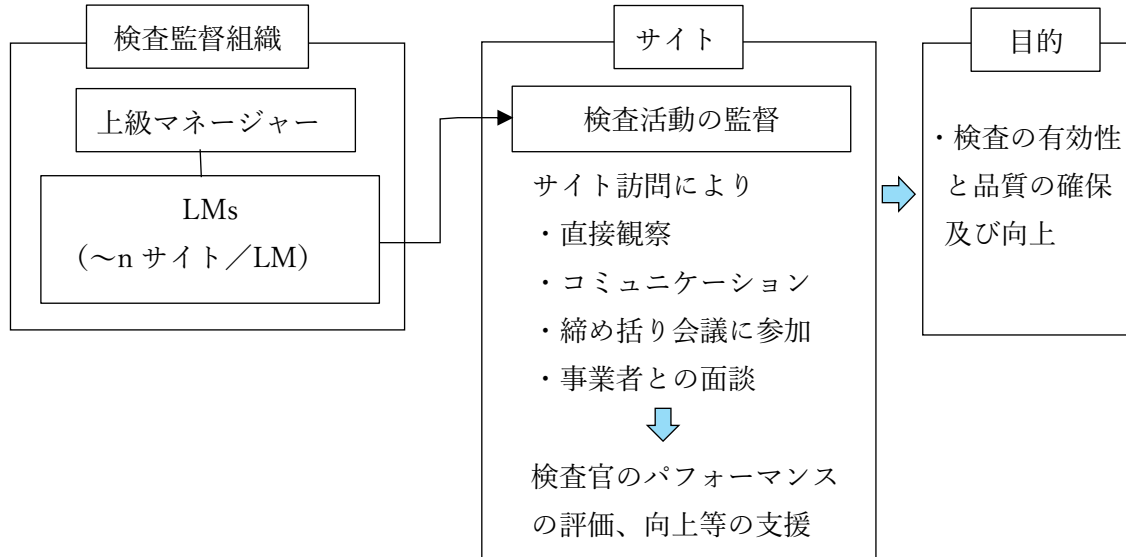
図 1.2.3-1 検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価に関する全体の作業の流れ (イメージ)

#### (1) 米国流オンサイト MO 導入・展開のイメージ作成

日米を比較し分析・評価を行う上で、レファレンスとなる米国流オンサイト MO の導入・展開のイメージを検討した。これは、今回調査での分析・評価で使用するレファレンス用のイメージであり、今後における MO の導入・実施のために作成される計画等とは関係のないものである。

図 1.2.3-2 にそのレファレンス・イメージを示す。図の上段は、LM による監督活動とその目的、下段には、それを実現するための基盤の整備と運用の展開を示す。

### LMによる監督活動



### 基盤の整備と運用

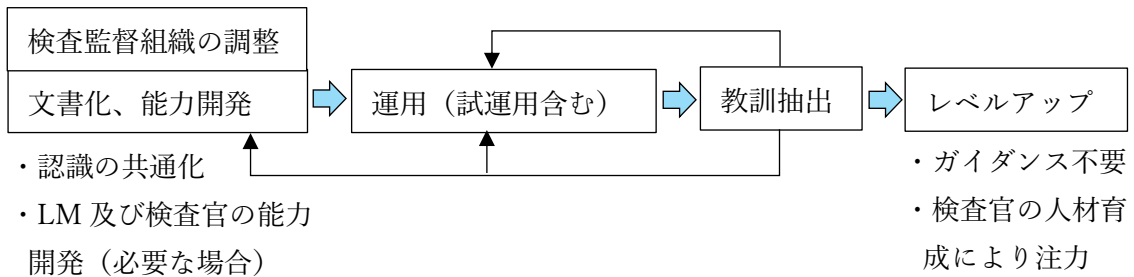


図 1.2.3-2 米国流オンサイト MO 導入・展開のイメージ

#### (2) 日米比較の BM

日米の概略比較のため、次の項目について BM (ベンチマーク) を実施した。米国の実態情報は、米有識者から報告されたものを使用した。

- ・ 検査官の知識
- ・ LM と検査官の日常的なコミュニケーション
- ・ LM の人数
- ・ LM に必要な知識・経験

#### (3) 分析及び評価

実態調査、ベンチマーク及びレファレンス・イメージを踏まえ、わが国において、今後オンサイト MO の有効性を高めて実行していくために重要と考えられる主な事項を整理し、その改善に資する知見を抽出するための分析・評価を実施した。

主な事項は、次のとおりである。

## 1. オンサイト MO

### 1.1 全般

- (1) 現状と今後
- (2) 文書化の必要性

### 1.2 LM

- (1) 検査官の評価
- (2) 配置人数
- (3) 知識・経験

## 2. パフォーマンス評価

### 2.1 パフォーマンス評価システムと MO

### 2.2 検査官の能力に応じた評価基準

### 2.3 期待を満たさない場合の対応

## (4) 改善に資する知見

分析・評価の結果を踏まえ、改善に資する知見が米有識者により提示された。以下に示すオンサイト MO とパフォーマンス評価に分けて整理した。

### ① オンサイト MO について

#### a. 全般

##### ・目標

- ✓ 今回のオンサイト MO の試行は、全体的に大変すばらしい。体系的で詳細な計画を準備している。経験と教訓もよくまとめられている。スタートはこのような形でよいと思う。そして、ゆくゆくは、ラインマネージャーの質問も行動もガイダンスなしで自然にできるのがよい。ラインマネージャーが MO プロセスに慣れてくると、プラントの問題や検査官のニーズをより深く理解できるようになり、実際のプラント巡視よりも、検指摘事項に関する議論や人材育成に注力できるようになる。
- ✓ MO は、本来、検査官へのサポート的なもの（検査官のニーズ、弱点を把握して助言する）で、検査官が快く受けられるものとするのが重要である。LM と検査官の両方が良好な達成感をもって終了することを繰り返すことで、信頼関係が強まっていく。

##### ・関係者の理解促進

- ✓ MOの全体的なコンセプトと目的は、関係者全員に提示する必要がある。  
MOの全体的な目的が理解され、受け入れられることで、マネジメントと検査官の連携が強化される。オープンな姿勢と相互協力はチームワークを向上させ、信頼関係をさらに深める。
- 考え方及びプロセスの文書化、能力開発
  - ✓ 今後、MOを展開していく上では、共通認識の確立と有効性・効率性の向上を図るために、IMC 0102に相当する文書（必要な場合、パフォーマンス評価システムなどの関連文書も含めて）の整備が必要である。また、LMへの訓練やメンタリングが不可欠である。これは、原子力規制庁内の訓練組織が重点的に取り組んでいると思う。
  - ✓ 文書の評価と開発においては、上級検査官及び検査官を選んでフィードバックを求めるのがよいし、作業への参加を求めてもよい。NRCでは、手順書は知識豊富なインストラクタによって開発されるだけでなく、NRC全体から採用された専門家チームによりルーチ的に開発されている。専門家チームは、開発及びレビュー段階でサポートやレビューも行う。私も過去に検査官及びマネージャーの両方の立場で、専門家チームの一員として手順書や文書を中間及び最終評価でレビューし、長所・短所を指摘したことがある。
  - ✓ 他のマネージャーや検査官に連絡してフィードバックを求めるこの方法は、関係者全員に、実施予定のプロセスへの理解と関与の機会を与える。よいROPプログラムの開発という共通の目標に向かって同意と支援を得る最良の方法である。

## b. LM

- 心構え
  - ✓ 常に、検査官のパフォーマンスのうち、先ず良い面から見ることを忘れずに。試験や叱責の手段として使用しないこと（基礎知識は検査官資格を与える時に確認されているはず）。
  - ✓ LMは検査官の知識不足やパフォーマンスの低さといった問題を目にする可能性があるが、検査官との対立を恐れて、こうした問題を無視したり放置したりしてはいけない。こうした問題への対処は、検査官への期待とガイダンス（手順書）に基づいて適切に行う必要がある。叱責に重点を置くのではなく、検査官とLMの双方にとって改善の機会、学びの機会として共に取り組むこと。
  - ✓ MOは要求される活動であるとともに、LMにとってもチャンスでもあることを忘れずに。自分のマネジメント及びリーダーシップのスタイルを磨くためにも活用できる。
- 検査官との信頼関係の重要性

✓ 助言：私は LM と上級常駐検査官（SRI）の経験を通じて、検査プログラムが検査官により適切に実施されるようにするには、LM は検査官のニーズを重視すべきことを学んだ。検査官との連携が重要である。LM は、検査の知識と経験がある場合、それを検査官と共有する。検査経験があまりない場合、率直に自分の経歴を伝え、誠実で偽りのない態度を取ることが重要である。検査官たちはすでに知っているか、いずれ知ることになる。LM の経験不足を正直に伝えることで検査官との信頼関係が築かれる。自分がマネージャーとしての知識を持ち、検査官たちが責任を果たせるようサポートすることを最優先に考えていることを伝える。原子力規制庁は新たに導入した ROP プロセスで、LM も検査官もチームとして学び合い、共に働き、規制を重視して原子力発電所の安全確保をしっかりと実現する組織の構築を目指している。目標は同じであることを伝える。真のプロフェッショナルである検査官は、上司をサポートすることで、結果的に自分の仕事が容易になり、成功につながることを理解する。ただし、経験豊富なマネージャーであっても、困難な状況は常に存在する。私は、優れたマネージャーとそうでないマネージャー、また、マネージャーとして優秀な検査官と問題のある検査官の両方への対応を経験してきた。これは全く別の訓練を要する分野であり、私の知識と経験を伝えるには時間と労力がかかる。最も重要なのは、検査官との間に信頼関係と尊敬の念を育むように努めることである。彼らが真のプロフェッショナルならば、困難に立ち向かい最善を尽くしてくれる。

・ LM の配置人数

✓ 現在の LM 人数で職務の適切な配分を判断するには、更なる評価が必要である。現在の組織体制と LM 人数に関して、原子力規制庁は ROP プログラム全体を成功裏かつ効率的に実施するために、増員する必要があるかどうかを評価すべきである。

・ 知識・経験の補強及び／又は能力開発

✓ LM は、サイトでの検査に関する知識・経験を有し、検査官を評価・指導する能力があることが望ましい。それが不足する場合、経験豊富なエキスパート（上級検査官を含む）の支援を活用し補強する方法を検討してはどうか。

✓ 最終的には、内部／外部訓練のいずれかによるマネジメント育成プログラムに投資する必要がある。

② パフォーマンス評価について

a. 制度の確立

✓ NRC は、従業員に対し、アサインされたポジションの責務に関する事項及び基準を列挙した期待事項の詳細、すなわちパフォーマンス計画を提示する。これは年次パフォーマンス評価の一環として活用されている（MD 10.67 「一

般等級パフォーマンス管理システム」参照)。

- ✓ 原子力規制庁は、策定されていないのであれば、既存の雇用基準に特化したガイダンスを策定し、検査官が自らの職務と責任を認識し、理解していることを確認する必要がある。また、外部での会議／ワークショップなど、具体的な訓練を開発することにより、検査官とマネジメント双方に、原子力規制庁の期待と要件を明確に示す機会を設けること。

#### b. 検査官の能力に応じた評価基準

- ✓ NRC のパフォーマンス計画は、検査官の上司 (LM) と検査官が協議して作成するもので、期待の要素毎 (例. 技術知識、勤務姿勢、習熟度) に計画を設定 (遂行方法、評価方法、良好レベルのパフォーマンス基準) する。これは、個々の検査官の知識・経験・能力を踏まえて作成され、したがって、評価基準は全検査官一律ではない。そのような柔軟な評価基準の決め方もある。

#### c. 期待を満たさない場合の対応

- ✓ パフォーマンスが期待レベルを満たさない検査官がいたとしたら、ラインマネージャーにとってデリケートでタフな問題となる可能性がある。検査官もそれぞれ日々様々な努力をしている。検査官の活動の様子を見て、また、その意見を聞いて、日々努力している点や優れている点を探すところが出発点になる。改善は一朝一夕にはできない。段階的に改善する方法で取り組む。
- ✓ 検査官の自主性を尊重し、合意できる目標と方法、必要な支援などを話し合うことが必要である。NRC では、MD 10.67 に、PDP (パフォーマンス実証期間) メモを作成して改善に取り組み、再評価する方法、最終的に容認できないパフォーマンス・レベルの場合の対応などがある。参考にしてはどうか。
- ✓ 重要なのは、検査官を叱責するのではなく、このような活動を進んで実施しようとする意志である。非常に繊細で時間のかかる作業なので、マネージャーにとってこのようなプロセスの策定・実施は大きな課題となる。

### 1.2.4 調査報告書の作成

調査報告書をまとめるにあたり、事前に報告書の案を作成し、本調査の成果や報告書の内容等について適宜原子力規制庁に説明及び関連の報告を行った。上記の各調査、検討点・整理した成果を調査報告書にまとめた。

### 1.3 実施期間

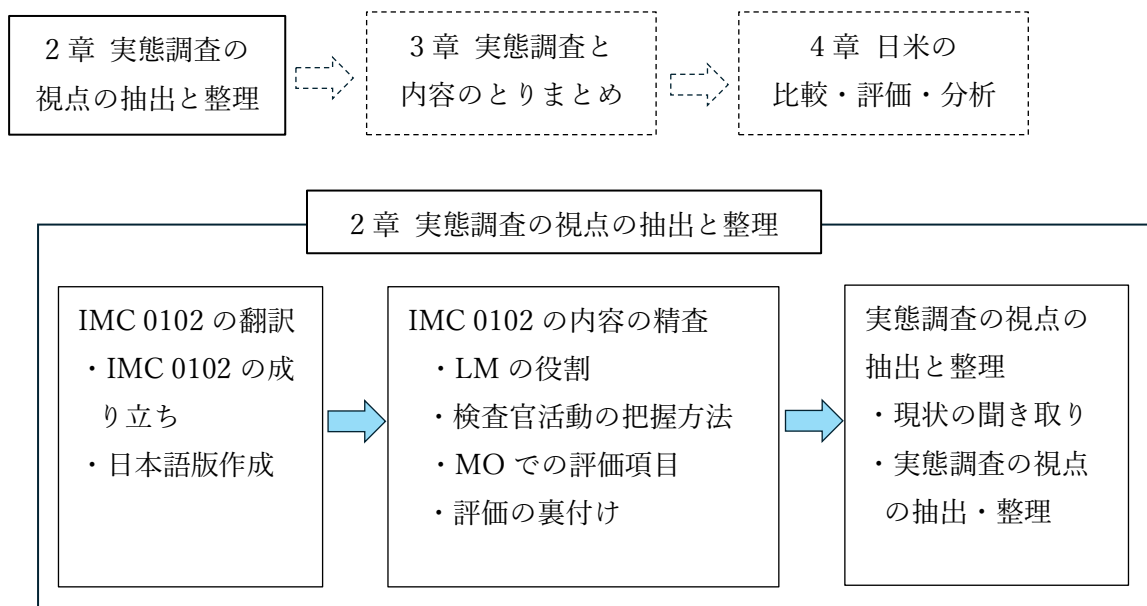
本調査の実施期間：令和7年7月29日～令和8年3月31日

## 2 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点の抽出と整理

### 2.1 はじめに

日米のマネジメント業務実態の調査に際して、日米間の比較・分析・検討を行う上で、NRC 検査マニュアル IMC0102 と関連文書を基準として用いることとした。そのために、IMC0102 を翻訳するとともにその内容を精査し、これに対応する日本の現状を原子力規制庁から聞き取り、日米の実態調査を行う視点の抽出と整理を行った。

本章の位置づけと作業の流れを図 2.1-1 に示す。



(注) LM=ラインマネージャー、MO=マネジメント・オブザベーション

図 2.1-1 2章の位置づけと作業の流れ

### 2.2 NRC 検査マニュアル IMC 0102 の成り立ち

#### (1) 全体概要

IMC 0102 がどのようなもので、どのようにしてできたものか、どのような関連図書があるかの概略を表 2.2-1 に示す。IMC 0102 のバージョンは、本調査開始時点で最新の 2025 年版を選定した。表のそれぞれの部分の補足説明を (2) から (4) に示す。

表 2.2-1 IMC 0102 の成り立ち

主な内容と特徴	
主な内容	サイト内検査活動に対するマネジメントの関与と監督に関する基本方針と実施要領を示す。
特徴	とくにラインマネージャーと称される検査官の上司（NRC 地方局 I～IV の各オフィスに勤務）が果たす役割の重要性を強調し、ラインマネージャーによるサイト内検査官の監督とパフォーマンス評価手法を詳しく示している。
作成及び改訂の経緯	
2002 年 3 月 6 日	ROP（原子炉監督プロセス）の初期実績を踏まえ、産業界から検査活動の在り方に関する要望が出され、NRC 内部で検査の品質と有効性向上の取り組みが始まり、サイト内検査活動に対するマネジメントの関与と監督の必要性が把握された。そのため、検査官の他、運転員認可試験官等に対する観察要件も統合する形で、本マニュアルが作成された。
2005 年 8 月 22 日	ROP の 4 年間の実績を踏まえ、地方局マネージャーによるサイト訪問の役割と責任に関するベストプラクティスが反映された。また、検査官がマイナーな問題を追跡したり傾向を把握したりしてはならないことが強調された。
2013 年 4 月 24 日	ラインマネージャーによる検査官の観察に関して最新の期待事項が反映された。
2025 年 3 月 18 日 (最新版)	現在の IMC 標準フォーマットに合わせるとともに要件の明確化が行われた。(実質的には 2013 年版と同様である。)
関連図書 (IMC 0102 をよりよく理解するために必要・参考となる図書)	
・ MD 10.67 「一般等級のパフォーマンス評価システム」	NRC 従業員のパフォーマンス評価システムについて記載している。IMC 0102 のパフォーマンス評価は、MD 10.67 の評価システムの一部であり、サイトにいる検査官と地方局マネジメントにフォーカスして詳細化したものである。ただし、パフォーマンス評価の全体像、パフォーマンスに問題がある場合の対応などは、共通事項として MD 10.67 に記載されており、これを参照する必要がある。
IMC 1201 「従業員の行動」(2025 年 3 月 18 日)	検査官の行動規範をまとめている。

## (2) 主な内容及び特徴

### ① 主な内容

サイトでの検査活動の有効性と品質を確保し、継続的に改善を図るうえで、NRC 地方局マネジメントの関与と監督が重要との認識を踏まえ、それを業務プロセスとして具体化して運用するためのマニュアルとして、基本方針と実施要領を示す。

### ② 特徴

とくにラインマネージャー（以下、LM）と称される、検査官の上司（地方局 I から IV の各オフィスに勤務しているブランチチーフ、詳細は 3.3(4)参照）が果たす監督の役割の重要性を強調し、LM の活動と LM による検査官の監督と検査官のパフォーマンス評価の方法にフォーカスして詳しく記載している。

## (3) 作成及び改訂の経緯

作成の背景は、IMC 0102 の「目的」の冒頭に短く「産業界からの定期的な意見と NRC 内部レビューにより、事業者施設で実施される NRC 活動に対するマネジメントの継続的な関与と監督の必要性が把握された」と述べられている。

これについて、産業界からの意見や NRC 内部レビューは具体的にどのようなものであったか、米有識者に確認して次の情報を得た。

#### ・産業界の意見

ROP を導入して初期実績を積んだ頃、産業界から NRC に対して、事前通知されて計画に沿って検査活動が行われることを含め、よりオープンで協力的な検査活動が行われることを確実化することが要望された。

#### ・NRC 内部のレビュー

一方、NRC では、検査の有効性などについて体系的な自己評価を行うことが始められた（検査手順書の品質、指摘事項の規制要件との整合性、ROP 実施の品質などを評価）。この自己評価では、検査の有効性と ROP の品質を改善・高度化してゆくために、その長所・短所を把握するために体系的で詳細な観察・洞察を行うことが必要とされた。

このような背景を踏まえて、サイトの検査活動の有効性と品質の確保・向上を念頭に、マネジメントの関与と監督を業務プロセスの中に具体的に組み込んで運用に供するために、その考え方とプロセスを明示する図書として IMC 0102 が作成された（2002 年）。

その後、ROP の実績を重ねながら、現在までのほぼ 25 年の間に 3 回ほど改訂された。主な改訂内容は次のとおりである。

#### ・2005 年

ROP の 4 年間の実績から得られたマネージャーのサイト訪問の役割と責任に関する

るベストプラクティスを反映した。また、検査官がマイナーな問題の追跡や傾向把握をしてはならないことを強調した。

- 2013 年

ラインマネージャーによる検査官の観察に関して、検査官への期待の内容をアップデートした。

- 2025 年

IMC の標準フォーマットに合わせて構成を変えた。また、要件の明確化を図った。(実質的な内容は 2013 年版と同様である。)

#### (4) 関連図書

IMC 0102 に示される検査官のパフォーマンス評価は、上位図書の MD (管理要綱) 10.67 「一般等級のパフォーマンス評価システム」に示される NRC 従業員を対象とするパフォーマンス評価システムの一部である。IMC 0102 における検査官のパフォーマンス評価は、従業員のうちサイトで活動する検査官を対象として具体化したものである。

ただし、パフォーマンス評価の全体については、MD 10.67 を参照する必要がある。また、パフォーマンス計画の作成、年次パフォーマンス評価、容認できないパフォーマンスの場合の対応も IMC 0102 には記載されておらず、従業員に共通する内容として MD 10.67 に記載されている内容を参照する必要がある。

その他、検査官の行動規範については IMC 1201 にまとめられている。

以上のように、IMC 0102 をよりよく理解して運用するためには、次の関連図書の参照が適宜必要になる。

- MD10.67 「一般等級のパフォーマンス評価システム」(3.3(4)で概要を紹介)
- IMC 1201 「検査官の行動規範」

## 2.3 NRC 検査マニュアル IMC 0102 日本語版の作成と内容の精査

### (1) IMC 0102 日本語版の作成

作成した日本語版と参照した英原文を、それぞれ添付資料 2.3-1J（日本語訳版）及び添付資料 2.3-1E（英原文）に示す。

### (2) 内容の精査

IMC 0102 について、LM のマネジメント活動全体とサイト訪問時の検査官の観察及びパフォーマンス評価にフォーカスして分析・整理した。次に分けて、以下に示す。

- ① IMC 0102 の要点
- ② LM のマネジメント活動の全体概要
- ③ LM の役割と検査官のパフォーマンス評価

#### ① IMC 0102 の要点の整理

IMC 0102 の全体を概観するためのものとして、記載内容の要点を箇条書きに整理した。これを表 2.3(2)-1 IMC 0102 に示す。

主な内容について示せば、次のとおりである。

- ・目的
  - ✓ サイト内検査活動に関する地方局マネジメントの関与と監督の基本方針及び実施要領を示す。
- ・適用範囲
  - ✓ サイト内活動に関する LM の監督責任
    - 検査官への期待の明確な伝達、検査官への能力開発機会の提供、事業者意見の評価などを行い、サイト内活動が意図されたとおりに実施されるようにする。
    - 優秀なパフォーマンスを有する検査官への褒章を検討する。
    - パフォーマンスに問題がある検査官への対処を行う。
- ・責任及び権限
  - ✓ 地方局マネジメント（地方局長、部長、LM）及び検査官の役割
  - ✓ LM の役割：a～i（後述③参照）
- ・要件
  - ✓ LM は、可能な場合、年 1 回以上、サイトで検査官の活動を観察する
  - ✓ LM は、年次パフォーマンス評価の一環として検査官の客観性を文書化する。
- ・ガイダンス
  - ✓ 直接観察だけでは不十分
  - ✓ 検査官との良好なコミュニケーション（オープンで双方向的）を通じて、サイトの問題と規制上の対応について理解を共有する。
  - ✓ 検査官の能力と弱点、検査プログラムについて貴重な知見を得る機会となる。

✓ パフォーマンス評価のための観察事項（後述③参照）

表 2.3(2)-1 IMC 0102 の要点

項目	要点
1. 目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 背景（産業界の意見と NRC 内部レビューを踏まえ、マネジメントの関与と監督の必要性を把握）</li> <li>・ サイト内検査活動に関する地方局マネジメントの関与と監督の基本方針を示す。この方針は、検査活動、コミュニケーション、客観性の基本的な方向性を示すことを意図している。</li> <li>・ 要件及びガイダンスに、サイト内での直接観察と他の方法によりマネージャーが検査官のパフォーマンスを評価する方法を示す。</li> </ul>
2. 適用範囲	<p>サイト内活動に関するラインマネージャー(LM)の監督責任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検査官への期待の明確な伝達、検査官への能力開発機会の提供、事業者意見の評価などを行うとともに、サイト内活動が意図されたとおりに実施されるようにする。</li> <li>・ 優秀なパフォーマンスを有する検査官への褒章を検討する。</li> <li>・ パフォーマンスに問題がある検査官への対処を行う。</li> </ul>
3. 責任及び権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方局長 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サイトにいる職員の監督を維持し、客観性を監視するために各職員と定期的な管理コミュニケーションを十分に行う。</li> <li>✓ 2年に1回以上、サイトを訪問し、重要な問題に重点を置いて観察する。事業者カウンターパートの意見を求める。</li> </ul> </li> <li>・ 部長 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 部下の LM と定期的に会合し、サイト内活動に係わる重要事項について協議する。</li> <li>✓ 2年に1回以上、サイトを訪問し、重要な問題に重点を置いて観察する。適宜、事業者のマネージャーとのコンタクトを検討する。事業者カウンターパートの意見を求める。</li> </ul> </li> <li>・ LM <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 役割：a～i（後述③参照）</li> </ul> </li> <li>・ 上級常駐検査官（SRI） <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 問題点や指摘事項を定期的に上司に報告する。</li> <li>✓ サイト内活動のすべてを常に把握しておく。マイナーな問題の追跡や傾向分析は行わない。</li> <li>✓ 毎年、最低1週間、他サイトで検査を実施する。</li> </ul> </li> <li>・ 個々の検査官（RI） <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 検査前に検査計画を作成し、上司に説明し承認を受ける。</li> <li>✓ 検査開始前に入口会議を行う。出口会議の前に、上司と SRI に指摘事項を説明する。</li> </ul> </li> </ul>
4. 要件	LM は、

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実行可能な場合、年1回以上、サイトで各検査官を観察する。</li> <li>✓ 年次パフォーマンス評価の一環として、検査官の客観性を文書化する。</li> </ul>
5. ガイダンス	<p>一般事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直接観察だけでは不十分</li> <li>✓ LM は、サイト内検査活動に関して積極的な役割を果たす。</li> <li>✓ 検査官とのオープンで双方向的なコミュニケーションを通じて、問題と規制上の対応について理解を共有する。また、検査官の能力と弱点、検査プログラムについて貴重な知見を得る。</li> <li>✓ 検査報告書のレビュー、その他の間接的な方法で、検査官の客観性、パフォーマンス等について更なる知見が得られる。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パフォーマンス評価のための観察項目（下記③参照）</li> <li>・サイト訪問観察フォーム</li> </ul>
6. 参考文献	基本検査官訓練プログラム（IMC 1245 付録 A）

## ② LM のマネジメント活動の全体概要

IMC 0102 に基づいて作成した LM のマネジメント活動の全体イメージを図 2.3(2)-1 に示す。検査官のパフォーマンス評価は、オンサイトでの観察を含めて、継続的に行うとともに検査官を支援するために行う。

同図に示した通り、マネジメント活動は、サイト内検査活動の監督とそれ以外に大別される。

サイト内検査活動の監督は、次で構成される。

- a. 検査官活動の直接的な観察（詳細は下記③参照）
- b. 検査官との良いコミュニケーション（オープンで双方向的）
- c. 締め括り会議への参加、その後の面談での事業者意見の聴取

これらの活動を通じて、検査官の能力や弱点、検査プログラムに関する有用な知見を得る。

また、良いコミュニケーションは、監督活動の一環であるだけでなく、副次的な効果として、検査官が監督者の期待をより深く理解するようになり、検査官の間で認識や意見、理念等が共有されるようになることが期待される。

一方、それ以外の監督活動には、次のものが含まれる。これらの活動から、検査官の行動、客観性、パフォーマンスなどについて更なる知見を得ることができる。

- ・検査報告書のレビュー、ピアレビュー、規制措置への関与、幹部への報告、マネジメント活動の自己評価、総合評価（サイクル中間評価・終了評価）への関与など

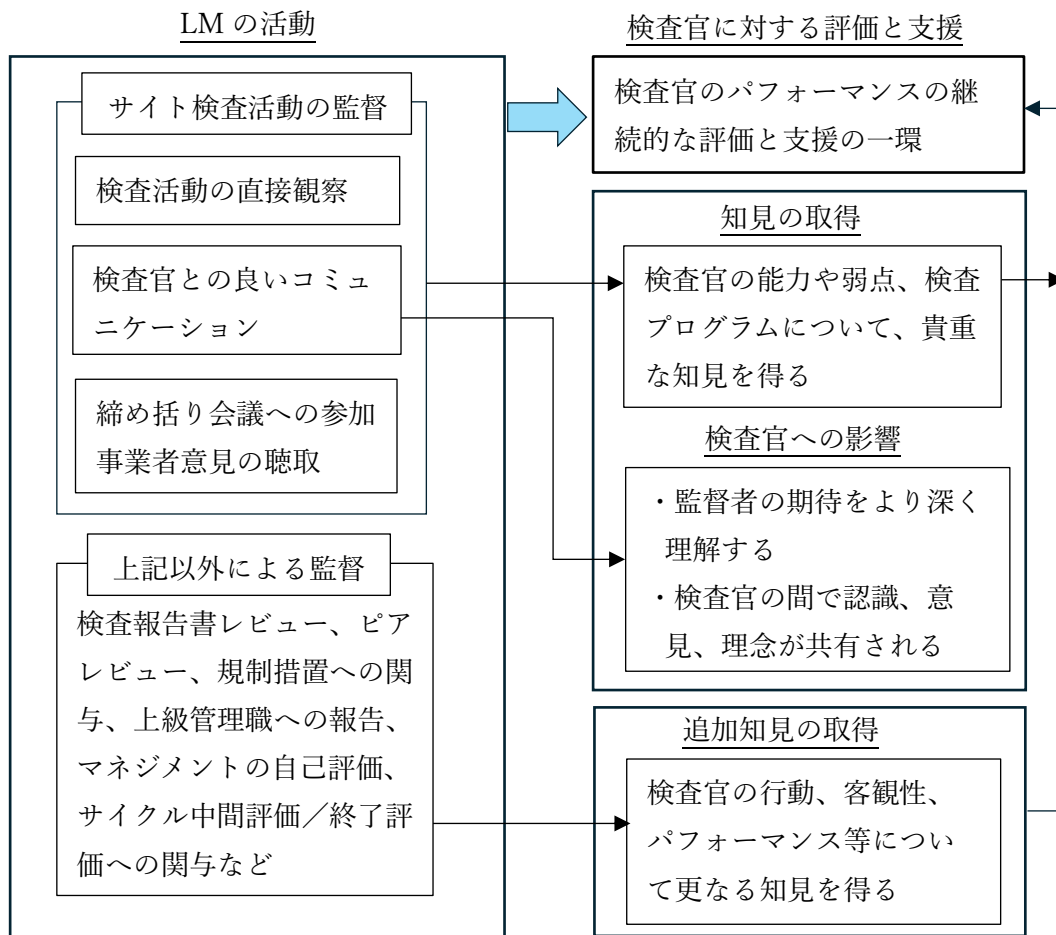


図 2.3(2)-1 LM のマネジメント活動の全体概要  
(IMC 0102 より JANUS 作成)

③ LM の役割及び検査官のパフォーマンス評価

LM の役割の概要を表 2.3(2)-2 に示す。

役割 a～i は次のとおりである。

- a. サイト内検査活動状況の常時把握
- b. 重大な安全上/規制上の問題は、上位マネージャー（部長）に迅速に報告
- c. 検査官によるマイナーな問題の追及/傾向分析の禁止
- d. 四半期に 1 回、担当サイトを訪問
- e. 検査官のパフォーマンスを継続的に評価
- f. サイト訪問の際に施設を巡視
- g. サイト訪問の際に事業者職員と協議
- h. サイト訪問で観察された検査官パフォーマンスと客観性の問題について面談

i. 年次評価の一環として検査官の客観性を文書化、客観性に欠陥がある際は処置  
上記のうち、LMによるサイトでの直接観察（以下「オンサイトMO」と称す）による  
検査官のパフォーマンス評価は、次のようなパフォーマンス属性について評価する。（表  
2.3(2)-3（チェックシート1）参照）

- a. サイトの安全性、適用される安全原則
- b. サイトでの検査活動遂行のための知識・能力と検査の準備
- c. 規制要件、検査ガイド、許認可図書に関する知識
- d. 規制当局の見解（例.バックフィット）の認識とそれに沿った行動
- e. 客観性の維持
- f. プロフェッショナルとしての適切な振る舞い
- g. 検査の原則の実施（準備、パフォーマンスベースの見方を含む）

上記のオンサイトMOでの検査官パフォーマンス評価では、次の分野の中から各検査官  
の評価に関連するものに重点を置く。（表2.3(2)-4（チェックシート2）参照）

1. 独立した検証
2. 個人的な解釈の回避
3. プロフェッショナルな関係
4. 適切な内部報告
5. 事業者の反応
6. 安全上の重要度を考慮した判断
7. 主観の排除
8. 事実による裏付け
9. 締め括り会議における事業者意見の聴取

オンサイトMOに係わる活動とチェックシート1、2の関係を図2.3(2)-1に示す。

（注）ここでは、IMC 0102の記載情報に基づいてオンサイトMOによる検査官パフォーマンス評価に関して整理した。米国におけるオンサイトMOの実態については、米有識者による報告及び弊社の補足調査を踏まえ、別途3.3(4)にまとめている。上記に対応するチェックシートも米有識者がより実用的に編集したものを示した。

表 2.3(2)-2 LM の役割

LM の役割 (a~i) (IMC 0102 の 03.03 (LM) より)
<p>a. サイト内検査活動状況の常時把握</p> <p>b. 重大な安全上／規制上の問題は、上位マネージャー（部長）に迅速に報告</p> <p>c. 検査官によるマイナーな問題の追及／傾向分析の禁止</p> <p>d. 四半期に 1 回、担当サイトの 1 つを訪問</p> <p>e. 検査官のパフォーマンスを継続的に評価（直接観察と他の方法を組合せて）</p> <p>f. サイト訪問の際に施設を巡視</p> <p>g. サイト訪問の際に事業者職員（保全、運転他）や上級幹部と適宜話し合う</p> <p>h. サイト訪問で観察された活動関連パフォーマンスと客観性の問題を個別に面談</p> <p>i. 年次評価の一環として検査官の客観性を文書化、客観性に欠陥がある際は処置</p>
<p>a. サイト内検査活動状況を常時把握</p> <p>以下を通じて、検査活動を常時把握する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. サイト内活動の開始前に検査官と活動計画を協議（スケジュール、重点）</li> <li>2. 検査官と週に数回の話し合い</li> <li>3. 締め括り会議に向けた内部調整（検査官と事前協議：指摘事項／懸念）</li> <li>4. 指摘／懸念事項の重要度及び規制措置に関する決定を監督</li> <li>5. 締め括り会議への参加及び検査官の観察（年 1 回以上）</li> <li>6. 検査官がサイトを離れた後、その検査官から事後報告を受ける</li> <li>7. 検査官が毎年別のサイト（主にバックアップサイト）の検査にアサインされるように調整</li> </ol>
<p>b. 重大な安全上／規制上の問題は、上位マネージャー（部長）に迅速に報告</p>
<p>c. 検査官がマイナーな問題を追及／傾向分析しないようにする</p>
<p>d. 四半期に 1 回、担当サイトの 1 つを訪問（複数サイトを 1 回にまとめて訪問も可）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・フリーアクセス（エスコートなしアクセス）の権限を維持する。</li> </ul>
<p>e. 検査官のパフォーマンスを継続的に評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サイト訪問時の検査活動の直接観察と他の間接的な方法（検査報告書レビュー、電話での会話、その他）を組み合わせ、検査官のパフォーマンスを継続的に評価する。</li> <li>・サイト訪問については、他の間接的なパフォーマンス評価方法を補うのに十分なだけの滞在期間を考慮する。</li> <li>・各検査官を評価する上で、以下の 9 項目の中からその検査官の評価に関連する分野に重点を置く。 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業者から提供された情報を独立に確認している</li> <li>2. 事業者又は NRC マネジメントと話し合う時に、個人的な解釈や意見を避け、NRC の規制上の見解と基本方針を遵守している</li> </ol> </li> </ul>

<p>3. 良好な対人スキルを活用し、事業者とプロフェッショナルな関係を維持</p> <p>4. 地方局マネジメントに対して、検査報告書、電話その他の情報伝達で、事業者パフォーマンス及びプラント状態を正確かつバランスよく説明</p> <p>5. 検査官の質問や懸念に対する事業者の反応</p> <p>6. 安全上重要な懸念に重点を置き、重要度決定と規制措置のガイダンスを適切に適用</p> <p>7. 事実を偏って解釈せずに問題を提起</p> <p>8. 指摘事項に対する事実の裏付け</p> <p>9. NRC の基本方針と慣行に則った締め括り会議の実施</p> <p>(*) オンサイト MO による検査官パフォーマンスで評価する属性を表 2.3(2)-3 (チェックシート 1) に、各検査官の評価における重点分野の候補を表 2.3(2)-4 (チェックシート 2) に示す。</p>
<p>f. サイト訪問の際に施設を巡視</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ LM は施設の巡視を活用して、次に関する知見を得る <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業者がどの程度良好に活動しているか</li> <li>✓ 検査官が地方局マネジメントとのコミュニケーションにおいて事業者のパフォーマンスをどの程度適切に伝達したか</li> </ul> </li> <li>・ 検査官が通常定期的に巡視しているエリアを含める。</li> <li>・ 中央制御室での検査官の活動及び検査官と運転員とのやり取りを含めて観察する。</li> </ul>
<p>g. サイト訪問の際に事業者職員と話し合う</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手：保全、運転、放射線管理、設計・技術支援、品質管理、サイト設の幹部と適宜話し合う</li> <li>・ 話題：検査官（チーム検査含む）と事業者のやり取りの品質の側面を含む。 指摘事項、又は事業者への指摘事項の伝達方法に関して、重大な対立や懸念事項があったか？</li> </ul>
<p>h. サイト訪問中に観察された検査官の活動関連のパフォーマンスと客観性の問題について個別に面談</p>
<p>i. 年次パフォーマンス評価の一環として検査官の客観性について文書化、客観性に欠陥がある際は是正処置を講じる</p>

表 2.3(2)-3 オンサイト MO で評価する検査官パフォーマンスの属性

<p>チェックシート 1 : LM がオンサイト MO で評価する検査官パフォーマンスの属性 (IMC 0102 の 05.02 (観察) より)</p>
<p>a. サイト内活動において、安全の視点及び安全の原則を適用しているか？</p>
<p>b. サイト内活動を行うために、適切な訓練を受け、適切な準備を行っているか？</p>
<p>c. 適用される規制要件、手順書、ガイドラインに関する知識を有しているか？（法令、</p>

<p>検査マニュアル、検査手順書、UFSAR、運転員資格認定試験の基準、NUREGs、規制ガイド、産業界の規格・基準)</p>
<p>d. 規制当局の見解や方針（例えばバックフィット）を遵守し、個人的な解釈や意見を避けるか？</p>
<p>e. 経験、技術的な専門知識、サイトへの精通、勤勉さ、全体的な有効性、外部及び内部の圧力、及び妥当な技術的根拠に基づく意見の相違を考慮した職員の客観性</p>
<p>f. 職員の態度、プロ意識、対人スキル（例：事業者と正確かつ効果的にコミュニケーションを行う能力）</p>
<p>g. 効果的なサイト内活動のテクニック</p> <p>これには、適切に準備していることの証拠、パフォーマンスベースの着眼点、リスク情報を活用したサンプルの選定、活動を直接観察することの重視、適切な場合の詳細な調査の適用、事業者提供情報に対する独立した検証の十分な重視が部分的に含まれる。</p>

表 2.3(2)-4 各検査官の評価に関連する重点分野の選定

<p>シート 2 : LM は、以下の分野の中から各検査官の評価に関連する分野に重点を置く (IMC 0102 の 03.03e (評価で重点を置く分野の選定) より)</p>
<p>1. 独立した検証 検査官は、事業者から得た情報を、適宜、独立して確認しているか？</p>
<p>2. 個人的な解釈の回避 検査官は、事業者や NRC マネジメントと話し合う際に、個人的な意見や解釈を避け、規制当局の見解や方針を遵守しているか？</p>
<p>3. プロフェッショナルな関係 検査官は、良好な対人関係スキルを活用して、事業者との間でプロフェッショナルな関係を維持しているか？</p>
<p>4. 適切な内部報告 地方局マネジメントとの情報伝達（検査報告書、電話連絡、その他）において、検査官は事業者のパフォーマンスとプラント状態について、正確かつバランスのとれた説明をしているか？</p>
<p>5. 事業者の反応 検査官の質問や懸念に対して、事業者のスタッフやマネージャーはどのように対応しているか？</p>
<p>6. 安全上の重要度の重視 検査官は、安全上重要な懸念事項に重点を置き、重要度決定と規制措置のガイダンスを適切に適用しているか？</p>
<p>7. 主観の排除 検査官は、事実を偏って解釈せずに問題を提起しているか？</p>
<p>8. 事実による裏付け 指摘事項は、事実により十分裏付けられているか？</p>
<p>9. 締め括り会議の適切な実施 NRC の方針と慣行に従って、締め括り会議を実施しているか？</p>

オンサイト MO での検査官パフォーマンス評価

利用するチェックシート

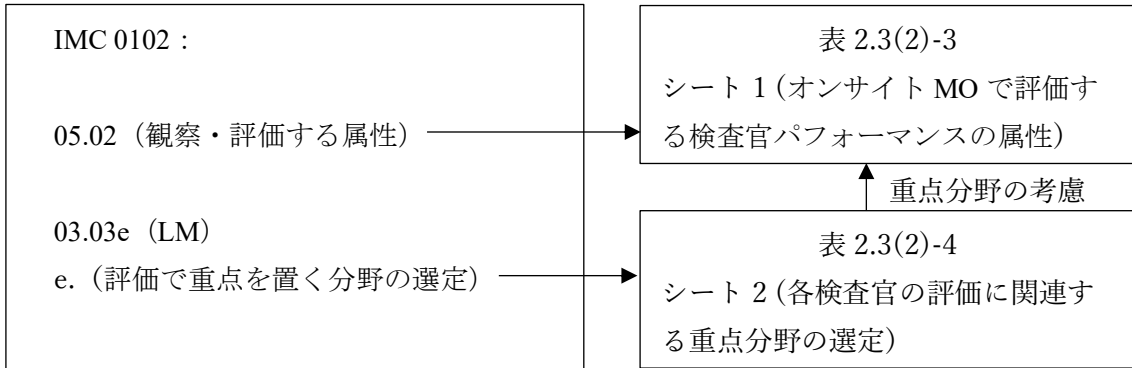


図 2.3(2)-1 オンサイト MO での検査官パフォーマンス評価とチェックシート

## 2.4 検査活動監督マネジメント業務実態調査の視点抽出と整理

### (1) 日本の現状の聞き取り

IMC 0102 の大枠に沿って、原子力規制庁より日本の現状を聞き取り、整理した。表 2.4(1)-1 に日本の現状の整理結果を示す。

例示すれば、次のとおりである。

#### ① 基本方針

##### ・文書化

IMC0102 に相当する文書はとくに有していない。文書化することにより、マネジメントの関与及び監督に関する共通認識の形成が促され、一貫性の改善が期待される。

#### ② マネジメントの関与

##### ・NRC による指摘

原子力規制庁の検査活動を観察した NRC スタッフより、検査活動へのマネジメントの関与が必要であり、不足しているとの指摘を過去に受けたことがある。

#### ③ マネジメントによる観察

##### ・有効性

原子力規制庁は、サイト訪問による検査官の観察及び監督をマネージメントオブザベーション (MO) と呼んで実施している。サンプリングベースで実施しているが、その有効性についてレビューする機会を設ける必要がある。

#### ④ LM による観察とパフォーマンス評価

##### ・パフォーマンス評価と対応

IMC 0102 のような検査官のパフォーマンス評価は実施していない。また、検査官のパフォーマンスに問題がある場合の対応は、LM ではなく地方事務所長に委ねられている。

表 2.4-1 日本の現状の聞き取り結果

区分	日本の現状
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IMC 0102 に対応する文書はない。</li> <li>・ 文書化することにより、マネジメントの関与及び監督に関する共通認識が確立され、一貫性の改善が期待される。</li> </ul>
マネジメントの関与と監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去に NRC より、サイトの検査活動に対してマネジメントの関与が必要であり、不足していると指摘されたことがある。</li> <li>・ その指摘を踏まえ、IMC 0102 に対応する文書は整備していないが、マネジメントによる検査官への関与及び監督は導入し実施している。</li> <li>・ 新検査制度の導入から 5 年が経過し、振り返りの一環としてマネジメント活動全体を点検し改善余地を探りたい。</li> <li>・ 比較基準として IMC 0102 を用いるとともに、とくにサイトでの MO（オンサイト MO）を対象に、その試行に取り組み、教訓を得ながら理解を深め、向上策を明確化したい。</li> </ul>
LM の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2 名を配備</li> <li>・ 原子力規制庁の LM と地方事務所長（米国の常駐検査官事務所長に対応）の役割は米国と異なる。原子力規制庁では、検査官の評価や指導は地方事務所長の所掌としている。</li> </ul>
LM による観察（MO）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原子力規制庁は、サイト訪問による検査官の観察及び監督をマネジメントオブザベーション（MO）と呼んで実施している。サンプリングベースで実施しているが、その有効性について見直す機会が必要との意見がある。</li> </ul>
LM によるパフォーマンス評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IMC 0102 のようなパフォーマンス評価は実施していない。</li> <li>・ 原子力規制庁では、検査官を評価する視点（独立の検証、規制の立場の認識、プロ意識、客観的で偏りのない問題の説明、事業者に対する対応、安全上重要な問題の重視、事実による裏付けなど）については、研修で教えている。</li> <li>・ パフォーマンスに問題がある場合の対応は、LM ではなく地方事務所長に委ねられている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LM に必要とされる知識・経験に関する条件は定められていない。一方、IMC 0102 では LM には検査に関する十分な知識・経験のあることが前提となっている。今後、LM の教育又は LM の補佐・補強策の検討が必要である。</li> </ul>

## (2) 実態調査の視点の抽出と整理

IMC 0102 をベースに日米の実態を比較するために、日米の実態調査に関する視点を抽出し整理した。

具体的には、IMC 0102 の構成に沿って日米比較を行うために、米国の実態調査において確認すべき事項を調査の視点として抽出し整理した。これを表 2.4(2)-1 に示す。

例示すれば、次のような視点がある。

- ・ 目的、適用範囲に関して
  - ✓ マネジメントの関与と監督が必要と認識された背景の確認  
(産業界の意見、NRC の内部レビューの具体的な内容)
  - ✓ 適用範囲が運転中原子炉に限られる理由  
(廃止措置やサイクル施設の監督への適用可能性)
  - ✓ 検査官の客観性の意味合い  
(客観性とは何か、客観性が問題になった事例)
- ・ 責任と権限に関して
  1. 全般
    - ✓ 検査官の責務と基本原則を示す文書の有無
    - ✓ 組織の期待事項を検査官に伝達する方法
    - ✓ 検査官に求められる知識、姿勢の基準
    - ✓ LM と検査官との間の緊張関係や対立の可能性
    - ✓ 検査官のサイト勤務上の制約
    - ✓ 検査官の異動サイクル
  2. マネジメントによる観察
    - ✓ 安全の視点及び安全原則の意味合い
    - ✓ 検査官のパフォーマンス評価の方法及び評価基準 (各項目について)
    - ✓ 技術訓練と準備の意味合い
    - ✓ 規制の見解に沿った行動がとられなかった事例の有無
    - ✓ 検査官の客観性に影響する要素
  3. その他の監督手法
    - ✓ LM と検査官の日常的なコミュニケーション
    - ✓ その他の監督手法の有効性と改善余地

表 2.4(2)-1 米国実態調査の視点

区分 (IMC 0102 の構成)	抽出した調査の視点 (要確認事項)
目的、適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメントの関与と監督が必要と認識された背景 (産業界の意見、NRC の内部レビューとはどのようなものか?)</li> <li>・ 適用範囲が運転中原子炉に限られる理由 (廃止措置やサイクル施設の監督への適用可能性は)</li> <li>・ 検査官の客観性の意味合い (客観性が問題になった事例)</li> </ul>
責任と権限	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.検査官 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門検査部門 (DRS) と実用炉監視部門 (DRP) の連携の実情</li> </ul> </li> <li>2. LM <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 締め括り会議に LM が参加することの実効性</li> <li>・ 検査官がマイナーな問題を追求しないようにするための方策</li> <li>・ 他サイトでの短期駐在が検査官の客観性を強化する可能性</li> <li>・ LM に要求される知識・経験</li> <li>・ マイナーか指摘事項かの判断の議論が難しい場合の対応</li> <li>・ サイトでの検査官パフォーマンス評価に費やされる日数</li> <li>・ 検査官の巡視への同行時に行う可能性があること</li> <li>・ サイト訪問時に事業者にする典型的な質問</li> <li>・ 検査官の客観性のトレンドの監視方法</li> </ul> </li> <li>3.地方局上級マネジメント <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方局長、部長クラスに必要とされる知識・経験、仮に経験が不足する場合の対応方法</li> </ul> </li> </ol>
要件、ガイダンス、観察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.全般 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検査官の責務と基本原則を示す文書</li> <li>・ 組織の期待事項を検査官に伝達する方法</li> <li>・ 検査官に求められる知識、姿勢に関する基準</li> <li>・ LM と検査官との間の緊張関係や対立可能性</li> <li>・ 検査官のサイト勤務に関する制約条件</li> <li>・ 検査官の異動サイクル</li> </ul> </li> <li>2.マネジメントによる観察 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全の視点と安全原則の意味合い</li> <li>・ パフォーマンス評価の方法及び評価基準 (各項目について)</li> <li>・ 技術訓練と準備の意味合い</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制の見解に沿った行動がとられなかった事例の有無</li> <li>・検査官の客観性に影響する要素</li> <li>3.その他の監督手法 <ul style="list-style-type: none"> <li>・LMと検査官の日常的なコミュニケーション</li> <li>・その他の監督手法の有効性と改善余地</li> </ul> </li> <li>4. スタッフの説明責任 <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官の振る舞いに劣化が見られた場合の対応（対応の迅速さ、対応方法の習得の仕方）</li> </ul> </li> </ul>
<p>サイト訪問観察フォーム</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官のパフォーマンス評価結果の公開範囲</li> </ul>

## 2.5 まとめ

実態調査の視点の抽出と整理として、IMC 0102 の日本語版作成と内容の精査、実態調査の視点の抽出と整理を実施した。

IMC 0102 の日本語版作成に関しては、次のことを実施した。

### (1) IMC 0102 の成り立ちのまとめ

主な内容及び特徴、作成及び改訂の経緯、関連図書についてまとめた。

### (2) 日本語版の作成と内容の精査

日本語版を作成した。(添付資料 2.3-1 (日本語版) 及び添付資料 2.3-2 (英原文))

また、その内容を精査し、IMC 0102 の要点の整理、LM のマネジメント活動の全体概要、LM の役割と検査官のパフォーマンス評価についてまとめた。

### (3) 実態調査の視点の抽出と整理

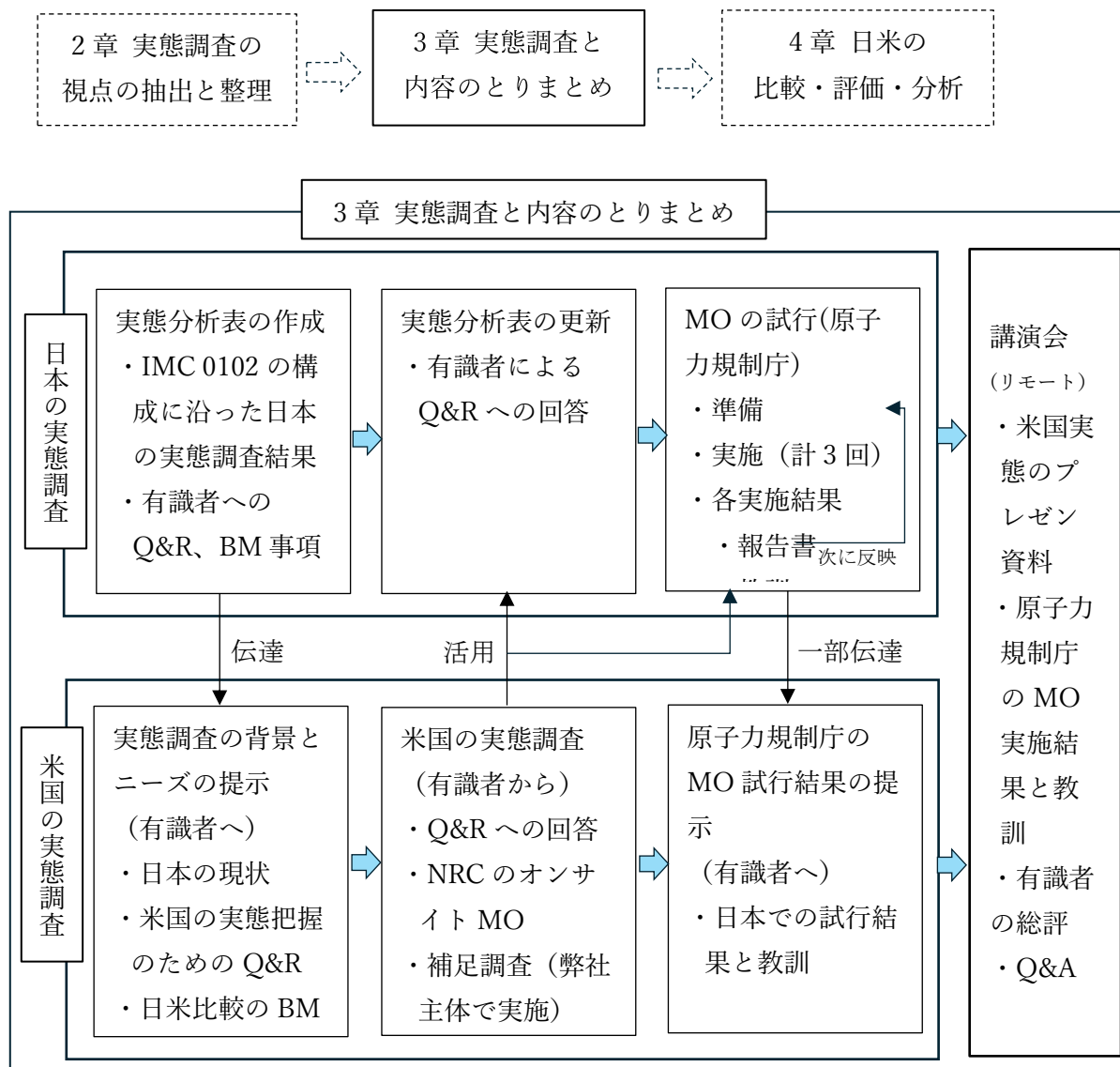
日本の現状の聞き取りを行うとともに、米有識者に依頼する米国実態調査の視点の抽出と整理を行った。

これらを通じて、原子力規制庁が米国流オンサイト MO を試行するために必要とする IMC 0102 の明確な理解の促進・疑問点の解消、米国実態の把握等のために、米有識者に伝達する実態調査の視点を抽出・整理した (表 2.4(2)-1)。

### 3 検査活動監督マネジメント実態調査とその内容の取りまとめ

#### 3.1 はじめに

2章で抽出した実態調査の視点を踏まえ、日米の実態調査を行い、内容を取りまとめた。本章の位置づけと作業の流れを図 3.1-1 に示す。



(注) Q&R=質問&リクエスト、BM=ベンチマーク

図 3.1-1 3章の位置づけと作業の流れ

### 3.2 検査活動監督マネジメントに関する日本の実態調査

検査活動の監督を目的に原子力規制庁の管理職が実施するマネジメント活動（現場視察、日常的なコミュニケーション等）の改善の取組について、原子力規制庁が作成する取組み結果をまとめたレポート及び準備段階で用意した資料を英訳した上で、有識者がこれをレビューし、その実態把握を行った。また、原子力規制庁が実施しているマネジメント活動の改善の取組の実態を踏まえ、その実効性評価を行った。

具体的には、

#### (1) 実態分析表の作成

日米の実態を比較分析するために、IMC 0102 の構成を軸として次の情報を整理する実態分析表を作成した。また、日本の実態を記入した。

- ・日本の実態
- ・有識者への Q&R（質問及びリクエスト）と有識者からの回答
- ・日米を概略比較する BM（ベンチマーク）項目

有識者への Q&R は、次のようなもので構成されている。

- ・IMC 0102 の解釈及び詳細の確認
- ・米国の実態、事例の把握等を趣旨とした質問
- ・経験を踏まえた助言の要請
- ・米国実態調査の視点

日本の実態及び有識者への Q&R、BM 項目は、2 章の成果と原子力規制庁殿との協議を踏まえて洗い出した。これらの情報は、有識者に伝達し、日本の現状を理解するとともに米国実態調査において日本側のニーズを把握して調査を実施してもらうために役立ててもらった。有識者への伝達においては、双方の認識の共通化のため、メールだけでなくリモート会議も適宜組み合わせ実施した。次項（2）において、有識者からの Q&R 及び BM に関する回答を踏まえてアップデートしたものを示す。

#### (2) 実態分析表の更新

有識者による米国の実態調査結果を踏まえ、実態分析表に次の情報を追加した。

- ・Q&R に対する有識者の回答
- ・BM 項目に関する有識者の報告（米国の実態）

表 3.2(2)-1 に、米国実態調査の結果を含め、アップデートした実態分析表を示す。添付 3.2(2)-1E に英語版を示す。



表 3.2(2)-1 実態分析表 (1/21)

IMC0102の要求に対する現状とIMC 01012の適切な理解・米国の実情等に関するQ&R		
1. 目的	現状/Q&R	Q&Rに対する米有識者の回答
(1) マネージメント関与の必要性 ・必要性を指摘した意見	Q&R 検査活動へのマネジメントの関与や監督が必要と結論づけた産業界のフィードバックや内部監査とはどのようなものか？	NRCがROPを導入して初期の実績を積んだ頃、産業界は、事前に通知がなされ計画に沿って行われる検査活動とすることを含め、よりオープンで協力的な検査活動を行うことを要望した。一方でNRCは、手順書の品質、検査指摘事項の規制要件との整合性、ROP実施の品質及び有効性に関わる他の側面を含めて、NRC検査の有効性について体系的な自己評価を行うことを始めた。この自己評価は、ROPの改善及び高度化に向けた長所及び短所を把握するために詳細な観察と洞察を行うものである。
(2) 基本方針 ・文書化	現状 IMC0102に相当する文書化は行っていない。	—
(3) 基本方針の対象範囲	Q&R IMC0102が適用範囲を出力運転中の原子炉に限定している理由。廃炉作業中の施設や燃料サイクル施設での再処理プラントなどを含む全ての検査活動に、このIMCを拡張して適用可能か？	NRCは検査プロセス全体の機能及び主旨を切り分けることに注力したROPは、原子炉プラントの運転/検査に的を絞っていた。原子炉の運転/保守、緊急時対応、放射線防護、セキュリティ、原子炉運転員の認可及び再認可など、原子炉プラントの運転に関連するすべての側面をカバーしている。一方、それ以外の原子炉燃料や放射性物質に関する側面は、原子炉プラントの運転以外に的を絞っており、独自の規制、手順書、その他がある。ROPの側面は、本質的には、原子炉の監督として燃料及び(核)物質の側面にも反映できる類似性があるが、機能を分離することで、原子炉の運転と燃料サイクルそれぞれの固有の側面に的を絞りやすくなった。
(4) 検査官の客観性 ・研修での教育	現状 IMC0102で定義されている「検査官の客観性」とそれをどのように維持するかを検査官訓練で教えている。	—
(5) 客観性の問題 ・事例	Q&R NRCで客観性が問題となった事例があれば参考に紹介してほしい。	過去の経験からの例がいくつかある。ただし、これらは非常に古く、時代遅れのもの。極端な例はない。個人的な行動は別として、検査官の客観性を示す良い指標は、次のことが観察されるかどうかである：検査活動に対する検査官の熱意又は熱意の欠如、検査品質の不足、詳しいサイト知識の不足、事業者の主な連絡先やマネージャーの把握、そして最後に事業者のパフォーマンスに関する理解と評価能力である。

表 3.2(2)-1 実態分析表 (2/21)

2. 基本方針	—	—
2.1 全般	現状	
(1) 検査官の責務と基本原則の浸透	検査官が責務と責務を果たす原則を理解する機会としては検査官訓練がある。	—
(2) 責務と基本原則の文書化	Q&R NRCでは、検査官の責務と責務を果たす上での原則をどのように定義しているか？IMC0102 以外にこれを規定している文書があるか？	IMC1201「従業員の行動」などの文書がある。また、IMC 1201で参照されているような文献のリストも関連がある。管理要綱 (Management Directives) や連邦規則(CFR)、NUREGなどがある。
(3)組織の期待事項の伝達 ・マネージャからの伝達	Q-0102-02-01-a-2 NRCでは、どのような機会を通じて、検査官に組織の期待 (責務と原則を含む) を伝えているか？ 例: 業績評価、格取得時の口頭諮問、検査官会議	列挙された例も有用な機会である。とくに重要なことは、検査官が遵守すべき個人の行動と倫理について全般的な理解を有していることである。これには、軍隊の場合と同様に、NRCの各職員が政府で仕事を始めるときに行う就任宣誓 (Oath of Office) も含まれる。そしてもちろん、誰しも自分の職業倫理及び道徳的な行動、さらに監督者の期待に対して、個人的にコミットしている。これは、チーム会議や個々のディスカッション/評価の場など、多くの機会でも伝えられる。
(4)(5) 検査官の知識と姿勢 ・ BM : 検査官の知識	ベンチマーク 検査官が有する知識	—
・ 評価方法、評価基準	Q&R 検査官に求められる知識とふるまいの基準は何か？それはシニア検査官とベーシック検査官とで違うのか？ 例：IMC1245 ?	NRC 内では、NRC 職員として最初に採用する時、またその後 SRI や RI として任用する時、個人の持つ知識と能力について 2つの必須要件がある。一般に、原子炉プログラム関係のNRC採用者は、大学で工学又はハードサイエンス(数学、物理学、化学など)の学位を取得している。最高の知識と能力を有する人は、軍事(海軍の原子力)及び又は運転員、エンジニア、あるいは保守員として、ハイレベルの労働者又は監督者/マネージャの経験が豊富にある。これには、業界の高度なスキルと経験を持つ契約労働者も含まれる。ただし、NRCには、新卒のエンジニアや科学者として入庁し、検査官資格を取得して検査経験を積んだ「NRC育ち」の専門家もいる。 SRI と RI には違いがある。知識や能力だけでなく、全体的な経験や成熟度、監督者の経験なども相違する。SRIはリーダーであり、SRIに選ばれて、昇格する前に、高い基準で訓練され、評価されている。
(6) ラインマネージャ (LM) ・ 人数 (配分)	現状 LMを**人配置。**人はPWRを、**人はBWRを担当している。	—

表 3.2(2)-1 実態分析表 (3/21)

<p>(7) LMによる監督 ・監督スタイルと検査官との緊張関係</p>	<p>Q&amp;R IMC0102のようなスタイルの監督が、LMと検査官の間で緊張や対立を生むことは？</p>	<p>マネージャー/スーパーバイザーと検査官の間には常にある程度の緊張や摩擦が存在する。これは避けられない。しかし、訓練、期待、試行錯誤、そして最終的には個人的な経験を通じて、マネージャーやスーパーバイザーはチームを率いるための最適な方法や個人的なスタイルを学ぶ。厳しいように思えるかもしれないが、それは理解されている要件と期待事項であり、期待されるその仕事の質を達成するために、全員が協力する必要がある。また、NRCには組織内部のリーダーを育成するプログラムがある。その1つのプログラムがリーダーシップ・ポテンシャル・プログラムで、私はこのプログラムの対象者に選ばれ修了した。さらに、個人の希望とハイレベルの選択プロセスに基づいて、よりハイレベルのマネジメント・プログラムに関する他のプログラムも利用可能である。その対象者は、副局長以上の選ばれた役職を対象とする上級管理者などである。</p>
<p>(8)サイト勤務に関する制約 ・平日の勤務体制の例外</p>	<p>Q&amp;R 通常、平日は少なくとも1人の検査官がサイトで業務していないなければならない。NRCの場合、例外的に検査官が平日サイトにいなくても良いケースを認めることがあるか？</p>	<p>NRCは、通常、月曜日から金曜日までの5日間の勤務に、少なくとも1名の常駐検査官 (RI又はSRI) が、サイトにいるか又は事象発生時や緊急時に約1時間の応答時間以内にサイトに対応できることを要求している。サイトにいるSRI/RIに期待されていることは、毎日少なくとも1名がサイトにいることであり、これには、常駐検査官基準に従って、週末及び営業時間外 (午後6時以降) におけるサイトでの検査/駐在も含まれる。このスケジュールリングは、SRIとRIにより調整され、サイトの監視状況を監督する地方局職員によってチェックされる。ただし、個人的な状況や地方局全員が対象の検査官セミナーや会議の場合、他の検査官が近傍 (のサイト) にいるか又はその地方局にいる予定であって、事象発生/緊急時に必要に応じてサイトに対応できる場合は、SRI又はRIに対して最大連続3日間のサイト非滞在を許可するための調整及びサイト監視範囲の縮小が行われる。これには、事象発生や緊急時に十分なサイト監視を確保するために、SRIとライン・スーパーバイザー/マネージャーの間で、承認を得るための広範な調整が必要となる。これは、通常、サイトにアサインされた2名のサイト検査官-SRIとRIと、近傍に駐在する常駐検査官との間で、敬意を払った良好な調整によって行われる。さらに、地方局付検査官との調整も行われ、必要に応じてサイトの監視をバックアップするサポートを行い、日々のサイト監視を確保している。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (4/21)

(9) 検査官の異動 ・期間の設定	現状 常駐検査官の1サイトでの駐在期間は平均3年である。	—
	Q&R ROPにおける検査官業務の特性を考慮すると、NRCではどの程度の駐在期間を妥当と考えているか？	初めて常駐検査官となった新人検査官の場合、例えば、工学/大学の知識を持ち、初期訓練に合格している可能性がある。しかし、新人検査官の場合、ROPの検査をミニマムの品質レベルで適切に実行できるようになるまでに、少なくとも1年はかかる。サイトについて学び、精通する必要があることは言うまでもない。サイトに2年間常駐することで、プラントの運転、事業者の運用/パフォーマンスについてよりよく理解できるようになる。うまくいけば3年目までに、少なくとも過去2年間に行った検査活動については習熟の域に達しているかもしれない。しかし、そこで異動させることは、馴染みのない新しいサイトに送り、新しい上司と一緒に働かせることになり、緊張を高めることになる。そのようなことから、NRCは当初5年ごとに常駐検査官を異動させていたが、現在は7年ごとになっている。これは、客観性の問題と、もちろん、検査官が自分のサイトについて学び、精通して、期待される検査と事業者・パフォーマンスの効果的な観察と評価が行えるまで要する時間のレベルに基づいている。
2. マネジメントによる観察 ・サイト訪問期間、検査官の活動観察	現状 この種のサイト訪問をマネジメントオブザベーション（通称MO）と呼んで実施している。期間は、1サイトあたり2~3日。時間的な制約を考慮して、検査官の活動観察は、サンプリングベースで実施している。	—
2.1 観察事項と評価 (1) 安全の視点と安全原則 ・具体的な意味合い	Q&R IMC0102における「安全の視点と安全原則の適用」の意味合い。検査官が知っておくべき安全に関するプラント固有の特徴を指しているのか？例えば、PWRについて、ECCSの再循環切り替えが自動のプラントと手動のプラントがあることなど。	サイトでの検査活動は、常に安全性とリスク上の重要性を考慮しながら、プラント固有のシステム及び運転に関わるそのような側面に着目する必要がある。ただし、この文脈では、主にLMが検査官について、サイトで検査を実施する際に、それぞれ安全の側面を適切に考慮し、プラントの安全要件と原則に従っているかどうかを観察することについて述べている。その時に注目するのは、設備の理解、放射線安全に関するプラントの安全管理手続き、高所安全、火災安全、セキュリティ、個人の安全確保用機器の使用などである。

表 3.2(2)-1 実態分析表 (5/21)

<p>(2) パフォーマンス評価 ・評価方法</p>	<p>Q&amp;R NRCのLMは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(安全の視点と安全原則の適用)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？また、その評価基準は？</p>	<p>マネージャーは、そのサイトの各種安全管理手続きも知っておく必要があるが、合わせて産業界の安全要件も知った上で、検査官の理解とパフォーマンスを評価し、そのような要求事項の遵守を確実にしなければならない。最も直接的なアプローチには、検査官のパフォーマンスを直接観察することや、放射線管理区域に入る時に安全装備と衣服(汚染防止スーツ)を着用することをマネージャーに説明/デモンストレーションさせることなどがある。プラントのセキュリティ関連エリアや枢要区画を含め、サイトに立ち入る際のセキュリティ管理手続きを実演させる。さらに、容易に検査できない場所—例えば、放射線レベルが非常に高い場所、密閉空間、ルーチンの検査では通常立ち入れない場所(原子炉格納容器内など)など—での特別な検査の実施についてディスカッションして、検査官の理解度についてディスカッションする場を設けたこともある。その評価基準という、サイトの安全管理手続きと要件、及びセキュリティ、放射線などに関するNRCの規制要件であろう。</p>
<p>(3) 技術訓練と準備 ・具体的な意味合いと評価方法</p>	<p>Q&amp;R IMC0102における「技術訓練と準備」とは何か？「準備」とは、検査を開始する前の技術情報(民間規格、図面、手順書、リスク解析報告書、ベンダーマニュアル)の収集と確認することを意味するのか？</p>	<p>はい、加えて、基本的な技術的理解を保証する大学の学位と、NRCが行う追加の技術訓練及び検査官向け訓練の両方を含む、検査官が受ける訓練の全体を意味している。これには、本部とテネシー州チャタヌーガで行われるNRCの技術訓練のほか、外部契約者が実施する専門技術訓練や(一般の)訓練コースが含まれる。その専門技術訓練には、ディーゼル発電機、電動弁、溶接、上級者向け原子力工学、プラント運転などが含まれる。</p>
	<p>Q&amp;R NRCのLMは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(技術訓練と準備)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？またその評価基準は？</p>	<p>LMは、先ず訓練段階において、NRCと契約者の両方が実施する検査官向けの高度な訓練を承認し、それらのコースの合格点から訓練における検査官のパフォーマンスを評価する。サイトで検査中の直接観察に関しては、検査官がLMに指摘事項を説明する仕方と、その問題を技術的及び規制要件による根拠に基づいて明確に理解しているかどうかなどを見ている。すなわち、その評価基準は、問題に関するLMの知識と理解のレベルに関わっている。少なくとも検査官と同等である必要がある。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (6/21)

<p>(4) 実用知識 ・ 評価方法、評価基準</p>	<p>Q &amp; R NRCのマネージャーは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(適用する規制要件、手順書、ガイドラインに関する知識)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？ またその評価基準は？</p>	<p>技術訓練と準備の場合と同様に、マネージャーのやり方と評価基準については、検査官のパフォーマンスの妥当性をすぐに評価できるような、少なくとも同等の知識と経験を持っていることが必要である。そして、これは技術訓練で行われる場合に似ており、特定した問題及び指摘事項についてその妥当性を正当化する規制の根拠及び参考情報を用いた検査官の説明を直接観察する。</p>
<p>(5) 規制の見解 ・ 事業者への対応 ・ 評価方法</p>	<p>現状 検査官は、個人的な解釈を避けて組織の規制上の見解を一貫して遵守する必要がある。その見解に関して事業者に助言することも控えるべきである。マネージャーは常に「検査官はコンサルタントになってはいけない」と検査官に注意している。</p>	<p>—</p>
	<p>Q &amp; R NRCにおいて検査官が規制当局の見解を逸脱したような事例があるか？</p>	<p>さらに調査してケーススタディを作成する必要があるが、単純化して言えば、検査官が規制要件の把握と適用を十分にできておらず、NRCの手順書、規制要件、及び過去のNRCの見解を不正確に理解して実施したことの現れということになる。一方、マネージャーは、適切なガイダンス及び参考情報の適用について必要な理解を有していなければならない。これについては、地方局や本部の専門家とのディスカッションも活用できる。これは、NRCのプロセス、IFRB、SERP、チーム会議を活用して合意を得るチームの考え方の一側面である。</p>
	<p>Q &amp; R NRCのマネージャーは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(組織の規制上の見解及び方針の遵守)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？ また、その評価基準は？</p>	<p>上記回答とほぼ同様（不正確な理解の有無などを見る）。</p>
<p>(6) 客観性 ・ 属性との関係</p>	<p>Q &amp; R 検査官の経験、専門性、サイトの精通度合い、勤勉さ、実効性、内外の圧力、技術的に妥当な意見の相違などは、どのように「客観性」に影響するか？</p>	<p>このような側面は、知識と経験の不足のいずれか又は両方によって直接的に検査官の客観性に影響を与える。特に、そのような属性のいずれか又は組み合わせが不足すると、検査を実施する際の検査官の自信とパフォーマンスに影響を与える。左記に列挙された知識不足等を検査官が示す場合、事業者とのやり取り及び信頼関係の不足が、特に検査官が問題の特定と指摘事項の妥当性を検証するために情報を得る質問をする相手となる運転員やエンジニアとのやり取り不足が、助長される恐れがある。このようなパフォーマンス及び／又は専門知識の不足は、事業者からの質問や反論に対応しながら問題や指摘事項を適切に特定して正当化することが難しいため、検査官の客観性に影響を与える可能性がある。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (7/21)

<p>・評価方法、評価基準</p>	<p>Q&amp;R LMは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(客観性)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？ また、その評価基準は？</p>	<p>検査官は、特定した問題と指摘事項を事業者に説明する際に妥当な根拠と正当性を示せるだけの十分な知識と理解を有していなければならない。 これは、検査に関する事業者との締め括り会議、及び検査官のパフォーマンスや懸念事項に関する事業者マネジメントとの面談からのフィードバックを通じて観察できる。</p>
<p>(7) 振る舞い、プロの姿勢、対人スキル ・評価方法、評価基準</p>	<p>Q&amp;R NRCのマネージャーは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(振る舞い、プロフェッショナリズム、対人スキル)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？ また、その評価基準は？</p>	<p>これは、LMが、チーム会議に直接出席したり、検査官が説明するサイトでの締め括り会議を観察したりすることで実施している。締め括り会議の前に、LMは問題と指摘事項の根拠及び正当化について、継続的に最新情報やプレゼンテーションを検査官から受けており、締め括り会議前には少なくとも状況を認識しており、恐らくは承認している。ただし、指摘事項の全体的な妥当性に多少疑問の余地がある場合、地方局の専門家等による追加レビューを受ける可能性があり、そのような問題は、指摘事項の「可能性あり」として提示されることになる。これは、緑を超えるハイレベルの指摘事項で規制要件の重大な違反になり得るものとして、特に注目される。このようなハイレベルの問題の場合、最終的な決定や事業者との最終締め括り会議が行われる前に、追加のレビューと精査を行うことが必要になる。全体として、LMは、これらの属性が許容レベルにあることを検査官が実証する際に、直接やり取りしながら観察し、経験している。</p>
<p>(8) 活動のテクニック ・評価方法、評価基準</p>	<p>Q&amp;R NRCのマネージャーは、サイトにおける活動観察を通じて、この属性(オンサイト活動テクニック)に関するパフォーマンスをどのように評価しているか？ また、その評価基準は？</p>	<p>これは、サイトでの直接観察と、他サイトの検査官と検査の問題やテクニックを共有するチーム会議での議論の観察を通じて行われる。また、LMの経験レベルによっては、地方局又は本部レベルの大規模な検査官セミナー会議や1対1のディスカッションで検査知見やテクニックを共有する機会を利用する。</p>
<p>3. その他の監督手法 ・デイリーミーティング実施</p>	<p>現状 デイリーミーティングを開催している。会議の主要メンバーはLMと各サイトの検査官。会議目的は、各サイトのプラント状態と検査活動の共有。LMは、検査官に対して助言を提供する。通常この会議の所要時間は30分。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (8/21)

<p>・BM：ラインマネージャと検査官の日常的なコミュニケーション</p>	<p>ベンチマーク LMと検査官の日常的なコミュニケーションについて、その目的と内容を比較</p>	<p>—</p>
<p>3. 基本方針の補足説明</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>(1) スタッフの説明責任 ・部下のパフォーマンス問題へのLMの対応</p>	<p>現状 LMが検査官のふるまいの劣化を特定した場合の対応に関する訓練やマニュアルはとくに設けていない。</p>	<p>—</p>
	<p>Q&amp;R NRCのLMは検査官のふるまいに劣化が見られた場合、どのように、どのくらい迅速に対応するか？ またそのような対応の仕方はどのように学んでいるか？</p>	<p>対人スキルを含め、検査官のパフォーマンス及び/又はプロフェッショナルリズムが不足している問題の重要性、深刻度、状況に応じて、LMはサイトでの検査の全体的なパフォーマンスに影響しないように、迅速に行動しなければならない。さらに、他の検査官への影響や事業者がそのような知識不足を知ってしまう恐れを考慮して、そのような検査官のパフォーマンス不足問題への対応レベルと適時性を判断しなければならない。要するに、LMは、サイトでの直接観察、検査官会議、及び発電所管理職との1対1の会議を通じて、サイトでの検査官の行動とパフォーマンスを理解し、良く把握しておかなければならない。 LMは、経験と訓練を通じて、そのようなレベルの知識と専門知識を習得する。多くのLMはこれを経験と試行錯誤により学んでいる。</p>
<p>4. 監督及び客観性に関する要件とガイダンス</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>1. 検査官 (1) 常駐検査 (2) チーム検査</p>	<p>現状 常駐検査に関しては、NRCと同様の検査を行っている。一方、チーム検査は、規制要求のプレスク립ティブな側面との関係がありNRCの場合とは異なる。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (9/21)

<p>(3) DRPとDRSの連携 ・具体的な連携方法</p>	<p>Q&amp;R 専門検査部門（DRS）と実用炉監視部門（DRP）の連携はどのようなようにしているか？</p>	<p>それぞれの部門－DRS と DRP（現在は運転中原子炉安全部 - DORS）－内のマネージャー間で個々に調整がなされている。もちろん、2つの部門間の調整も、DRSとDOORSの両方のスタッフで編成するDRSのチームの検査と特別検査に関して、なされている。特に、すべてのチーム検査について、両部門のブランチ・チーフによって実施前に承認される検査プランナーというものを設けなければならない。このプランナーは、DORSのブランチ・チーフとサイトのSRIがサイトの検査スケジュールをすべて把握できるように、DRSとDOSの両方で共有し処理している。さらに、その検査スケジュールは、IMC 0305「運転中原子炉評価プログラム」に従って、年次サイクル終了時（EOC）レビューにおいても処理とレビューが加えられる。このレビューとその後の地方局会議及び公開会議では、指摘事項と問題、また、特にパフォーマンス指標に基づいて、サイトのパフォーマンスについて議論する。このレビューに基づいて、必要となる年次、2年毎、及び3年毎の検査などに関する年間計画の作成と調整が行われ、地方局の全部門と上級管理職の間で、本部から選ばれたグループの参加も得て、議論され計画がまとめられる。</p>
<p>(4) ラインマネージャーの関与</p>	<p>ベンチマーク 締め括り会議におけるマネージャーの関与</p>	<p>—</p>
<p>・締め括り会議前に検査官事務所で事前協議</p>	<p>現状 デイリーミーティング（既述参照）による。</p>	<p>—</p>
<p>・BM：締め括り会議におけるラインマネージャーの関与</p>	<p>ベンチマーク 日常的に実施しているLMと検査官のコミュニケーション</p>	<p>—</p>
<p>3.上級駐在検査官 ・規制要件の規範性</p>	<p>現状 規制要件は、従来通りプレスク립ティブ。この特徴から、従来は安全上の重要度に関わりなく、不適合の特定に集中してきた。その習慣から脱却してパフォーマンスベースに移行するために必要に応じて粘り強く指導している。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (10/21)

<p>(1) マイナーな問題 ・マイナーな問題の深追い抑止方法</p>	<p>Q&amp;R LMは検査官に対して、軽微な問題を追及しないよう、どのような指示をしているか？</p>	<p>検査官の検査経験の積み重ねと検査官への継続的なリマインダーが基本。懸念事項に関して検査官と知見を共有し、検査官の正当化の説明に耳を傾けてから、それが軽微な懸念事項であってフォローアップを必要としないことを伝える決定を下す。これは、安全性とリスク上の重要な問題に詳細かつ適切なレベルの焦点を当てようとする検査官の主体性と熱意を損なわないように、機転を利かせて行わなければならない。訓練やオンジョブ訓練/上級検査官によるメンタリングの時に、新米検査官が軽微な問題や軽微未満の問題について、考え方や意味合いを理解してくれることがベストである。</p>
<p>(2) 他サイトでの検査 ・他サイトでの駐在経験の推奨</p>	<p>現状 検査官に対して他サイトに数週間滞在して検査に参加することを推奨している。ボランティアベース。長期停止中プラントの検査官に対しては、稼働中のプラントのサイトでの駐在経験を強く推奨する。</p>	<p>—</p>
<p>・客観性への寄与</p>	<p>Q&amp;R 他サイトに短期駐在することが、客観性の強化になるか？</p>	<p>NRC では、検査官の育成の訓練及び資格取得段階で、個人は検査官としての特定の資格を取得するためにサイトに割り当てられる。あるサイトが指定される場合があるが、別のサイトでのチーム検査に同行するなど、他の機会、検査スキルに焦点を当てる/磨く複数の方法についての洞察を開発するためのさらなる訓練を提供する。常駐検査官の場合、四半期ごとに少なくとも1週間は別の施設で過ごすことが義務付けられており、最も好ましいのは、バックアップサイトへの精通維持のためにバックアップサイトでの短期駐在がある。特に洞察の相互共有を奨励し、事業者のパフォーマンスを観察/評価する新しい目を養える。なお、マネジメントにとっては、代替施設に派遣されたサイト検査官の活動を観察する機会が得られ、NRC と事業者間の客観性を評価する際の参考にもなる。</p>
<p>4. ラインマネージャー (1) 全般 ・NRCによる指摘と本プロジェクトの主要課題</p>	<p>現状 過去に検査活動を観察したNRCスタッフから、検査活動へのマネージャーの関与強化が必要であり、足りていないと指摘されたことがある。 IMC0102では、検査活動の監督を行う際にLMの役割が重要である。LMAのMOパフォーマンスの点検が本プロジェクトの主要課題である。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (11/21)

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BM : LMの配置体制</li> <li>・ BM : LMの知識・経験</li> </ul>	ベンチマーク ・LMの配置体制 ・LMの知識・経験	—
	Q&R NRCでは、LMがIMC に記載の責任を担う上でどのような知識・経験が必要か？	NRC には、常駐経験のないLMがいる場合もあり、上級管理職で検査官資格や経験がない人もいる。しかし、事実上、検査官としての資格や経験のないマネージャーが、第一線のマネージャーとして機能することは非常に難しい。私の場合、NRC の検査官又は運転員認定試験官の資格を持たないブランチチーフや局長の下で働いたこともある。それらのマネージャーは、知識に基づいた意思決定を行えるように、また、検査や運転員認定試験に関する機能の訓練や説明のために、上級検査官／試験官に頼らなければならないことを理解していた。そのようなマネージャーは、基本的な検査官の訓練は受ける必要があるため、検査や問題を理解するには十分であった。時間が経つにつれて、これらの非検査官マネージャーは、ROP検査プログラムを満足のいく方法で管理するために、上級検査官に依存し、信頼することを学ぶ。マネージャーとしては、検査を効果的に実施するために検査官資格を得たり、検査に直接参加したりすることは、必ずしも必要ではないが、優れたLMは、検査活動に精通し、経験豊富であり、マネジメントに喜んでサポートを提供できる。これらのマネージャーは、検査活動の効率的かつ満足のいく実施を保証するために、検査官のニーズを効果的にサポートすることに重点を置く。
(2) コミュニケーション ・ デイリーミーティングと伝達すべき情報	現状 デイリーミーティング（既述参照）を開催。	—

表 3.2(2)-1 実態分析表 (12/21)

	<p>Q&amp;R 検査官がデイリーミーティングでLMに報告すべき情報は？</p>	<p>年間を通じて、LM (=ブランチチーフ) は、検査官個人と、検査チームと、情報提供、部門及びオフィスの会議、懲戒に関する議論、評価会議やモーニングミーティングなど、多数の会議機会を設けている。また、会議によっては、メンバー構成、主題、焦点となる情報がそれぞれ異なる。具体的には、LMが監督するサイトとの毎日又はモーニングミーティングの場合、会議情報は各サイトに固有の情報になる。LMは、会議がどのように実施されるかについてのトーンと期待を設定し、各サイトが提供する必要のある情報の種類の関心、重要性、緊急性について規定を設ける。このチームミーティングは、サイトの詳細に焦点を当てた関連情報、特に情報に基づいた意思決定を行うために重要なステータスと情報を必要とするマネージャーに適した情報を提供及び共有するという期待されるプロトコルがあるという点で、半公式なものになる。ただし、会議は、各検査官が、否定的なフィードバックや共有される情報に対する異議を唱えることなく、安心して情報を持ち出し、共有できる環境を可能にするのに十分な非公式なものでなければならない。マネージャーは、会議がオープンで安全な場所であることを確認し、問題や質問を提起し、助け/サポートを求める責任がある。</p>
		<p>一般に、朝のサイトとの会議で共有される情報の例としては、その日のプラントの状況、追跡している事象や問題、地方局事務所からの専門チームの検査を中心に実施されている検査、常駐検査計画の状況(SRI/RI検査の問題点及び/又は指摘事項がある場合は、その状況)、事業者が予定しているプラント活動の関連情報がある。日によってはLMが出席しなければならない他の会議がある場合があるため、関連情報を共有する比較的短い会議にする必要がある。特定のサイト又は検査官についてさらに詳細を話し合う必要がある場合、LMは朝の会議の後に検査官と話を継続する。一般に、このような会議は、サイト、検査官、マネージャーの間のチームワークと仲間意識を高めるために実施する。</p>
<p>(3) 重要度決定 ・スクリーニングでの意見の相違</p>	<p>現状 問題のスクリーニングでは、合意を得るのが難しい場面も経験する。スクリーニングルールは、NRCのIMC0612と同様である。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (13/21)

<p>・上記問題への対応方法</p>	<p>Q&amp;R NRCでは、スクリーニング段階の判断で合意を得ることが難しい場合にどう対処しているか？ IFRBは、この問題の解決策となりえるか？</p>	<p>個人の知識、又は知識の欠如、及び問題や指摘事項の全体的な側面の理解に基づく解釈には常に相違がある。このような相違に対処するための最善の方法は、適切な決定を下すために必要な関連情報に耳を傾け、確認することである。オープンな議論、相互理解と礼儀に基づき、議論の対立を避けるようにし、決定を下すために追加の情報や洞察を他の人に求める。IFRB(指摘事項審査会議)は非常に役立つが、特定のレベル及び特定の種類の問題に対して要求されるものである。LMのリーダーシップの下でサイトとチームミーティングを行う方法は、新人及び経験豊富な検査官から洞察を収集し、全員が問題を理解し、適切な決定を下せるようにする別の方法である。</p>
<p>(4) 締め括り会議への参加 ・マネージャの参加</p>	<p>現状 LMは通常締め括り会議には参加していない。</p>	<p>—</p>
<p>・安全上重要な問題の追及</p>	<p>現状 規制要件は、従来通りプレスク립ティブ。この特徴から、従来は安全上の重要度に関わりなく、不適合の特定に集中してきた。その習慣から脱却してパフォーマンススペースに移行するために必要に応じて粘り強く指導している。</p>	<p>—</p>
<p>・マイナーな問題を追及しないようにするためにどのようなようにしているか？</p>	<p>Q&amp;R LMは検査官に対して、マイナーな問題を追及しないよう、どのような指示をしているか？</p>	<p>上級検査官の場合の回答と同様。検査官の検査経験の積み重ねと検査官への継続的なリマインダーが基本。懸念事項に関して検査官と知見を共有し、検査官の正当化の説明に耳を傾けてから、それが軽微な懸念事項であってフォローアップを必要としないことを伝える決定を下す。これは、安全性とリスク上の重要な問題に詳細かつ適切なレベルの焦点を当てようとする検査官の主体性と熱意を損なわないように、機転を利かせて行わなければならない。訓練やオンジョブ訓練/上級検査官によるメンタリングの時に、新米検査官が軽微な問題や軽微未満の問題について、考え方や意味合いを理解してくれることがベストである。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (14/21)

<p>・LMによる締め括り会議での検査官パフォーマンス評価</p>	<p>Q&amp;R LMによる締め括り会議の観察により検査官のパフォーマンスを評価する際の視点は？</p>	<p>これは、事業者側の責任者、特に事業者のマネージャーと対話する検査官の能力を観察及び評価する機会である。また、問題や指摘事項を効果的に提示する検査官の能力及び事業者からのフィードバックにどのように対処するかを示す優れたデモンストレーションでもある。その他の観察には、NRC 検査官にふさわしい専門的で知識豊富な方法で、どのように話し、表現するかが含まれる。特に、検査官のコミュニケーションスキルの質と有効性をよく示している。</p>
<p>・BM:締め括り会議へのマネージャーの関与</p>	<p>ベンチマーク 締め括り会議におけるマネージャーの関与</p>	<p>—</p>
<p>(5) サイト訪問時のエスコート ・エスコート</p>	<p>現状 LMがサイト訪問する際に、エスコートを必須とするケースがある。</p>	<p>—</p>
<p>(6) LMによる観察 ・観察期間</p>	<p>現状 1 サイトあたり2~3日。時間的な制約を考慮して、検査官の活動観察は、サンプリングベースで実施している。</p>	<p>—</p>
	<p>Q&amp;R NRCのLMは、サイトでの常駐検査官のパフォーマンス評価に何日くらい費やしているか？</p>	<p>NRC の手順書により、締め括り会議やその他検査プログラム関連の機会に、サイトで検査官のパフォーマンスを観察・評価する時間が最小限に抑えられることが期待されている。サイトの新しい検査官、パフォーマンスのレベル(良いか悪いか)、専門チームの検査の終了、懲戒処分の必要性、人事上の問題や懸念事項の検証、特にサイト事業者のパフォーマンスが悪いか低下している場合など、サイトの状況に応じて、マネージャーが複数回頻繁にサイトを訪問する必要がある。</p>
<p>(7) ラインマネージャによる観察事項と評価 (7.1) 独立に検証する</p>	<p>現状 これについては、訓練段階で検査官に教えている。検査官はこれを自覚している。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (15/21)

<p>・評価方法</p>	<p>Q&amp;R この点について検査官が組織の期待を満たしていることをどのように確認しているか？</p>	<p>LMとして、知識と経験を有し、検査官が検査中に特定した問題や指摘事項を適切に評価していることを確認する。そのための直接的な方法の1つは、検査官に質問して、規制要件と証拠情報を使用して、自分の理解を説明／実証させることである。検査官は、問題が指摘事項及び／又は違反であることの妥当性をマネージャーに明確に説明し、問題の重要性と重要度を納得させる必要がある。検査官は、特定された事業者のパフォーマンス劣化を明確に示し、規制要件を引用して懸念について説明し、正しいパフォーマンスがどうあるべきかを要領良く説明しなければならない。 ROPレポート作成マニュアルに、問題や指摘事項を体系的に示す方法や指摘事項と違反を正当化して文書化する論理的な形式について記載されており、参考文献や記載例も含まれている。</p>
<p>(7.2) 規制の立場</p>	<p>現状 訓練段階で検査官に教えている。検査官はこれを自覚している。</p>	<p>—</p>
<p>・評価方法</p>	<p>Q&amp;R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？</p>	<p>上記の同様の質問への回答参照。</p>
<p>(7.3) プロフェッショナルリズム</p>	<p>現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (16/21)

<p>・評価方法</p>	<p>Q&amp;R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？</p>	<p>これは、検査官の客観性を評価する方法の一部である。これは、検査官が事業者とどのように対話しているか、事業者をどのように扱っているか、特に検査結果を明確かつ簡潔に説明する検査官の能力を観察する締め括り会議中のMOの一部になる。さらに、検査官が事業者に過度に親しくしているように見えないか、親切すぎないか、問題の評価中に事業者の側に立っているように見えないかを観察し、判断する機会も与える。また、LMは事業者のマネジメントとの1対1の面談を通じて、事業者側から検査官への懸念事項がないか、また、事業者は検査官に過度な親密さを抱いていないかを観察する。つまり、あまりにも友好的であったり、パフォーマンスの低さの言い訳をしていたりするかどうか。これは検査官と事業者の両方にあてはまる。好意や見返りを求めて、検査官を過度に親切に扱う事業者、又は事業者を過度に親切に扱う検査官がいるかどうか。また、検査活動を個人とチームの両面について直接観察する機会があれば、検査チームにより特定及び処理された問題や指摘事項について全体的な評価を得ることもできる。問題が少なすぎる場合は、客観性に問題があるか、検査官による厳格な検査の努力が欠如している可能性がある。</p>
<p>(7.4) 正確かつ偏りのない問題の説明</p>	<p>現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。</p>	<p>—</p>
<p>・評価方法</p>	<p>Q&amp;R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？</p>	<p>上記の同様の質問への回答参照</p>
<p>(7.5) 事業者に対する対応</p>	<p>現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。</p>	<p>—</p>
<p>・評価方法</p>	<p>Q&amp;R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？</p>	<p>上記の同様の質問への回答と同様。さらに、検査官に関してそのような分野に対応するマネージャーのレベル及び質は、検査活動に関するマネージャーの知識と経験のレベル及び質に依存する。検査官のパフォーマンスに関するそれぞれの状況や遭遇する場面での捉え方は、マネージャーの知識と経験のレベルによって異なる。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (17/21)

(7.6) 安全上重要な問題の重視	現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。	—
・評価方法	Q&R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？	安全上重要な問題への集中、検査官としての質問の仕方、事業者のパフォーマンスを評価する能力、及び特定した問題／指摘事項に関して事業者に対する客観性の維持に関して観察する。検査官の観察／評価を本当に十分に行えるようになるには、マネージャーとして、パフォーマンスの劣化を適切に処理するだけのROP及びプロセスに関する十分な知識及び経験を有している必要がある。
(7.7) 偏りのない問題の記述	現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。	—
・評価方法	Q&R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？	上記の同様の質問への回答と同様。
(7.8) 事実による裏付け	現状 検査官の訓練段階で教えている。検査官はこれを自覚している。	—
・評価方法	Q&R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？	上記の同様の質問への回答と同様。
(7.9) とりまとめインタビュー	現状 原子力規制検査等実施要領で、「必要に応じて」事業者の意見を聞くとしている。	—
・評価方法	Q&R この点について検査官が組織の期待を満たしていることを確認する方法は？	上記の同様の質問への回答と同様。
(8) LMの施設巡視 ・実施状況	現状 NRAのLMの中には、検査官の経験がない人も含まれる。	—

表 3.2(2)-1 実態分析表 (18/21)

<p>・巡視に基づく評価方法</p>	<p>Q&amp;R IMC0102では、「検査官の巡視に同行し、検査官が、検査官が検査活動ができていないこと及び事業者のパフォーマンスを適切に把握できていることを観察により確かめる」。 これは、具体的にはLMはどのようなことをするというのか？</p>	<p>検査官は資格取得時に単独で検査ができる十分な知識とスキルを身に付ける。LMは、検査官の案内で巡視に同行し、検査官から懸念事項や規制上の処理などの説明を聞き、適宜質疑応答して、検査官のパフォーマンスを評価する。LMもそれを評価できる知識と経験が必要である。</p>
<p>・BM：ラインマネージャの知識・経験</p>	<p>ベンチマーク LMの知識・経験</p>	<p>—</p>
<p>(9) サイト訪問 ・事業者への質問</p>	<p>Q&amp;R LMがサイト訪問時に事業者と議論する際の質問例</p>	<p>LMは、検査官の問題意識や懸念、特に現在の検査サイクル中に進行中のパフォーマンス劣化と指摘事項について最新情報を入手する必要がある。事業者のマネジメント／職員に会う前に、サイト検査官と会い、現在の問題を確認し、検査官が指摘した最近の懸念事項があるかどうかを確認することが常に望ましい。また、LMが事業者に対して強調すべき事項や事業者のマネジメントに問い合わせるべき事項があるかどうかを確認しておくべきである。 いくつかの質問には、現時点で特定されたパフォーマンスの劣化と是正措置について、事業者の考え方や対応の仕方をマネジメントに尋ねることが含まれる。事業者のマネジメントに、特に指摘事項・違反又は複数／反復の問題に関して、パフォーマンス向上のために行っている現在の取り組みについて聞く。これにより、LMは、事業者による問題の理解状況や問題を真剣に受け止めているかどうか知ることができる。他にも的を絞った質問があるが、それは訪問したサイトの状況と状況によって異なる。</p>
<p>(10) パフォーマンス評価 ・検査官の人事評価 ・検査官の振る舞いに問題がある場合の対応</p>	<p>現状 検査官の人事評価は、LMの所掌ではない。普段はサイトの事務所長がサイトの検査官の人事評価を行う。事務所長の人事評価は、管理官が行う。  現状 LMが検査官の振る舞いの劣化を特定した際の対応に関する訓練やマニュアルはとくにない。</p>	<p>—</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (19/21)

<p>・検査官の振る舞い問題に対する対応方法、研修、文書</p>	<p>Q&amp;R 検査官の振る舞いに問題があった場合の対応はどの程度迅速に行うか？またどのように行うか？</p>	<p>問題のレベルと状況に応じて、必要に応じてできるだけ早く。一般に、褒めるなら人前で、叱るならプライベートでと考える。問題の程度がマイナーか低い場合で、かつ初めてならば、目をつぶることもある。ただし、問題が続く場合は、問題や欠陥について話し合うためのプライベートな面談を手配するが、その前に必ず問題を文書化しておく。問題は進行する可能性があり、パフォーマンスを修正及び改善する機会を得るために最も適切な方法である。特に姿勢やプロフェッショナリズムの低下が公の場で示されるほどになってしまうと良くない。貧弱なパフォーマンスが不服従のレベルに達する前に、それを止めるべくプロフェッショナルなやり方で介入する必要がある。NRCには、そのような貧弱なパフォーマンスの状況を監視、評価、文書化するマニュアルと、そのような状況の対処に必要な措置とがある。最終的には解雇のレベルまでの対応がある。 NRCの従業員の評価等に関するプロセスは、MDのボリューム10「人事管理」に規定されている。特に、容認できないパフォーマンスについては、NRCは、解雇する前に、MDハンドブック (DH) 10.67、「一般等級のパフォーマンス管理システム」により、個人がパフォーマンス及び/又は行動を修正することを認める手順を設けている。これにより、パフォーマンス改善要件覚書 (PIRM) が作成され、個人が解雇を回避するために行うべき修正と改善されたことの実証に関する要件が設定される。</p>
<p>(11) 客観性の監視 ・監視方法、是正措置</p>	<p>Q&amp;R 客観性のトレンドをどのように監視・解析しているか？悪化傾向を特定したことはあるか？</p>	<p>NRCはグラフのプロットはしていない。ただし、全体的な検査官の客観性とパフォーマンスに関しては、個々のマネージャー/スーパーバイザーが、文書化された観察や状態の情報を自発的に維持している。さらに、客観性に関するマニュアルはフォームへの記入を奨励しており、私自身も必要に応じて監視及び追跡するための特定の属性のチェックリストを個人的に作成していた。個々のマネージャー/スーパーバイザーは、懸念や問題を監視、追跡、文書化するための独自の方法を維持している可能性がある。 過去のパフォーマンス/行動事例に関しては、通常、PMからPMへの引継ぎの時にそのような問題が議論されることがある。ただし、パフォーマンスを独立に評価するために検査官の行動/パフォーマンスを直接観察し、スタッフと協力して確認の方が有益である。過去は過去であり、新しいマネージャー/スーパーバイザーの目線で始めて、現在のパフォーマンスを見ることが重要である。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (20/21)

(12) 部長 ・バックグラウンド要件	現状 とくに検査官やLMの経験要求は定めていない。	—
	現状 検査官やLMを経験していない人もいる。	
	Q&R NRCには、ディビジョンディレクター（部長）に関して検査官やLMの経験要求はあるか？検査官の業務経験が無い場合、難しい点があるか？	<p>一般に、NRC 管理職の場合、特に原子炉運転及び放射線に係わる管理職の場合、工学又はハードサイエンスの学位が必要である。これには、地方局で言えば、DRS（原子炉安全部）、DNMS（核物質安全部）、及びDOORS（運転中原子炉安全部）の上級マネージャー（SES）として知られる副部門長以上が含まれる。これは、室長（Office Director）以上を含む本部の高位職とも似ている。そのような役職は、通常、第一線のマネジメントチームを構成するブランチ・チーフからの昇進によって選ばれる。個人が SES のポジションに選ばれる前に、LMとしてのブランチ・チーフのポジションをスキップするケースは殆どない。ただし、NRC 入庁前に属していた原子力産業界での個人の管理職ポジションによりスキップすることが稀にある。</p> <p>通常、SESマネージャーは、過去に検査官及びNRCラインマネージャーの経験があることが望ましい。検査官の資格を有していない又は検査官の経験がない上級管理職も稀にはいる。このような個人は、全体的なマネジメントスキルと対人スキルに基づいて選ばれており、技術的又は検査官の知識や資格に基づいてはいない。私はそのような個人のサポートのために直接働いてきたが、既出の質問で回答したように、彼らは彼らをサポートする経験豊富な上級検査官に頼って信用することでうまくやれる。また、そのようなマネージャーは、検査官がその責任を果たせるように検査官に洞察やサポートを提供することにより、役立つ。</p>
		<p>一般に、特に上級管理職が、検査官に求められる技術作業や検査活動に関する要求事項や責任についてミニマムの理解を有していないと困難である。もしリーダーが、チームが何をしているのか分からないとしたら、仕事を成し遂げるための適切なサポートをどうして提供できるであろうか？ NRCでは、たとえマネージャーが検査官としての知識・経験を有していなくても、マネージャーにはNRCの技術・検査知識を得るための訓練を受ける機会が与えられ、さらにマネジメントやリーダーシップのスキルを身に付ける訓練機会も与えられる。少なくとも、LMは検査官に何が期待され、何が要求されるかの基本的な知識と理解を有している必要があるが、必ずしも詳細な知識を有して技術及び検査活動が実行できる必要はない。ただし、LMとして、検査活動及び検査結果の処理に関する管理及び規制要件には精通している必要がある。適切なバランスと高いレベルのリーダーシップスキルが、より良いマネジメント・パフォーマンスにつながる。</p>

表 3.2(2)-1 実態分析表 (21/21)

	Q&R NRCで地方局長になる要件は？検査官やLMとして働いた経験は必要か？	部長に関する前の質問への回答と同様に、前提条件は一般に同様である。地方局長は、昇進職として副局長と部長の役職から選出される。また、部長の場合と同様に、通常、LM及び検査官としての資格及び経験のある者が選ばれる。NRCでは、ただし、時々、技術／検査官の経歴や経験ではなく、むしろ政策及びマネジメント能力に基づいて地方局長を選出することがある。
5.サイト訪問観察フォーム	—	—
(1) 情報公開 ・ 公開範囲	現状 規制庁のMOでは、事業者との議論のみ公開している。	—
	Q&R NRCでは、個々の検査官のパフォーマンス評価（客観性維持など）結果をフォームに記載し、公開対象としているか？	フォームは非公開である。これは観察のスナップショットにすぎず、事業者のパフォーマンスや事業者の格付けの正式な評価ではない。また、潜在的な問題や懸念、推測、考えをマネージャーが文書化し、必要に応じて後で評価する方法でもある。記録保持などの目的で検査官の観察事項を文書化するために使用できる。これは最終的に承認されたNRC文書ではなく、内部での情報共有のためのものなので、一般公開を意図したものではない。

### (3) 日本での米国流オンサイト MO の試行及び実効性評価等

原子力規制庁は、有識者による米国実態調査結果を参考に、NRC が実施しているオンサイト MO の模擬（米国流オンサイト MO）に焦点を絞り、その試行を計画した。

IMC 0102 を文書のみから理解するのではなく、実際に計画して、体験してみて学びを深め、今までのやり方との違いを実感として把握することを試みた。この米国流オンサイト MO の試行は、事業者とスケジュールを調整し、間隔を置いて合計 3 回実施された。実施された結果をレポート等にまとめるとともに、教訓を整理し、それを次回の試行に反映する。このサイクルを繰り返す形で、米国流オンサイト MO が実施された。オンサイト MO に関する日米の相違点の把握や原子力規制庁への今後に向けた助言の検討に役立ててもらうために、弊社よりその実施内容の概要等を米有識者にも伝達した。これらの原子力規制庁が実施しているマネジメント活動の改善の取組の実態等を踏まえ、その実効性の検討、評価を行った。

実効性については、日本のオンサイト MO（試行）は全体的には大変良く、今のオンサイト MO 試行は、今後検査監督マネジメント活動の礎になるなど今後の改善に大きく寄与する。今後、検査体制の拡充（検査官、LM の人数、検査手順や関連のガイダンス文書の整備など）を行えば更なる実効性のあるオンサイト MO が実施できるとして有識者から評価された。

### 3.3 検査活動監督マネジメントに関する米国の実態調査

#### (1) 有識者の選定

米国の検査活動監督のマネジメントに関する実態は、公開情報から把握することは難しいため、NRCにおいて検査及び監督を行った経験が豊富な有識者を選定して依頼した。選定においては、原子力規制庁殿との協議を踏まえ、NRC 地方局で検査官及び原子炉プロジェクト・ブランチチーフ（常駐検査官の LM に該当）の豊富な経験があり、また、緊急時対応、材料、エンジニアリングなどの専門分野のブランチチーフ（チーム検査の LM に該当）も経験も豊富で、原子力規制庁とも交流経験があり日本の検査事情にも理解がある、次のような経験、実績を有する元 NRC の管理職を有識者として選定した。

#### ・経歴：

NRC を 2024 年退職—公務経験 41 年以上（海軍及び NRC）

#### ・原子力関連の経歴／経験：

大学：原子力工学学位

米海軍：原子力潜水艦部隊士官

ウェスティングハウス社：上級原子炉運転員及びインストラクタ

#### NRC 検査官：

- 原子炉検査官
- 常駐検査官及び上級常駐検査官
- 緊急時対応分析官／検査官
- 運転員資格試験官及び検査官

#### NRC マネージャー／スーパーバイザー（約 19 年）：

- 原子炉プロジェクト・ブランチチーフ（4 サイトの常駐検査官を監督）
- 緊急時対応・保健物理ブランチチーフ（チーム検査の検査官を監督）
- 材料（放射線）ブランチチーフ（同上）
- エンジニアリング・ブランチチーフ（電気、火災防護、サイバーセキュリティ分野）（同上）
- 運転ブランチチーフ（運転員資格認定及び再認定試験官を監督）

MOX 燃料課長（NRC 本部）

#### (2) Q&R への回答

IMC 0102 の理解と米国実態把握のために伝達した Q&R（質問及びリクエスト）に対して有識者が回答を作成した。その回答の概要を実態分析表の該当欄に反映した。主な Q&R の回答の概要を表 3.3(2)-1 に示す。同表は、回答を、1. 全般、2. LM、3. パフォーマンス評価、4. その他に分けて、再整理した。回答及び追加回答の詳細は、それぞれ添付 3.3(2)-

1E（英原文）と添付 3.3(2)-1J（和訳）及び添付 3.3(2)-2E（英原文）と添付 3.3(2)-2J（和訳）参照。

表 3.3(2)-1 有識者による Q&R への回答の概略

主な Q&R	回答の概略
1. 全般	
マネジメントの関与・監督が必要との認識の背景	ROP 導入の初期実績を踏まえ、産業界から検査活動の在り方に要望が出され、NRC 内部では検査を含む ROP の品質・有効性を確保する取組み（観察・洞察を活用）が始まった。
IMC 0102 の適用範囲は運転中原子炉以外にも拡張可能か	拡張可能な類似性はある。ROP は運転中原子炉に絞って運転・保守から放射線防護、セキュリティまでを幅広くカバーする。サイクル施設等は独自の手順書があり、運転中原子炉と分けることで固有の側面に的を絞りやすくなる。
2. LM	
マネージャーは検査官に対してマイナーな問題を追求しないように指導しているか？	検査官に対して絶え間なくリマインダーすることが重要。検査官と洞察を共有し、検査官の正当化説明に耳を傾けてから、それが重要な懸念ではなく、フォローアップの必要がない場合、そのことを説明する。重大な問題に適切なレベルの焦点を当てる検査官のイニシアチブと熱意を妨げないように、機転を利かせて行う必要がある。
マイナー又は指摘事項の判断に合意を得ることが容易でない場合	オープンな議論、相互理解と礼儀に基づいて、議論の衝突を避け、決定を下すために追加の情報や洞察を他の人に求める。IFRB（指摘事項審査会議）も非常に役立ち、特定のレベル及び特定の種類の問題に適用される。別の方法として、マネージャーのリーダーシップの下で、サイトとチームミーティングを行い、検査官からの洞察を収集し、全員が問題を理解し、適切な決定を下せるようにする方法がある。
デイリーミーティングで LM に提供することが期待されている情報	日々のモーニングミーティングは、LM がサイトの状況を迅速に把握し、必要に応じて重要な優先事項を上位のマネジメントに報告するためのもの。各サイトから少なくとも以下の情報を提供することが期待される。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• プラントの運転状況</li> <li>• 計画中の活動（安全系の試験、保守）</li> <li>• 前日及び前夜までに生じた事象</li> <li>• 重要な検査予定の項目</li> <li>• 調査中の問題の状況（重要度に焦点）</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 検査官ニーズ、懸念事項、リソースニーズ</li> <li>• 検査官ニーズを支援するオープンな議論とアイデアの共有</li> <li>• 優先度の高い問題及び活動に関する地方局マネジメント向けアップデート</li> </ul>
LMの監督スタイルが検査官との間に緊張や対立を生む可能性	マネージャーと検査官の間にある程度の緊張や摩擦が存在することは避けられない。訓練、経験、試行錯誤を通じて、マネージャーはチームを率いる最適な方法や個人的なスタイルを学ぶ。厳しいかもしれないが、それは理解されていることである。
検査経験の必要性	検査経験や検査官の資格がなくてマネージャーに昇進したケースもないわけではないが、検査官としての資格や経験のないマネージャーが、チームを率いる第一線のマネージャーとして機能することは容易でない。そのようなマネージャーの場合は、検査プログラムを満足のいく方法で管理するために上級検査官を信頼しその補佐を得ることを学ぶ。
3. パフォーマンス評価	
マネージャーが検査官に組織の期待を伝える機会	様々な機会で行われる。政府職員に採用されるときに宣誓も含まれる。重要なことは、それによって検査官が遵守すべき個人の行動と倫理についての全般的な理解を得ることである。
検査官に求められる知識と振る舞いの基準	NRCに採用される時と検査官資格を取得する時に、個人の持つ知識と能力について必須要件がある。また、上級駐在検査官と駐在検査官にも違いがあり、上級は知識や能力だけでなく全体的な経験や熟練度、リーダーシップも必要になる。
検査官の責務に関する文書	IMC1201「従業員の行動」とその参考文献などがある。
サイト安全の包括的な理解と安全原則の適用の意味合い	マネージャーとして、検査官が安全の側面を適切に考慮しプラントの安全要件と原則に従っているかどうかの観察で注目する点は、設備、放射線安全の管理手続き、高所安全、火災安全、セキュリティ、個人の安全確保用機器の使用などの理解の適切性である。
サイト安全の理解をどのように評価するか？	マネージャーは、サイトの各種安全管理手続きや産業界の安全要求も知っておく必要がある。検査官の行動を観察し、また、検査官に説明／実演を求めることで評価する。ルーチン検査で立ち入らない場所での検査について議論し、理解度をみたこともあった。

<p>独立した立場で事業者の情報を確認していることはどのように確認しているか？</p>	<p>直接的な方法の1つは、検査官に質問して、規制要件と証拠情報を使用して、説明／実証させることである。検査官は、問題が指摘事項及び／又は違反であることの妥当性をマネージャーに明確に説明し、問題の重要性と重要度を納得させる必要がある。検査官は、特定した事業者のパフォーマンス劣化を明確に示し、規制要件を引用して懸念について説明し、正しいパフォーマンスがどうあるべきかを要領良く説明しなければならない。</p>
<p>安全上重要な問題への注力をどのように観察・評価しているか？</p>	<p>安全上重要な問題への集中、検査官としての質問の仕方、事業者のパフォーマンスを評価する能力、及び特定した問題／指摘事項に関して事業者に対する客観性の維持などを観察／評価する。LMには、パフォーマンス劣化を適切に処理するためのROP及びプロセスに関する十分な知識及び経験が必要である。</p>
<p>検査官の客観性に何がどのように影響するか？</p>	<p>知識と経験の不足のいずれか又は両方が直接的に検査官の客観性に影響を与える。これらの不足は、事業者とのやり取り及び信頼関係の不足を助長する恐れがある。事業者からの質問や反論に対応しながら問題や指摘事項を適切に特定して正当化することが難しくなり、客観性に影響を与える。</p>
<p>他サイトへの短期駐在が客観性の強化につながるか？</p>	<p>常駐検査官の場合、四半期ごとに少なくとも1週間は別の施設で過ごすことが義務付けられている。最も好ましいのは、バックアップサイトへの精通で、検査官の洞察の相互共有と事業者パフォーマンスを観察／評価する新しい視点の気づきを得られる。</p>
<p>検査官の客観性をどのように評価するか？</p>	<p>マネージャーは、特定した問題と指摘事項を事業者に説明する際に妥当な根拠と正当性を示せる知識と理解を有していることが必要。締め括り会議などの場で、検査官の説明及びコミュニケーションなどを観察して評価する。</p>
<p>検査官の客観性が問題になった事例</p>	<p>過去に事例はあるが古くて時代遅れ。それよりも、検査官の熱意、検査の品質、詳しいサイト知識、事業者のパフォーマンスの理解と評価能力などに不足が見られるかどうか観察することが重要。</p>
<p>検査官の客観性のトレンドをどのように把握しているか？</p>	<p>トレンドは見えていない。マネージャー／スーパーバイザーは、文書化された観察情報を自発的に維持している。また、私の場合、必要に応じて監視・追跡する特定の属性のチェックリストを個人的に作成していた。過去のパフォーマンス事</p>

	例は、マネージャーの引継ぎ時に議論されることもあるが、自分で直接観察して確認の方が有益。過去は過去、新しいマネージャー／スーパーバイザーの目線で見ることが重要。
検査官のサイト内活動のテクニックはどのように評価するか？	サイトでの直接観察と、他サイトの検査官と検査の問題やテクニックを共有する会議での議論の様子の観察などを通じて行う。
プロフェッショナルな姿勢をどのように観察・評価しているか？	これは検査官の客観性を評価する方法の一部である。検査官が事業者とどのように対話しているか、事業者をどのように扱っているかなどの検査官能力を観察する締め括り会議中のMOの一部になる。同時に、検査官が事業者に過度に親しくしているように見えるか、問題の評価中に事業者の側に立っているように見えるかを観察・評価する機会にもなる。また、別途、事業者との面談を通じて、事業者側から検査官に対する懸念事項を有しているか傾聴し、事業者が検査官に対して過度な親密さを抱いていないかも評価する。
検査官の振る舞いに劣化が見られた場合の対応の迅速さ及び対応方法の学び方	不足のレベルと状況に応じて、必要に応じてできるだけ早く。不足の程度が低くて初めてならば容認することもあるが問題が続く場合、問題について話し合うプライベートな面談をアレンジする。その前に問題を文書化する。MD 10.67に容認できないパフォーマンスと評価された場合に検査官が上司と協議して改善する努力を認める手順が設けられている。
パフォーマンス評価の公開範囲	非公開。これは観察のスナップショットにすぎず、事業者パフォーマンス評価のような正式な評価ではない。潜在的な問題や懸念、推測、考えをマネージャーが文書化し、必要に応じて後で評価するため記録。承認されたNRC文書ではなく、内部の情報共有のためのもので公開を意図したものではない。
4. その他	
日々のサイト監視を確保するための検査官の勤務体制	平日だけでなく週末・勤務時間外（午後6時以降）も最低1名の検査官のサイト滞在が原則。ただし、個人的な状況や地方局全体が対象の検査官セミナーなどの場合、他の検査官が近傍のサイトにおいて事象発生や緊急時にも対応可能であれば、短期間に限り、地方局付き検査官も含めてサイトの監視をバックアップする体制を調整することは可能。
常駐検査官の異動サイクル	これは、客観性の問題とサイトに精通し期待される検査と事

ル	業者パフォーマンスの評価が行えるようになるまで要する時間に基づいている。3年ではサイトへの精通不十分で、また、馴染みのないサイトで新しい上司と働くことが緊張を高める。これが、NRC が当初 5 年ごとに常駐検査官を異動させていた主な理由であるが、現在は 7 年ごとである。
専門検査部門（DRS）と 実用炉監視部門（DRP） の連携	DRS と DRP（現在は運転中原子炉安全部 - DORS）内のマネージャー間で調整がなされている。例えば、DRS と DOORS の両方のスタッフで編成するチーム検査と特別検査の場合になされる。すべてのチーム検査について、両部門のブランチチーフによって実施前に承認される検査プランナー（サイトの検査スケジュールをすべて把握するためのもの）を設けなければならない。

### （3）BM 項目への回答

日米の概略比較のために有識者に問い合わせた BM（ベンチマーク）のための米国実態情報を得た。日米比較の BM 結果は、後述の 4.2(2)参照。

### （4）米国におけるオンサイト MO の実態

有識者による米国実態調査の報告（Q&R への回答、米国におけるオンサイト MO の実施）をベースに、弊社による補足調査を加え、NRC のオンサイト MO の実態について、次の項目に分けてまとめた。

- ① 地方局組織と LM の配備
- ② 年次パフォーマンス評価システム
- ③ 米国におけるオンサイト MO の概要
- ④ 米国におけるオンサイト MO の実施
- ⑤ オンサイト MO 成功のためのキーポイント

有識者による米国でのオンサイト MO 実施報告の詳細は、添付 3.3(4)-1E（英原文）及び添付資料 3.3(4)-1J（和訳）参照。

以下、それぞれについて説明する。

#### ① 地方局組織と LM の配備

オンサイト MO を実施する LM について、次の点を中心に示す。

- a. LM のポジション、人数、カバーするサイト数
- b. LM に必要とされる知識・経験

a. LM のポジション、人数、カバーするサイト数

NRC は全米の原子力施設を 4 つの地方局 I~IV の所轄に分けて監督している。地方局の組織の例として、地方局 III の全体とそのうち運転中原子炉安全部にフォーカスした拡大図を、それぞれ図 3.3(4)-1 及び図 3.3(4)-2 に示す。他の地方局もほぼ同様の組織構成であるが、地方局 II だけは全米のサイクル施設（濃縮・転換・加工施設等）の監督もカバーするため、その部門が追加されている（燃料監督ブランチ 1、同 2）。

以下、常駐検査官に対する LM を中心に説明する。

・ LM のポジション

サイトの常駐検査官（上級を含む）の上司は、地方局オフィスに勤務する原子炉プロジェクトブランチのブランチチーフである。このブランチチーフが LM に該当する。

・ LM の人数、カバーするサイト数

地方局 III の場合、次のとおりである。（図 3.3(4)-2 参照）

- ▶ 地方局 III は、12 サイトの原子力発電所（原子炉 18 基）をカバーしている。
- ▶ 原子炉プロジェクトブランチが 3 ブランチあり、それぞれ 4 サイトをカバーしている。すなわち、3 名のブランチチーフ（=LM）が配置され、各 LM が 4 サイトの常駐検査官を監督している。
- ▶ 3 名の LM のうち 1 名は BWR のみのサイト、1 名は PWR のみのサイト、1 名は BWR サイトと PWR サイトの両方をカバーしている。

他の地方局の場合も同様に LM が数名配置されており、一般に各 LM は 3~4 サイトをカバーして監督している。

以上をまとめると、LM のポジション、人数、カバーするサイト数は、表 3.3(4)-1 に示すとおりである。

なお、チーム検査の場合は、通常、運転中原子炉安全部のエンジニアリング・ブランチに専門分野の検査官が所属しており、エンジニアリング・ブランチのブランチチーフが監督している。地方局 III の場合（図 3.3(3)-2 参照）、エンジニアリング・ブランチ 1（機械、電気工学）、エンジニアリング・ブランチ 2（電気、火災防護、サイバーセキュリティ）がある。様々な専門分野のチーム検査があり、同じ分野のチーム検査でもその編成は対象サイトにより変わる可能性がある。その MO に関しては、講演会のテーマに含まれた。これに関しては、後述 3.4 参照。

表 3.3(4)-1 LM のポジション、人数、カバーするサイト数

項目	米国の実態
LM のポジション	地方局の運転中原子炉安全部に属する原子炉プロジェクトブランチのブランチチーフ
LM の人数	数名。例えば、地方局 III では、原子炉プロジェクトブランチが 3 つあり、それぞれにブランチチーフがいる。ブランチチーフは合計 3 名、すなわち LM は 3 名である。
各 LM がカバーするサイト数	それぞれの地方局で、平均して 3~4 サイト / LM。例えば、地方局 III では、4 サイト / LM で、3 名の LM が合計 12 サイトを監督している。

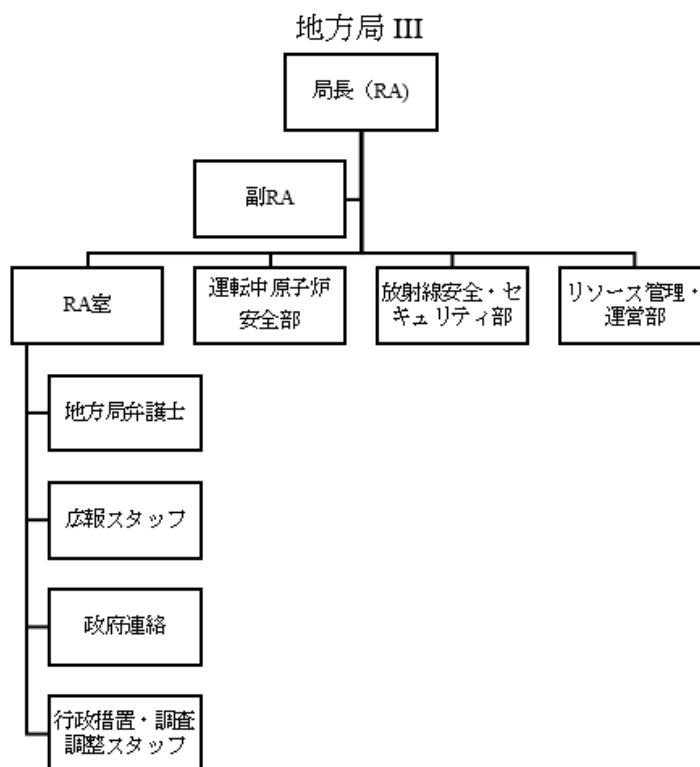


図 3.3(4)-1 NRC 地方局 III の組織

地方局 III 運転中原子炉安全部

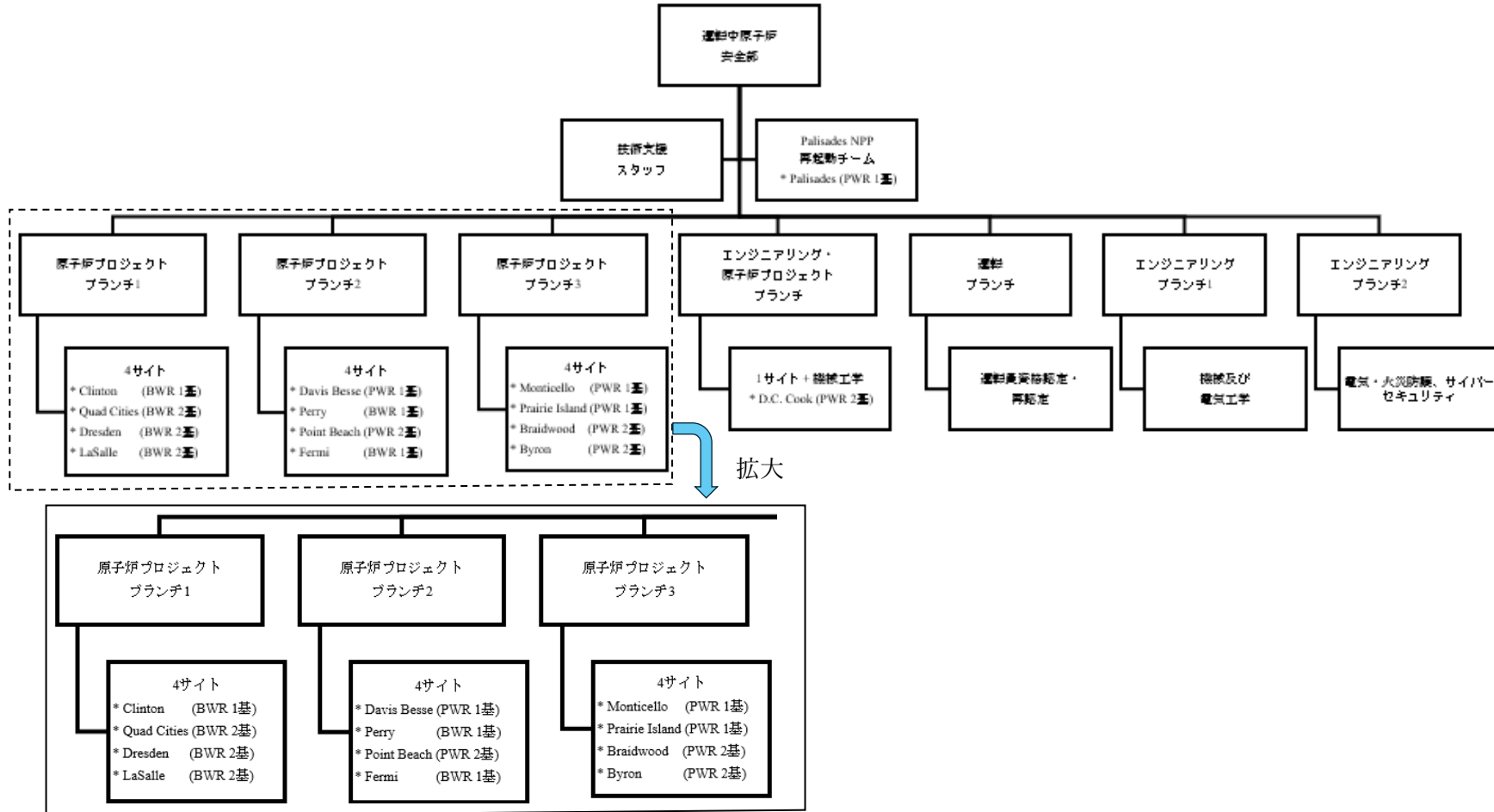


図 3.3(4)-2 地方局 III の運転中原子炉安全部の組織

## b. LM に必要とされる知識・経験

有識者によれば、NRC では、一般に原子力発電所と規制措置に関する知識・経験、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力が必要とされ、上級駐在検査官などの検査官経験者からの昇進者が選ばれる。有識者の回答を箇条書きにすると、次のとおりである。

- ・ラインマネージャーの職務を効果的に遂行するには、原子力発電所の運転・保守、放射線、緊急時対応、及びセキュリティ活動に関する必要なレベルの知識・経験が欠かせない。
- ・規制及び産業界の要求事項に関する知識と経験、違反を把握し立証する規制措置に関する知識も必要である。
- ・文書及び口頭の両方で優れたコミュニケーション能力を備えていることも必要である。
- ・最も重要なのは、スタッフに対して効果的な関与と監督を行う優れたリーダーシップ能力を示していることである。
- ・通常、LM は、上級常駐検査官からの昇進である。又は、セキュリティ検査官、放射線防護検査官、原子炉エンジニアリング検査官など、それぞれの専門分野における検査官としての相当な経験（5 年以上）を有している。

なお、有識者によれば、米国においても必ずしも検査官経験が必須とされているわけではなく例外的に検査官経験のない LM もいたことはある。ただし、その LM は十分な検査知識に基づく意思決定や検査に関する説明のために上級検査官のサポートを必要とした。

## ② 年次パフォーマンス評価システム

LM による検査官の年次パフォーマンス評価について、次の点を中心に示す。

- a. 年次パフォーマンス評価プロセス
  - a.1 MD 10.67 の概要
  - a.2 年次パフォーマンス評価プロセス
    - a.2.1 パフォーマンス計画の作成
    - a.2.2 年次パフォーマンス評価面談
- b. オンサイト MO の位置づけ
- c. 検査官への期待の伝え方
- d. 容認できないパフォーマンスの場合の対応

### a. 年次パフォーマンス評価プロセス

#### a.1 MD 10.67 の概要

IMC 0102 における LM によるパフォーマンス評価は、その上位図書に当たる次の管

理要綱（MD）に示される NRC 従業員全体を対象とするパフォーマンス評価に基づいている。

- MD 10.67 「一般等級職員のパフォーマンス」

IMC 0102 はこれをベースに、地方局マネジメントと検査官にフォーカスして一部を具体的に記載したものである。IMC 0102 には、パフォーマンス評価の考え方や容認できないパフォーマンスの場合の対処などは記載されておらず、MD 10.67 を参照する必要がある。

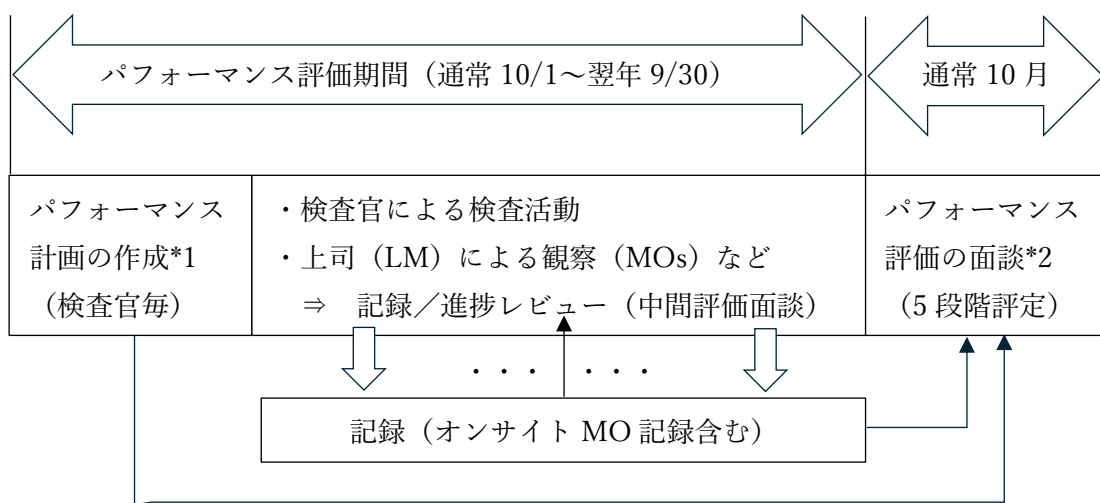
MD 10.67 の概要を表 3.3(4)-2 に示す。MD 10.67 は、本文とハンドブックから構成されている。詳細は添付 3.3(4)-2E（英原文）及び添付 3.3(4)-2J（和訳）参照。

表 3.3(4)-2 MD 10.67 の概要

項目	概要
本文（基本方針）	
基本方針	一般等級の従業員を対象に、成果重視を通じて卓越性及び説明責任を促進させ、組織の使命／プログラムの目標と個人のパフォーマンスを関連させ、人事措置の基盤を形成する。
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NRC の目標、期待、成果に関するコミュニケーションの促進</li> <li>・ 組織の成果達成に対する個人の説明責任の明確化</li> <li>・ NRC の使命達成に対する個人及び組織の有効性向上</li> <li>・ 基本的な管理及び監督責任遂行のガイドを提示</li> <li>・ 給与、褒章、訓練と能力開発、異動/昇進/減給/維持/解任の決定根拠として、パフォーマンス評価を使用する枠組みを提供</li> <li>・ 従業員のパフォーマンス・レベルを意味のある形で区別</li> </ul>
ハンドブック（実施要領）	
一般規定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価の要件 (上司と従業員の協議により、パフォーマンス要素と基準を示すパフォーマンス計画を作成し、それに基づいて評価及び支援する)</li> <li>・ 評価期間（通常 1 年間）</li> </ul>
一般的なパフォーマンス評価システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パフォーマンス評価プロセス</li> <li>・ パフォーマンス計画の策定</li> <li>・ 要素と標準の精度の維持</li> <li>・ パフォーマンス評価と評定</li> <li>・ 年次パフォーマンス評定に関する協議</li> <li>・ パフォーマンスに関連する苦情（評定に不同意の場合）</li> <li>・ 評価情報の人事決定への影響</li> </ul>
容認できないパフォーマンスの場合に講じられる人事措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パフォーマンス実証期間（PDP）メモ</li> <li>・ PDP 終了後の再評価及び措置</li> <li>・ 法的権限</li> <li>・ 降格又は解任の事前通知</li> <li>・ 決定に対する同意</li> <li>・ 異議申し立て</li> </ul>
従業員とマネージャーの訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員の訓練</li> <li>・ 上司の訓練</li> </ul>
記録の評定の最終処分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在の記録の評定</li> <li>・ パフォーマンス記録の転送</li> </ul>

## a.2 年次パフォーマンス評価プロセス

図 3.3(4)-3 に MD 10.67 を踏まえて作成した検査官のパフォーマンス評価プロセスの概要を示す。一般に、それぞれの検査官について1年間のパフォーマンス全体を見て年次評価する。その評価の基準となるものは、年度の初めに検査官と上司が協議して作成するパフォーマンス計画である。より詳細を a.2.1 に示す。パフォーマンス計画を念頭に、検査官は検査活動を進め、LM は観察して記録を蓄積し、それを参照して中間段階で中間評価を、年度終了後に年次評価を行う。



\*1、\*2 の詳細は、それぞれ図 3.3(3)-2 及び図 3.3(3)-3 参照

図 3.3(4)-3 年次パフォーマンス評価プロセスの概要  
(MD 10.67 より抜粋、JANUS 作成)

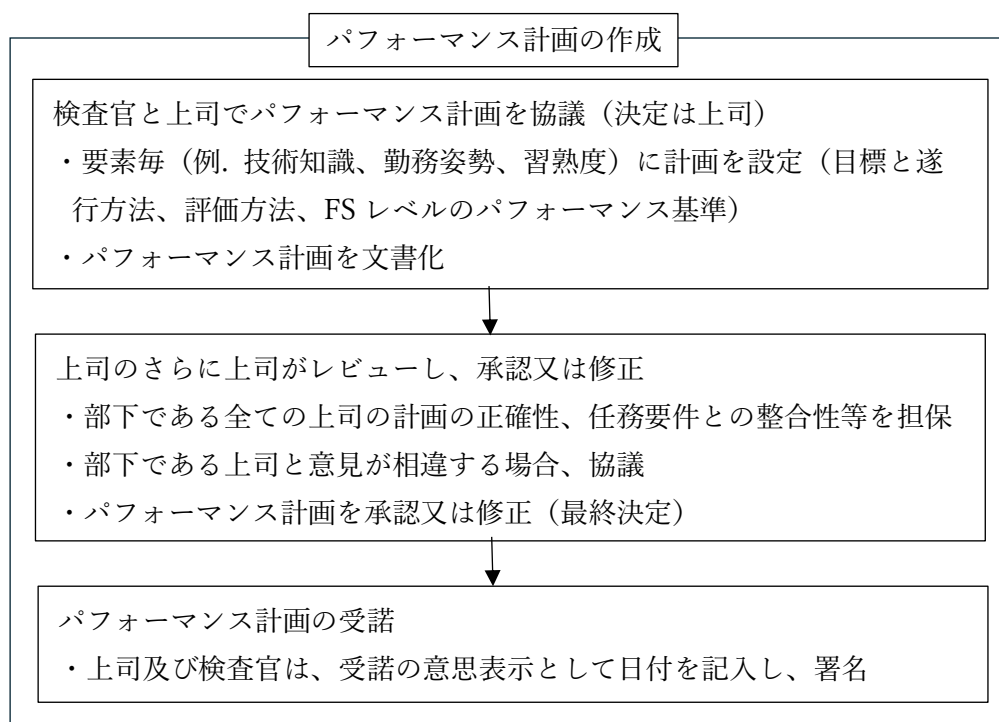
### a.2.1 パフォーマンス計画の作成

MD 10.67 を踏まえて作成したパフォーマンス計画の作成プロセスを図 3.3(4)-4 に示す。パフォーマンス計画は、毎年度（10 月から翌年 9 月まで）、パフォーマンス評価期間の開始時期に、上司（ブランチチーフ=LM）とサイトの検査官が個別に協議して作成する。次の内容を含む。

- 要素毎（例. 技術知識、勤務姿勢、習熟度）に、次の内容を設定
  - ✓ 遂行方法
  - ✓ 評価方法
  - ✓ FS（完全な成功）レベルのパフォーマンス基準（目標とするレベル）

- ・要素の数や種類は、最大数=6とされている他は、とくに規定されているわけではない。
- ・検査官と上司が協議して決めたパフォーマンス計画は、さらに上の上司がレビューし、部下である全上司の間でバランスの取れた決定が行われていることが確認され、承認又は必要に応じて修正される。

このようにして、個々の検査官の能力に応じたパフォーマンス計画が作成・決定され、これを検査官とLMの共通認識として検査活動とその監督・評価が行われる仕組みである。パフォーマンス評価期間中には、様々な観察（オンサイトMOを含む）が随時行われ、都度、その記録が作成・蓄積される。これを踏まえ、年度内に少なくとも1回の中間評価面談が行われ、評価期間終了後に年次評価面談が行われる。



（注）FS=完全な成功（Fully Successful）

図 3.3(4)-4 パフォーマンス計画の作成プロセス

（MD 10.67 より抜粋、JANUS 作成）

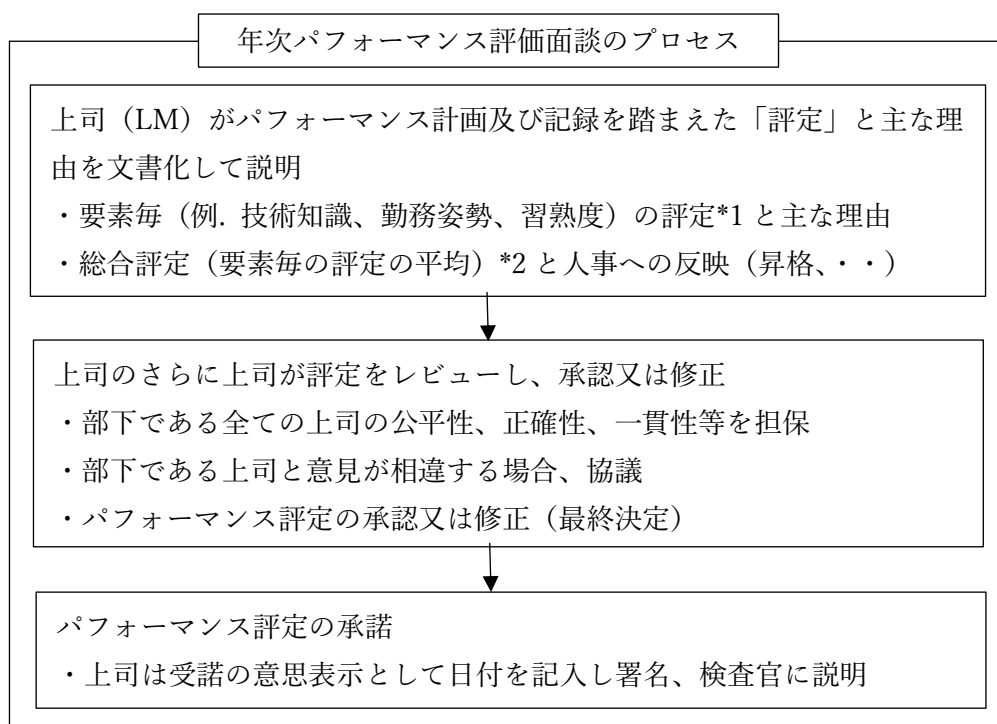
#### a.2.2 年次パフォーマンス評価面談

MD 10.67 の場合、通常、パフォーマンス評価期間を終了すると、その翌月（10月）に上司と検査官の年次パフォーマンス評価面談が行われる。MD 10.67 を踏まえて作成したパフォーマンス評価面談プロセスを図 3.3(4)-5 に示す。

評価は、パフォーマンス計画と記録を踏まえた5段階の評定（卓越、優秀、完全な

成功、最低限の成功、容認できない) により行われる。先ず要素毎に評定され個々に点数がつけられ、次に全体の合計を全要素数で平均化した総合評定に集約される。その結果と主な評価の理由は文書化され、上司から検査官に説明される。

この評定は人事の処遇（昇格、昇給、褒章、維持、降格、解任、・・・）に反映される。上司の評定は、さらに上の上司がレビューし、部下である全上司が公平かつ正確に評定していることが確認され、承認又は必要に応じて修正される。



\*1, \*2 : 要素毎の評定と総合評定 (5段階) は次のとおり。

要素毎の評定	総合評定
・卓越 (O) : 4	・卓越 (O) : 3.70~4.00
・優秀 (E) : 3	・優秀 (E) : 2.70~3.69
・完全な成功 (FS) : 2	・完全な成功 (FS) : 1.70~2.69
・最低限の成功 (MS) : 1	・最低限の成功 (MS) : 1.0~1.69
・容認できない (U) : 0	・容認できない (U)

図 3.3(4)-5 年次パフォーマンス評価面談のプロセス  
(MD 10.67 より抜粋、JANUS 作成)

## b. オンサイト MO の位置づけ

図 3.3(4)-5 の年次パフォーマンス評価プロセスに示す通り、IMC 0102 における LM のオンサイト MO は、1 年間のパフォーマンス評価期間中に行われる地方局マネジメントによる観察などの一部である。オンサイト MO の記録は他の方法による記録と合わせて蓄積され、LM により、検査官パフォーマンスの中間評価（進捗レビューともいう）及び年次評価に活用される。

## c. 検査官への期待の伝え方

### ・ 検査官への期待

有識者によれば、検査官には、そもそも政府職員として、また、NRC 職員としての期待事項がある。その上で、NRC を代表する検査のプロフェッショナルとしての期待事項など、様々なことが期待されている。職務の遂行に必要な組織としての期待は明確に伝え、理解されている必要がある。ただし、矛盾するようであるが、それだけを満たせばよいと考えるべきものでもないようである。

参考として、NRC が検査官への期待について検査官訓練で使用したセミナーテキスト（2002 年）の序文を表 3.3(4)-3 に示す。次のような表現がなされており、期待の多様性が示唆されている。同テキストの詳細（抜粋）は添付 3.3(4)-3J（和訳）及び添付 3.3(4)-3E（英原文）参照。

「検査官の行動、発言、判断は、多くの利害関係者によって観察され、反応される。したがって、検査官にとっては、様々な状況において、何が要求され、何が期待されるかについて、きめ細やかな感覚を養っておくことが重要である」

### ・ 検査官への期待の伝え方

検査官への期待は、文書だけでなく様々な機会に上司の役割としてコミュニケーションを通じて伝える努力がなされる。例えば、次のような方法・機会が利用できる。

- NRC 入庁時の宣誓や採用時に行われる面接。個人としての、また、プロフェッショナルとしての期待がある程度伝えられる。
- NRC の検査官資格取得時の訓練（検査官への期待の教育）
- チーム会議や個々のディスカッション、評価の機会
- マネージャーの責任であり役割として、NRC とマネージャー自身の期待を踏まえて、自分の部下をサポート及びリードするために、コミュニケーションをとりながら自分の部下を継続的に観察及び評価しフォローアップする。MO 中にもその機会がある。
- 最も重要なのは、自らそれを実践して見せること。模範例を示して強化していく。

表 3.3(4)-3 「検査官への期待」序論  
(NRC 検査官への期待訓練テキスト (2002 年) から)

#### 1.1 はじめに

組織が効果的に機能するためには、職員に対する期待を明確に示さなければならない。特に、検査官候補者は、NRC とその利害関係者の両方から検査官の業務遂行に期待されている多くの点を理解することが不可欠である。検査官の役割と業務範囲は、一般的な職務とは大きく異なる。検査官は、監督の面及び地理的な面で大きな独立性を有する活動を行っている。検査官の行動、発言、判断は、多くの利害関係者によって観察され、反応される。したがって、検査官にとっては、様々な状況において、何が要求され、何が期待されるかについて、きめ細やかな感覚を養っておくことが重要である。

組織研究において頻繁に問われるのは、「顧客とは誰か？」という修辭的な問いである。検査官にとって、顧客とは施設の安全に関心を持つほぼすべての人々である。検査官は NRC に奉仕する。しかし、ひいては、NRC に安全の保証を求める一般市民にも奉仕する。認可施設の経営陣は、検査官に組織のパフォーマンスに関する誠実な評価を求めている。NRC の技術職員と管理職員は、個々の認可施設と業界全体の安全性に関する問題の兆候の観点から、検査官の検査結果に注目している。

もちろん、報道機関や地方自治体のリーダーは、報道価値のある又は公共の安全に関わる検査官の指摘事項や説明に注目している。

本章に示す情報は、検査官が検査活動を行う上で、第二の天性として身につけるべき行動と業務慣行の領域について明らかにすることを目的としている。

#### d. 容認できないパフォーマンスの場合の対応

MD 10.67 に記載された方法と有識者の回答に分けて示す。

MD 10.67 によれば、従業員を検査官と読み替えると、パフォーマンス評価期間中に上司 (LM) が検査官のパフォーマンスが容認できないレベルにあると判断した場合、検査官にはそれを是正するチャンスが与えられる。MD 10.67 を踏まえて作成した、容認できないパフォーマンスの場合の対応の流れを図 3.3(3)-4 に示す。

次のような流れになる。

##### ・パフォーマンス実証期間 (PDP) メモの作成

上司はパフォーマンスに問題のある検査官と協議し、PDP メモを作成する。検査官には、通常、1 カ月間の猶予が与えられ、この期間中に MS (最低限の成功) 以上に改善されたことを実証することが求められる。PDP メモには、次のように、検査官の努力目標だけでなく、上司による支援方法も記載される。

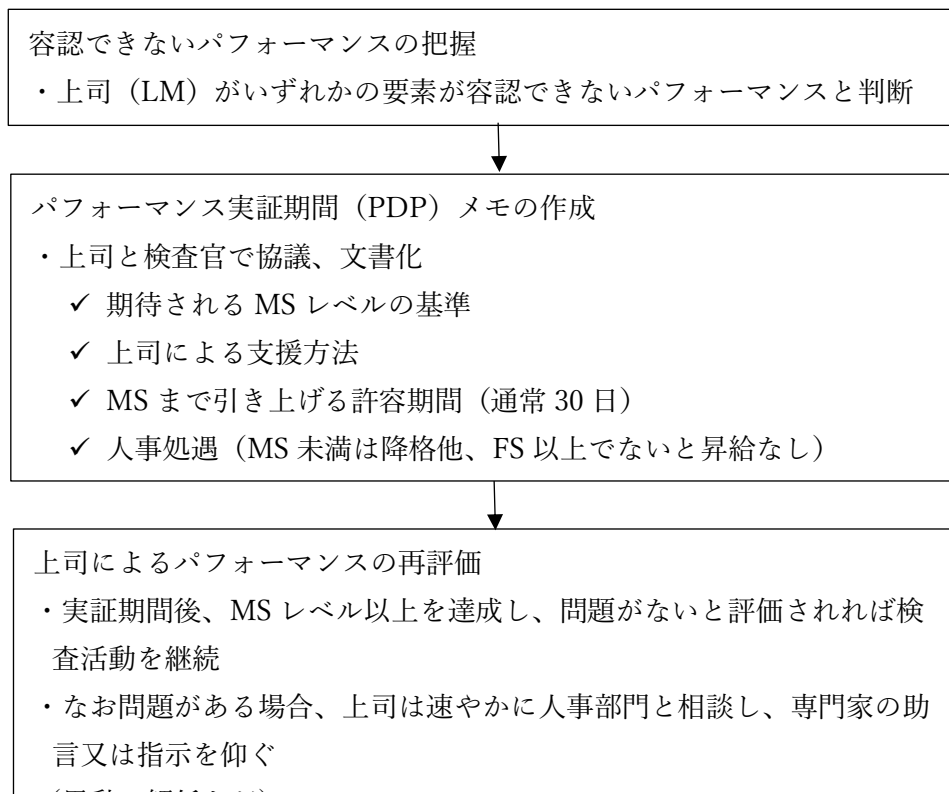
- ✓ 期待される MS レベルの基準
- ✓ 上司による支援方法

- ✓ MS まで引き上げる許容期間（通常 30 日）
- ✓ 人事処遇（MS 未満は降格等、FS（完全な成功）以上でないとは昇給なし）

・ PDP 期間終了後の上司による再評価

上司による再評価の結果、MS レベル以上であれば検査活動の続行が認められる。もし、依然として問題がある（容認できない）と判断された場合は、上司は速やかに人事部門と相談し、専門家の助言又は指示を仰ぐ。

有識者によれば、検査官のパフォーマンスに問題のあるケースが生じた場合、上司（LM）にとって大きな課題となり、上記の方法ですべてが容易に解決できるとは限らない。と同時に、「対人スキルを含め、検査官のパフォーマンス及び／又はプロフェッショナリズムが不足している問題の重要性、深刻度、状況に応じて、LM はサイトでの検査の全体的なパフォーマンスに影響しないように、迅速に行動しなければならない。さらに、他の検査官への影響や事業者からの信頼も考慮して、そのような検査官のパフォーマンス不足問題への対応レベルと適時性を判断しなければならない」。有識者によれば、この問題に気づいた時に文書化しておくことが重要で、その後の展開に対応する上でも役立つ。「多くの LM はこの問題への対応を経験と試行錯誤により学んでいる」ようである。



（注）MS＝最低限の成功、FS＝完全な成功

図 3.3(4)-6 容認できないパフォーマンスの場合の対応

（MD 10.67 より抜粋、JANUS 作成）

### ③ 米国におけるオンサイト MO の概要

次の点を中心に示す。

- a. オンサイト MO の意義
  - b. オンサイト MO の重点領域と評価チェックシート
  - c. オンサイト MO の頻度と所要時間
- a. オンサイト MO の意義
- 有識者の経験によれば、次のような様々な意義がある。監督することの意義だけでなく監督経験を通じてマネージャーとしてマネジメント及びリーダーシップの技量を磨く機会にもなる。
- ・ 業務上の要求への対応
    - ✓ NRC の文書で要求される、サイトで実施されるマネジメント活動
    - ✓ すべてのマネージャーが定期的に、また必要に応じて、実行する。
    - ✓ 検査官のパフォーマンスを評価するために使用される多くのツール／活動

の1つ

- ・ 検査官への影響
  - ✓ 検査官と一対一で面談し、検査官のパフォーマンスを評価する。(検査官の年次パフォーマンス評価は、これだけでなく、他の方法から得られた知見も踏まえて行う。)
  - ✓ 検査のプロフェッショナリズムと客観性の両面で検査官の品位を確保する。
  - ✓ マネジメントのプレゼンスを示す – 検査官、事業者、一般市民に
- ・ 検査活動への関与・監督能力の習得
  - ✓ サイトを訪問し、(できる限り)多くの検査活動に参加する。
  - ✓ 検査官の日常業務のあらゆる側面を自分の目で観察する。
  - ✓ 検査官と個人単位で、またチーム単位で面談する(傾聴する)。
  - ✓ 必要な場合、検査官に良い点及び/又は悪い点について伝える。
  - ✓ サイト及び事業者への理解を深める – 施設への精通
- ・ 上司として経験を通じて学び成長する機会
  - ✓ 部下について学び、チームワークを強化する機会
  - ✓ 容易なルーチンの訪問と難しいチャレンジングな訪問の経験
  - ✓ 自分のマネジメント/リーダーシップのスタイルを磨くことに活用

#### b. オンサイト MO の重点領域と評価チェックシート

有識者によれば、LM がオンサイト MO で観察する重点領域は一般に次のとおりである。

- ・ 検査官の技術知識
- ・ 検査官の勤務姿勢チェックシートを
- ・ 検査官の習熟度

これらの領域に関する検査官のパフォーマンスを評価する。その際に使用できる次の2種類のチェックシートを有識者から得た。それらを表 3.3(4)-5 及び表 3.3(4)-6 に示す。この二つの表では、表現の補足や修正を含め、より分かりやすく実用的に作られている。

- ・ 検査官のパフォーマンス評価項目とその内容を確認するチェックシート
- ・ その評価の根拠として観察により確認すべき事実を示すチェックシート

表 3.3(4)-5 検査官パフォーマンス評価項目のチェックリスト

LM 用のオンサイト MO チェックリスト 1：検査官のパフォーマンス評価項目
<p>検査官への期待に対するパフォーマンス評価項目</p> <p>*評価は「チェックリスト 2: 検査官を評価する際に確認すべき事実」により裏付ける必要がある。</p>
<p>I) 技術知識に関する要件</p>
<p>検査官は、サイトで活動する際のサイトの安全性（及びリスク）について幅広く理解しているか？また、適用される安全原則（プラントの設計及び運転に関する基本概念）を理解しているか？</p>
<p>b. 検査官は、サイトでの活動を遂行するために必要な知識と能力を訓練により習得しているか？</p> <p>検査活動の準備（自分自身によるリサーチ）ができているか？</p>
<p>c. 検査官は、規制要件、検査手順書、許認可図書（安全解析所など）に関する必要な知識を有しているか？</p>
<p>II) 職務姿勢に関する要件</p>
<p>d. 規制当局の見解（例：バックフィット）を認識しており、それに沿って行動できているか？</p> <p>検査官は自分の個人的な考えや自己中心的な解釈に基づいて行動していないか？</p>
<p>e. 客観性の維持</p> <p>その検査官の性格と置かれている状況を理解し、次の点を考慮した上で判断する：検査官の経験、専門知識、サイトへの精通度、勤勉さ、有効性、内部及び外部の圧力、及び技術的に妥当な意見の相違。</p>
<p>f. 適切な振る舞い</p> <p>プロフェッショナルとしての振る舞いと効果的なビジネス・コミュニケーション</p>
<p>III) 習熟度に関する要件</p>
<p>g. 検査の原則は効果的に実施されているか？</p> <p>十分な準備、パフォーマンスベースの見方、リスク情報を活用したサンプル選定、サイトでの確認、認識、洞察力、事業者から提供された情報の独立した確認、異常を把握する能力やセンスなど。</p>

表 3.3(4)-6 検査官の観察で確認すべき事実のチェックリスト

LM 用のオンサイト MO チェックリスト 2：検査官を評価する場合に確認すべき事実
各検査官の評価においては、パフォーマンス評価の根拠として以下の項目の事実を確認してください。
I) 技術知識に関する要件
a. プラントの理解 1. プラント（PWR または BWR）の概要、2. 起動及び停止操作、3. 担当プラントの安全特性
II) 勤務姿勢に関する要件
b. 自分の職位を踏まえた立場及び行動に関する認識 検査官は事業者から受け取った情報を独立に確認しているか？（事業者から受け取った情報を盲目的に受け入れていないか？）
c. 規制当局を代表する者としての振る舞い 検査官が事業者やその組織内の職員と議論する際に、個人的な見解を避け、自己中心的な解釈を排除して、規制当局の見解や政策と一致する発言をしているか？
d. 適切なビジネス関係 コミュニケーションスキルを習得しており、そのスキルの実践を通じて、事業者とのコミュニケーションを改善することができる。検査官はプロフェッショナルとしての関係を築き、維持しているか？
e. 適切な内部報告 検査報告書、電話、その他の内部コミュニケーションにおいて、検査官は事業者のパフォーマンス及びプラント状態について正確かつバランスの取れた報告をしているか？
f. 事業者による対応 事業者は、検査官の質問や懸念に対して、どのように対応しているか？

#### c. オンサイト MO の頻度と所要時間

有識者によれば、以下に示すとおり、各サイトの締め括り会議への参加などの機会を利用して各サイトを訪問し、その都度、適宜、すべての検査官を対象として観察・評価する。観察する時間の目安はないが、新人検査官に2～3日かけることもある。

- ・ LM は、マニュアルによれば、最低年1回、サイトを訪問して検査の締め括り会議に出席する必要がある。プラント状況やサイトの検査官の状況によっては、複数回の訪問が必要になる場合がある。
- ・ 追加の訪問は、正当な理由を説明する必要がある。サイトで重要な活動が行われている、頻繁な訪問が必要となるような停止又は主要機器や安全パフォーマンスの問題などは、追加の訪問が必要になる。
- ・ 状況にもよるが、このサイト訪問では、適宜すべての検査官の観察・評価を行う。その際、個人の問題や実施中の活動により、検査官ごとにより多くの時間を割くことがある。
- ・ 新人検査官のパフォーマンスを見る場合、2～3日かけることもある。ルーチンのタスクを見る（中央制御室で何をしているか、現場で何をしているか、フォローアップをどのようにしているかなど）。ただし、その前に、常駐検査官事務所長である SRI に意見を聞いておく（ニーズ、助言）。
- ・ 短い例では、締め括り会議のみ参加するために行くこともある。近い場所を除けば飛行機での移動なども必要になるため、移動だけで往復2日、締め括り会議1日の計3日が必要となる。なお、締め括り会議への参加とともに、フォローアップとして事業者幹部から意見を聞く面談もその機会に行う。

#### ④ 米国におけるオンサイト MO の実施プロセス

LM に関して、次の点を中心に示す。

- a. サイト訪問前の事前準備
  - b. サイト訪問中の検査活動の確認
  - c. プラント巡視への同行
  - d. 締め括り会議への参加
  - e. 事業者との面談
  - f. 検査官との会議の終了
- 
- a. サイト訪問前の事前準備
- 有識者によれば、LM はオンサイト MO を行うサイト訪問をする前に、次の準備をする。
- ・ 訪問日程、ロジスティックスなどの計画作成とスケジューリング
  - ・ サイトアクセス条件の確認 — セキュリティ、被ばくの考慮

- ・プラント巡視の計画作成とルートを選定
- ・検査官及び事業者との会議の計画作成とスケジューリング
- ・LMは、自分が何を重視するか、何を観察して話し合うか、事前に心づもりをしておくことが最も重要である。

#### b. サイト訪問中の検査活動の確認

有識者によれば、事前準備を踏まえ、サイト訪問したときは、次のように常駐検査官事務所で打合せを行い、検査活動の現状を把握する。

- ・常駐検査官事務所と検査官の現状及び活動について話し合う。
- ・検査官が現在のプラント状態について説明する。
- ・検査官が現時点の問題（懸念事項、検査結果、保留案件など、マネージャーに関わるもの）を説明する。
- ・プラント巡視の準備 – 巡視場所、マネージャーの関心事項

この会議中に行われる検査官の行動、発言、検査官とのコミュニケーションなども検査官のパフォーマンス評価の観察対象になる。

#### c. プラント巡視への同行

有識者によれば、常駐検査官事務所での打ち合わせによりプラント巡視に同行する場所を最終選定し、検査官のリードでプラント巡視に同行する。巡視場所は、一般に、次の候補から選定される。

- ・MCR（中央制御室）及びプラントの主要エリア
- ・放射線のあるエリアで関心がある場所
- ・設備の問題があるエリア
- ・その他、ラインマネージャーや検査官にとって関心があるエリア

巡視中の検査官の行動、言動、検査官とのコミュニケーションなどは、検査官のパフォーマンス評価の観察対象になる。

有識者によれば、検査官の能力を見るのによい場所の候補の一つとして、普段はアクセスが難しい場所がある。ルーチンの検査では見ていない範囲なので、行ってみたら長期間放置されていて劣化していたことが分かることもあり、LMと検査官の両方にとって貴重な経験ともなる。

#### d. 締め括り会議への参加

有識者によれば、以下のように、LMは、締め括り会議より前にサイトに関する問題／指摘事項について継続的に把握しているが、締め括り会議に参加する場合、改めてサイトで検査官と事前協議を行い、締め括り会議で検査官から事業者の説明を確認するとともに、LMから事業者伝えるべきハードメッセージがあるかどうか

かなども確認する。

- ・ LM は、締め括り会議での事業者とのコミュニケーションに最終責任を負う。
- ・ 検査期間中に然るべきレベルの指摘事項（通常は緑）があると判断された場合、検査官はルーチンプロセスを実施し、LM のレビューを受ける。
- ・ LM は、検査期間中に特定された問題のレベルや件数を見て、安全上の重要度が非常に低い（緑）場合、サイトに出張して締め括り会議に参加するか、リモートで参加するか等を決定する。
- ・ サイトのパフォーマンスが低い又は不十分な場合は、また、特に指摘事項／違反がより上の重要度（白以上）の場合は、LM はサイトを訪問して締め括り会議に参加した方が良い。
- ・ サイトを訪問して締め括り会議に参加する場合、LM は、会議の前に、会議で検査官が提示する情報をレビューし、検査官と詰めの事前協議を行う。
  - ✓ とくに、上級駐在検査官と協議し、事業者への統一されたメッセージを調整する。例えば、継続的な関心領域やパフォーマンスに関する明らかな弱点などについて。
  - ✓ さらに、上級駐在検査官に、事業者にもっと重点的に又は注意して取り組むべき事を伝えるハードメッセージとして、LM が特に強調すべき問題があるかどうか確認する。これは、締め括り会議で LM の発言の最後に述べられる可能性がある。
- ・ 締め括り会議は、上級検査官が主導することが期待され、イントロ、当該四半期に特定された問題及び指摘事項／違反の候補の説明などが行われる。また、事業者からの意見聴取が行われる。

締め括り会議前の事前協議や締め括り会議での検査官の行動、説明、LM や事業者とのコミュニケーションなどは、検査官のパフォーマンス評価の観察対象になる。

また、締め括り会議中には、特に検査官にふさわしい専門的で知識豊富な方法でどのように話しをするかが重視され、問題や指摘事項を効果的に提示する検査官の能力、事業者と対話する検査官のプロフェッショナルな姿勢とコミュニケーション能力などが観察・評価される。

#### e. 事業者との面談

有識者によれば、サイトを訪問する LM に対しては、その機会に事業者の上級管理職と面談することが期待されている。通常、このような面談は、締め括り会議の終了後に別途行われる。

この面談では、事業者から NRC に対する意見や要望を聞くと同時に、事業者として検査活動に対して抱かれる懸念があれば、検査官のパフォーマンス評価の参考情報として聴取する。同時に、事業者に対しても、検査官の客観性に影響を与えるような

振る舞いの兆候がないかどうかも観察する。

f. 検査官との会議の終了

有識者の経験によれば、次のとおり、サイト訪問時の検査官との会議の終了段階では、良好事例の共有や今後のフォローアップの協議などを行う。

- ・ 良い事例をすべての検査官と共有する。
- ・ 懸念事項やフォローアップ事項について、上級検査官と一対一で話し合う。
- ・ 個人的な問題は、関係する検査官と一対一で話し合う。

⑤ オンサイト MO 成功のためのキーポイント

オンサイト MO を成功させるためのキーポイントとして、次の点を中心に示す。

- a. LM に求められる行動
- b. 検査官に求められる行動

a. LM に求められる行動

有識者によれば、オンサイト MO を成功させるために LM に求められる行動には、次のように様々なものがある。

- ・ オンサイト MO の準備  
オンサイト MO に先立ち、常駐検査官事務所で検査官と行う会議について、計画を作成し準備する。
  - ✓ サイトの巡視で重点的に把握したいことは何か？
  - ✓ 検査官が扱っている問題や活動はどのようなことか？
  - ✓ 注目する問題に詳しい LM に、検査官たちはついて行っているか？
- ・ 検査官との良好な関係の維持
  - ✓ 検査官と良好に関わりあっているか？
  - ✓ 検査官のチームとの間に協力関係があるか、不和があるか？
  - ✓ 検査官たちとチームワークを保っているか？
- ・ 議論の上手なリード
  - ✓ 会議や議論において、マネージャーは適切に調整を図り、他の人が意見を述べることを尊重しながら、議論をリードしているか？
- ・ 心構え、姿勢
  - ✓ サイト訪問に心穏やかに臨んでいるか？つまり、そのサイトやプラントの状況をよく知っているか？そうでない場合は、検査官がサイトを案内して説明をする際に、適切な敬意を払っているか？検査官の経験と知識を信頼すること。
  - ✓ 訪問期間の全体を通じて、検査官の努力に対してプロフェッショナルな姿勢

を貫き、敬意を表していたか？

- ✓ 全体的に、LM のコミュニケーションは、部下と事業者の両方に対して、明確で、知識が豊富で、敬意を払ったものであったか？
- リーダーシップの発揮
  - ✓ 検査官のニーズに応じて適切なレベルの指示とサポートを行ったか？
  - ✓ 全体的な評価として、マネージャーは部下に対して優れたリーダーシップや配慮を示したか？
- オンサイト MO の有用性の実証
  - ✓ オンサイト MO は良好な達成感を持って終了したか？それとも、訳の分からない混乱で終わってしまったか？言い換えれば、LM は自分が何をしているのか、又は自分が何を示そうとしているのか、分かっていたか？
  - ✓ 最後に、オンサイト MO は役に立ったか？

#### b. 検査官に求められる行動

有識者によれば、オンサイト MO を成功させるためには、検査官にも次のような行動が求められる。

- 検査官への期待の理解
  - ✓ 常日頃から、規制機関が検査官に期待する事項について、関連する重点分野や期待される内容を認識し、理解していること。
  - ✓ また、自分の現在の経験レベルや能力に応じて上司が期待していることについても、上司との協議などを通じて認識し、理解していること。

### 3.4 講演会の開催

日本における米国流オンサイト MO の試行結果と米国におけるオンサイト MO の報告等を踏まえ、原子力規制庁のオンサイト MO 関係者と有識者との意見交換を行うための講演会をリモート形式で開催した。有識者の経歴は、3.3(1)参照。

講演会の開催時期は、次のとおりである。

- ・ 第 1 回：2026 年 2 月 12 日
- ・ 第 2 回：2026 年 3 月 25 日

講演会での議論・意見交換の主な論点と概要内容を表 3.4-1 に示す。

表 3.4-1 講演会での議論・意見交換の主な論点と概要内容

主な論点	概要
日本のオンサイト MO の試行について	
全般	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 体系的で詳細な計画を準備している。経験と教訓もまとめられている。全体的に大変良い。</li> <li>・ スタートはこのような形で、ゆくゆくは、ラインマネージャーの質問も行動もガイダンスなしで自然にできるのがよい。</li> <li>・ 自分は、MO では2つのことを念頭にしていた。検査官をよく知ること、サイトをよく知ることである。検査官との相互理解から、長い道のりだが、信頼関係ができる。</li> <li>・ 気になったのは、検査官の基礎知識をテストする側面が含まれている点。基礎知識は検査官資格を与える時に確認されているはず。MO は、本来、検査官へのサポート的なもの（検査官のニーズ、弱点を把握して助言する）で、検査官も快く受けられるものとするのが重要。自分の検査官時代にも嫌なマネージャーがいたので、「良いサポート・助言をもらえる」と楽しみにしてもらえるマネージャーを目指した。</li> </ul>
検査官のプラント巡視への同行	<p>(1) 原子力規制庁の実施結果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎回、1名の検査官が主要エリア（中央制御室、原子炉建屋、格納容器、その他の主要なエリア）の巡視を行うのに同行。フリーアクセス（エスコートなし）で実施。</li> <li>・ 1名の巡視について平均2日かけて観察を実施。プラント知</li> </ul>

	<p>識、オペラビリティを判断する知識等を確認した。</p> <p>(2) 検査官に対する質問</p> <p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官に対する質問の好例に関して。プラントの基礎知識は検査官資格取得時に習得している筈なので、それを問うような質問よりも、サイトの問題や課題を特定し、規制対応の考え方を見る質問とすべき。そして検査官のパフォーマンスを見るべき。</li> <li>・日本の事情は理解した。とはいえ、知識を問う質問は新人検査官を対象とするとして、経験豊富な検査官には、どのような問題を見つけたのか、フォローアップの仕方、規制上のプロセスなどを聞き、同意・不同意を示して、時間をかけて議論するのがよい。</li> </ul>
<p>米国でのオンサイト MO の実態について</p> <p>1. 常駐検査の監督</p>	
<p>オンサイト MO にかかる時間の目安</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・その時の MO のフォーカスが何か、また、状況による。</li> <li>・新人検査官のパフォーマンスを見る場合、2～3 日かけることもある。ルーチンのタスクを見る（中央制御室で何をしているか、現場で何をしているか、フォローアップをどのようにしているかなど）。ただし、その前に、常駐検査官事務所の SRI に意見を聞いておく（改善ニーズ、助言など）。</li> <li>・短い例では、締め括り会議のみ見に行くこともある。ただし、近い場所を除けば飛行機での移動なども必要になるため、移動で往復 2 日、締め括り会議 1 日の計 3 日となる。なお、締め括り会議への参加とともにフォローアップとして事業者幹部から意見を聞く面談も行う。</li> </ul>
<p>事前に必要な資料、その準備</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な資料は MO の目的による。</li> <li>・サイトに問題があってそれについて話し合う場合、すでに検査官から手元に資料が送られてきている。また、こちらから検査官に、洞察や行政処分について議論したいので資料をそろえておいてほしいと伝えておくこともある。</li> </ul>
<p>オンサイト MO の実施場所の好例</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官の能力を見るのによい場所として、普段はアクセスが難しい場所がある。ルーチンの検査では見ていない範囲に</li> </ul>

	なる。そこに行ってみたら長期間放置されていて劣化していることが分かり驚いたことがある。
最も注目して見ている 検査活動	有識者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・一概にこれと特定することは難しい。</li> <li>・そもそもオンサイト MO は、MO 全体の一部であり、MO にはオンサイト MO 以外にも色々なものがある。それら全体を通じて、検査官を継続して観察することが重要である。例えば、サイトとのモーニングミーティング、電話連絡、ビデオ会議なども含まれる。そのように色々な側面で検査官を観察するものである点に留意されたい。</li> </ul>
対象とする検査官の選 定	有識者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・パフォーマンス評価は、毎年、部下の検査官全員について行わなければならない。</li> <li>・特定の目的で特定の検査官に対して MO を行う場合として、新人の検査官やパフォーマンスに問題がある検査官の場合がある。新人の場合、常駐検査官事務所の SRI と組み合わせて 3 か月ほど見てもらう。サイト訪問する代わりに SRI からフィードバックをもらう。主要な活動（例. 燃料交換後の再起動、炉停止時）の時には、追加観察のためにサイト訪問して新人検査官を観察（例. 手順書通りにできるか観察、分かっているか質問）する。</li> <li>・個人に注目する場合は別に、サイトで行われる重要な活動に注目してサイトを訪問する場合がある。その時には、サイトの状況も分かるし、MO も実施できる。</li> </ul>
パフォーマンスを見る 場合の共通的な質問に ついて	有識者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査官の資格訓練時には共通の質問もあるが、資格取得後はとくに共通の質問はない。サイトの状況や問題に対して検査官が何をどうしようとしているかにより質問は変わる。その検査官のパフォーマンス評価にとって何が重要か、どのように評価するか。LM の経験・力量によっても質問は変わってくる。</li> </ul>
締め括り会議への参加	有識者 <ul style="list-style-type: none"> <li>・LM であった時代は、4 サイトを見ていた。各サイトで四半期ごとに締め括り会議があるため、それだけでも年間で 4 サイト×4 回=16 回の出張が必要になる。その後、出張の調整が求められ、いくつかまとめて 1 週間で行うようにした。例</li> </ul>

	<p>えば、日曜日＝移動、月～木曜日＝色々、金曜日＝とりまとめ会議&amp;移動（又は土曜日＝移動）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・締め括り会議は、COVID以前は対面であったが、以降は会議や検査もリモートで行う余地が増加した。重要でないケース（例.指摘なし）はリモートが中心。他方、重要なケースの場合、対面の方が、効果がより高い。</li> <li>・LMの参加は、問題がない場合でもよいことである。検査官と事業者の関係が見られるし、検査官の客観性も見られる。</li> <li>・なお、対面の方が、締め括り会議の後に事業者幹部と面談することができ、重要なケースについてしっかり話をする（例えば、なぜ起きてしまったか、今後どうするかなど）。</li> </ul>
<p>締め括り会議における 良好事例の伝達</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者に対する良好事例の伝達と助言の提供の境界は微妙であるが、助言に関しては厳格なルールがある。</li> <li>・締め括り会議は、本来、褒める場ではない。問題、指摘、違反、懸念などを伝える場である。</li> <li>・事業者として対応をしっかりやっていることに対して、よくやっているというのは良い。ただし、それは口頭でのコメントのみとして、検査報告書には書かない。</li> </ul>
<p>検査活動に対する事業者の懸念の扱い</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サイト訪問時の事業者幹部との個別面談で検査活動に対する懸念があるか聞く。ある場合、いったん受け止めて、両方の話を踏まえて、それらが事実かどうかを確認した上で対応を判断する。</li> <li>・公益通報制度のようなものとして、アリゲーション・プロセスがある。不適切な行為を訴えられる。事業者に対する告発だけでなく、NRCに対しても事業者、一般公衆の他、NRCの他の従業員からも訴えを起こすことができる。</li> </ul>
<p>2. チーム検査の監督</p>	
<p>チーム検査</p>	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム検査の場合、機械、電気などの専門分野の検査は、エンジニアリング・ブランチが担当する。そのようなエンジニアリング・ブランチのブランチチーフがLMである。</li> <li>・チーム検査は、専門分野の検査官数名とサイトの常駐検査官との協力体制で行う。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チーム検査の検査計画は、チームリーダー（TL）が作成し、LM の承認を得て実行に移す。</li> <li>・ 通常、次のようなスケジュールで検査する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 第1週：地方局オフィスで文書レビューと検査計画作成（対象とする機器／活動の選定など）</li> <li>✓ 第2週：サイトにて事業者と開始会議を行い、検査を実施</li> <li>✓ 第3週：地方局オフィスに戻り、収集データ・情報を分析・整理し、次週のサイトでの検査の作戦を立てる</li> <li>✓ 第4週：再度、サイトにて検査を実施。締め括り会議で事業者の結果（まだ最終決定ではなく暫定として）を伝達、事業者の意見を聞く。</li> </ul> </li> </ul>
チーム検査の MO	<p>有識者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ LM は、先ず TL を観察する。サイトで／電話で／ビデオ会議で、TL がどのように開始会議を進めているか観察する。よくできている TL ならば、単に見るだけということもある。</li> <li>・ 検査中は、LM は TL から毎日フィードバックを受け取る。仮に違反の可能性／懸念がある場合、TL と規制措置の可能性を議論する。</li> <li>・ 仮にサイト訪問をする場合、そこでの検査チームの議論を観察し、TL の取りまとめ、リードの仕方などを見る。</li> <li>・ TL 以外の他の検査官についても観察する。妥当な根拠を以て問題を特定し重要度を判断し規制措置を考えているかどうかなど。とくにサイトに行かなくても感触をつかむことはできる。</li> <li>・ 1～2 名の検査官を選んで巡視に同行して観察することもある。それまでに調べたことをどうまとめているか見れば知識レベルが分かる。事業者から話を聞くこともある。</li> <li>・ 従来から TL 及び検査官が信頼できる場合は、サイト訪問しないこともある。また、他の LM がそのサイトを訪問している場合、その LM に観察を頼むこともある。</li> <li>・ サイトでの検査の最後の週で、締め括り会議で事業者に何を伝えるか、指摘事項／懸念、その後のアクションについて TL と協議する。</li> <li>・ 大きい問題がなければ、LM は締め括り会議に参加しないこ</li> </ul>

	<p>ともある。重要な問題がある場合は、サイト訪問して締め括り会議に参加する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・締め括り会議での観察事項やその後の事業者幹部との面談については、常駐検査の場合と同様である。</li></ul>
--	---

### 3.5 まとめ

2章で抽出した実態調査の視点を踏まえ、日米の実態調査を行い、内容を取りまとめた。

日本の実態調査に関しては、次のことを実施した。

#### (1) 実態分析表の作成と日本の実態の記入

日米の実態を比較分析するための情報を整理する表を作成し、日本の実態の概要を記入した。また、IMC 0102 の記載内容の明確化と実際の運用面の理解促進のために有識者に問い合わせる Q&R（質問及びリクエスト）と BM（ベンチマーク）項目を整理し、有識者に伝達した。

#### (2) 実態分析表の更新

有識者による Q&R への回答を踏まえ、コンパクトにまとめた回答を記載した。

#### (3) 日本での米国流オンサイト MO の試行及び実効性評価等

有識者による Q&R への回答及び米国でのオンサイト MO 実施に関する報告を活用して、原子力規制庁が米国流のオンサイト MO の試行を計画・準備し、実際のサイトにおいてスケジュールを変えて複数回実施した。これらの原子力規制庁が実施しているマネジメント活動の改善の取組の実態等を踏まえ、その実効性の検討、評価を行った。

米国の実態調査に関しては、有識者を活用し、次のことを実施した。

#### (1) 有識者への実態調査の背景とニーズの提示

日本の現状、米国の実態把握のための Q&R、日米比較のための BM 項目を提示した。

#### (2) 米国の実態調査

IMC0102 に基づいて、NRC の管理職が実施しているマネジメント活動の実態について、原子力規制庁が提示する質問リストに沿って有識者の経験を整理し、日米の取り組みの違いを比較検討した上で、原子力規制庁へのアドバイスを抽出した。また、米国の MO において関連の補足調査を行った。

#### (3) 原子力規制庁の米国流オンサイト MO の実態

Q&R、BM や米国におけるオンサイト MO の実施に関する有識者の回答等の調査結果に加え、弊社による補足調査、検討を踏まえて、NRC のオンサイト MO の実態について整理しまとめた。また、日本での米国流オンサイト MO 試行の結果を踏まえて、有識者による講演（計 2 回開催）及び規制庁職員との議論を通じて、NRC の管理職が実施しているマネジメント活動を規制庁職員に紹介するとともに、講演及び議論の内容をとりまとめた。

これらを通じて、日本での米国流オンサイト MO 施行までの実現を支援して、それによ

りアップデートされた日本の最新状況を把握するとともに、今後のレベルアップに向けた方向性に関して参考となる有識者からの助言を得た（表 3.4-1 他参照）。

## 4 検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価

### 4.1 はじめに

3章までの調査の成果を踏まえ、検査活動監督マネジメント活動に関する日米の比較・分析・評価を行い、改善に関する知見を取りまとめた。本章の位置づけと作業の流れを図4.1-1に示す。

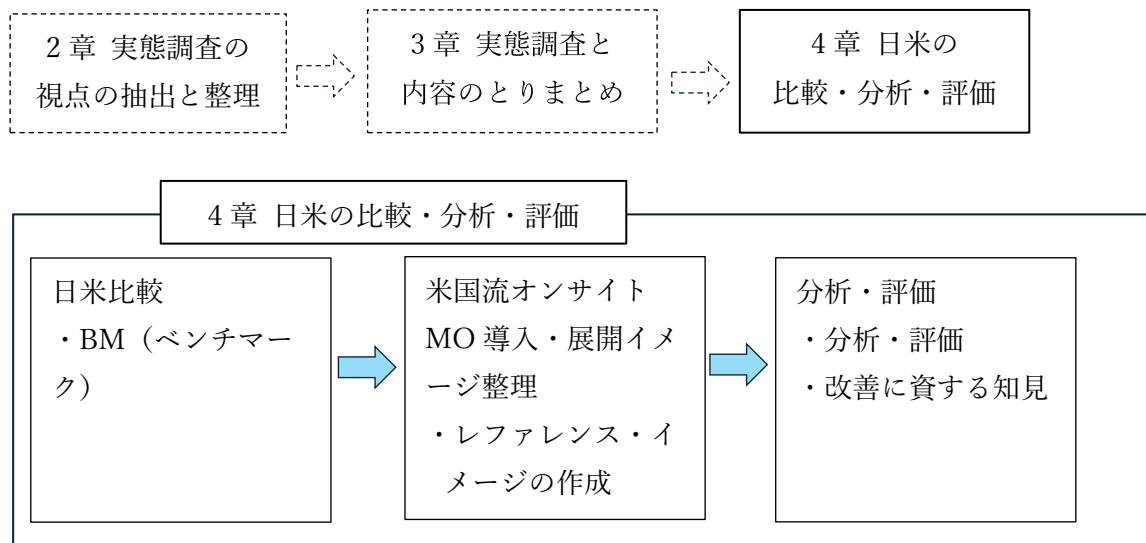


図 4.1-1 4章の位置づけと作業の流れ

### 4.2 検査活動監督マネジメント活動の日米比較、分析及び評価結果

#### (1) 日米比較

次の項目について日米の実態を比較した。日本の実態は原子力規制庁からの聞き取り情報を、米国の実態は有識者からの回答を踏まえて整理した。

- ① 検査官の知識
- ② LMと検査官の日常的なコミュニケーション
- ③ LMの人数
- ④ LMに必要な知識・経験

以下、それぞれについて比較表形式にまとめて示す。

① 検査官の知識

検査官の知識	
日本	米国
<p>日本での ROP 開始（2020 年）と同時に各種検査官向けの訓練プログラム（研修及び資格認定で構成）を導入した。これらの訓練プログラムは、NRC のものを参考に開発された。ただし、リスク情報活用は米国と同様ではなく基盤整備に時間を要するため、パフォーマンスベースの検査手法を中心に導入している関係から、リスク情報の活用に関しては NRC と原子力規制庁の間で差がある。</p>	<p>NRC では、採用に関して様々な教育／経験レベルの要件があり、各種検査官の資格取得に関して様々な専門分野／技術分野の訓練要件がある。これは NRC のマニュアル（IMC 1245 シリーズ）に記載されている。また、検査官には、NRC 入庁前に原子炉運転などに従事した原子力産業界出身者が含まれる。事業者での訓練プログラムを受けている他、NRC の運転員認可試験の合格者も含まれる。</p>

② LM と検査官の日常的なコミュニケーション

LM と検査官の日常的なコミュニケーション	
日本	米国
<p>デイリーミーティングを開催している。会議の主要メンバーは LM と各サイトの検査官。会議の目的は、各サイトのプラント状態と検査活動の共有。LM は、検査官に対して助言をする。通常この会議の所要時間は 30 分。</p>	<p>毎朝、各サイトとモーニングミーティングを実施している。これは、各サイトの状況を迅速に把握し、必要に応じて重要な事項を上位マネジメントに報告するためのもの。所要時間はそれぞれ 15～30 分。各サイトから少なくとも以下の情報の提供を期待する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• プラントの運転状況</li> <li>• 計画中の活動（安全系の試験、保守）</li> <li>• 前日から前夜にかけての事象</li> <li>• 重要な検査予定の項目</li> <li>• 調査中の問題の状況（重要度に焦点）</li> <li>• 懸念事項、リソースのニーズ</li> <li>• 検査官ニーズを支援するオープンな議論とアイデアの共有</li> <li>• 優先度の高い問題及び活動に関する地方局マネジメント向けアップデート</li> </ul>

③ LMの人数

LMの人数	
日本	米国
本庁に*名のLMを配置し、これらが全サイト（廃炉中の原子炉を含む）の検査活動を監督している。	各地方局に数名のLMが配置されており、通常、各LM（ブランチチーフ）が3～4カ所のサイトを監督している。  （詳細は、3.3(3)参照）

④ LMに必要な知識・経験

LMに必要な知識・経験	
日本	米国
サイト内検査官の監督・評価は地方事務所長（上級検査官）に委ねられている。現時点では、LMに対してとくに検査知識・経験の要求を定めてはいない。	職務を効果的に遂行するには、原子力発電所の運転、保守、放射線、緊急時対応、及びセキュリティ活動に関する必要なレベルの知識と経験が不可欠である。規制及び産業界の要求事項に関する知識と経験と同時に、検査において違反問題を把握し立証する規制措置に関する知識も必要である。また、文書及び口頭での優れたコミュニケーション能力、スタッフに対して効果的な関与と監督を行う優れたリーダーシップ能力も必要である。  NRCでは、通常、LMには、上級常駐検査官又は専門分野の検査官（セキュリティ、放射線防護、エンジニアリング）からの昇進者が選任される。

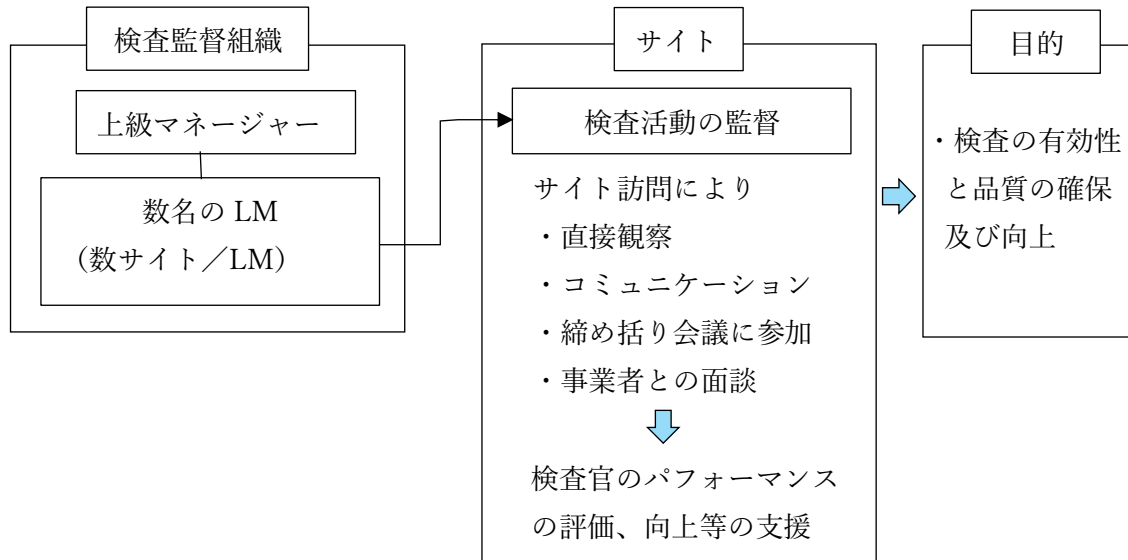
## (2) 米国流オンサイト MO 導入・展開のイメージ検討

日米のオンサイト MO の実態を踏まえた分析・評価を行うために、レファレンスとなる米国流オンサイト MO の導入・展開イメージについて検討した。図 4.2(1)-1 にそのレファレンス・イメージを示す。

図の上段は、LM による監督活動とその目的、下段は、それを実現するための基盤の整備と運用の展開イメージを示した。

- ・本店の検査監督組織：
  - ✓ 上級マネージャーの下に、サイト内検査官を直接監督する LM（ブランチチーフ）が数名配置される。
  - ✓ 各 LM は数サイトを担当する。
- ・ LM によるサイトの検査活動の監督：
  - ✓ LM は、日常的な監督活動を通じて、継続的にサイトの検査活動を監督する。
  - ✓ 毎年 1 回以上、締め括り会議その他の機会を利用して担当サイトを訪問し、検査官の活動を直接観察し、そのパフォーマンスを評価する。
  - ✓ 検査官の活動は、直接観察、コミュニケーション、締め括り会議への参加、事業者幹部との面談などを通じて行う。
  - ✓ それらにおける観察を踏まえて検査官のパフォーマンスを評価し記録する。また、検査官のパフォーマンス向上のために適宜支援（例. 助言）する。
  - ✓ その大きな目的は、検査の有効性と品質の確保及び向上にある。
- ・上記を実現するための基盤の整備・運用：
  - ✓ 考え方及びプロセスを文書化して認識の共通化を図るとともに、必要に応じて LM 及び検査官の能力開発を行う。
  - ✓ 運用（試運用含む）を通じて教訓を抽出し、その後の運用にフィードバックしてレベルアップを図る。適宜、文書化や能力開発にフィードバックする。
  - ✓ 初期はマニュアルをベースに実施するが、次第にガイダンスに頼らずに自然にできるようにしていく。また、検査官の人材育成を重視する。

### LMによる監督活動



### 基盤の整備と運用

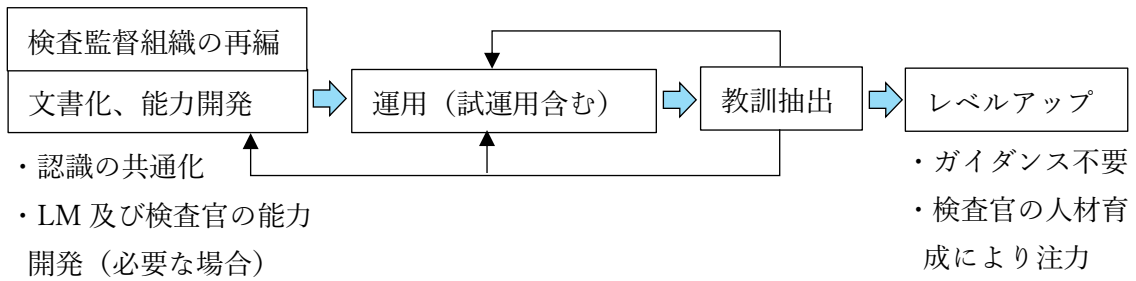


図 4.2(1)-1 米国流オンサイト MO 導入・展開イメージ

### (3) 分析及び評価

レファレンス・イメージを踏まえ、日米のオンサイト MO の実態の相違を考慮して、日本の現状について分析・評価した。主に、現状がレファレンス・イメージのどの辺りに位置しており、わが国において今後オンサイト MO の有効性を高めていくために重要と考えられる課題にはどのようなことがあるかを検討した。大きくは、オンサイト MO と検査官のパフォーマンス評価に分けて、次のような視点でまとめた。表 4.2(3)-1 にその分析・評価結果を示す。

#### 1. オンサイト MO

##### 1.1 全般

- (1) 現状と今後
- (2) 文書化の必要性

##### 1.2 LM

- (1) 検査官の評価
- (2) 配置人数
- (3) 知識・経験

#### 2. パフォーマンス評価

##### 2.1 パフォーマンス評価システムと MO

##### 2.2 検査官の能力に応じた評価基準

##### 2.3 期待を満たさない場合の対応

表 4.2(3)-1 米国流オンサイト MO の導入・展開に関する分析・評価

1. オンサイト MO
1.1 全般
<p>(1) 現状と今後</p> <p>分析・評価：</p> <p>日本に ROP を導入して 5 年が経過し、原子力規制庁では、従来の MO の点検・見直しの一環として IMC 0102 をベースにした米国流オンサイト MO の試行を計画した。それを踏まえ、本調査の進行過程で得られた米国実態調査情報（有識者による）を活用して、原子力規制庁内部での準備及び事業者との調整を含めて様々な準備を進め、オンサイトでの試行を異なるスケジュールで 3 回実施した。また、試行の都度、教訓を整理して次回に反映させることを行い、米国流オンサイト MO をより効率的・効果的に実施する要領の追及も図られた。それにより、米国流のオンサイト MO の試行を成功裏に達成し、初期の貴重な教訓を得た。</p> <p>米国では、長年のオンサイト MO 実施経験がある。その MO 経験が豊富で、米国実態調査も行った有識者を招聘した講演会において、日本の米国流オンサイト MO 試行結果と米国の対応する MO の経験を踏まえて、原子力規制庁と様々な意見交換が行われた。その中で、有識者は、日本の米国流オンサイト MO 試行について、その準備と実行の成果を非常に高く評価するとともに、2 つの点について助言をした。1 つは、最初はこのような形で出発していくのが良いとして、次第にそれをガイダンスなしで自然に実施できるようになるのを目指すのが良いこと、もう 1 つは、一般に新人検査官の場合を除き、検査官の知識を見るよりも検査における問題の把握や規制プロセスに関する理解を深める議論を中心に、検査官のパフォーマンスを見るのが重要であり、MO は本来検査官への支援と人材育成により重点を置くべきであることである。</p> <p>今回の米国流オンサイト MO 試行の実施と成功は、サイトの検査官に対するマネジメントの監督の在り方を改善する方法について、米国で豊富な実績のある方法をひな型とした場合の効用を体験的に理解することに大いに役立った。また、有識者のコメントにより、今後目指すべきレベルアップの基本的な方向性についての知見を得ることもできた。同時に、以下の分析・評価で触れているように LM の役割や配置人数、検査官パフォーマンス評価システムとのリンクなど、米国流をどこまで取り入れるべきか、どのように対応していくべきかについて検討を要する課題も浮き彫りにすることができた。</p>
<p>(2) 文書化の必要性</p> <p>分析・評価：</p> <p>原子力規制庁では、とくに文書化までは行わなかったが LM の関与を強化する方法でこれまで MO を運用してきた。今回試行した米国流オンサイト MO は、米国では LM が行う監督活動の一部である。これまで実施してきた MO に比べると、LM の役割をかなり広く深くせざるを得ない。例えば、サイトを訪問して検査官の直接観察と検査官との</p>

コミュニケーションを通じてそのパフォーマンスを評価することは、検査官に対して少なからず踏み込んで関与することが求められる。そして、そのような評価の取り組みでは、検査官との対立に発展しないように、検査官との信頼関係を構築するように、上手にリードするテクニックも身に着け、磨いていく必要がある。このような多様な活動を伴う MO を効果的に一貫性を以て実施するためには、その考え方と実施要領を記述する IMC 0102 のような文書化が必須である。

同時に、このような MO がその意図通りに円滑に機能を発揮するためには、検査官パフォーマンス評価を含めた監督活動に対して検査官の理解と協力を得ることが欠かせない。それゆえ、文書化をする際には、検査官に対してその過程に関与する機会を提供するオープンな姿勢で取り組むことが重要である。例えば、検査官から意見を聞く、ドラフトへのコメントを募集する、及び／又はドラフト作成に参加してもらうなど、関与機会の提供にも努めるべきである。

## 1.2 LM

### (1) 検査官の評価

#### 分析・評価：

今回の米国流オンサイト MO の試行においては、サイトでの直接観察及びコミュニケーションを通じて検査官のパフォーマンスを評価することが試みられた。今回は、最初の試行として、観察及びコミュニケーション・テクニックの習得が一つの目標になり、検査官の保有するプラント知識が十分なレベルにあるかどうか、検査官が問題や情報を独立に確認しているかなどの検査官に対する基本要件が満たされているかどうかの確認に、より多くの注意が向けられた。そして、例えば、サイトでの巡視同行において観察された事実や検査官とのコミュニケーションを通じてどのように検査官のパフォーマンスを押し量れるかが模索され、有効なテクニックの特定とコツの習得に役立てられた。

初期の取り組みとして評価されるが、有識者よりこれからの評価の取り組みの在り方について助言がなされた。すなわち、新人検査官の場合を除き、検査官のプラント知識をテストするような質問をして評価することよりも、サイトでの問題をどのようにして特定したか、規制上の対応をどのように考えているかなどの説明を聞いて、お互いの理解と合意が得られるような形でコミュニケーションを進めるのが良く、その時にプラント知識の不足に気づいたら上手に助言するのが良い。

有識者によれば、さらに LM と検査官の信頼関係が MO 成否のカギを握る。検査官のパフォーマンス評価が検査官から肯定的に受け止められ、その後のパフォーマンス評価も楽しみにされるものになり、検査の品質向上に積極的に生かされるようにするテクニックを磨くことが、LM にとって重要である。それは、LM が検査官との信頼関係を重視して取り組んでいる姿勢を表すものであり、検査官にも伝わる。この姿勢を保ち、繰り返すことで検査官との信頼関係が徐々に構築される。検査官の信頼と協力を得られることで良好な MO 慣行が根付いていく。長い道のりであるが、それが監督者と検査官の

意思疎通にとってもっとも重要なことである。

このような助言を踏まえて、今後の検査官のパフォーマンス評価に取り組むことが必要である。

## (2) 配置人数

分析・評価：

LMの配置人数は日米間で大きな差がある。また、SRIとLMの役割分担も相違している。米国では、MOにおいてLMが果たす役割は、オンサイトMO以外にも多様なMO活動があるため、LMの業務量がかなり多くなる。NRCの各地方局では、それぞれ数名のLMを配置して、各LMが3～4サイトの常駐検査官を監督する体制を敷いている。

今回の米国流オンサイトMO試行では、LMが検査官の巡視に同行して検査官のパフォーマンスを評価する部分にフォーカスした試行であった。その他のMO活動を含むLMの役割全体までは試行範囲に含められていない。日本で、今後米国流のMOに切り替えを検討する場合、LMの役割全体を考えて、現状のLM配置人数でこなすことができるかどうか再検討すべきである。その際には、LMと地方事務所長の役割分担を含めて、どの程度まで、どのように米国流を取り入れるのがよいか、日本の事情を考慮して実際に実現可能な最適解を検討する必要がある。

## (3) 知識・経験

分析・評価：

日米間ではLMの役割が異なっており、そのためLMがその役割を遂行するために必要とされる知識・経験・リーダーシップ能力などへの要求度合いにも相違がある。一般に、米国の場合、LMは検査官としての経験があり、検査に必要な技術的知識や規制に関する知識、産業界の要件に関する知識、コミュニケーション能力その他を含むリーダーシップ能力なども備えていることが期待されている。今後、米国流のMOに切り替えることを検討する場合、上記(2)に示したLMと地方事務所長の役割分担の検討を含め、LMの役割を踏まえて、LMに必要な知識・経験等についてレビューし、必要に応じて補強（例. 上級検査官による補佐）及び／又は能力開発を行う必要がある。

## 2. パフォーマンス評価

### 2.1 パフォーマンス評価システムとMO

分析・評価：

IMC 0102に示される米国流オンサイトMOは、検査官のパフォーマンス評価にとって重要な活動であるが、これは検査官に対する年間のパフォーマンス評価の一部の活動であり、検査官の年間パフォーマンスを評価するための多数のインプットのうちの重要な一部分を提供するものに過ぎない。米国では、従業員のパフォーマンス評価システムというものが別途整備されており（MD 10.67）、検査官のパフォーマンス評価もそれに準拠している。すなわち、オンサイトMOによる検査官のパフォーマンス評価は、それだ

けで検査官のパフォーマンスを決めるものではなく、検査官の1年間パフォーマンスのうちの一断面を評価するもので、年間のパフォーマンス評価に使用する観察記録の一部を生み出すものである。検査官に対する支援・助言も、1年という長期スパンの中で様子を見ながら適宜実施することになる。

今後、米国流オンサイト MO のような検査官のパフォーマンス評価方法を導入・展開する場合は、他の間接的な方法による MO と組み合わせて、年間を通じて継続的に検査官のパフォーマンスを評価する仕組みの中に位置づけることを検討すべき余地がある。その時には、下記の検査官の能力に応じた柔軟な評価基準に示したように、検査官のパフォーマンス評価の基準を検査官のレベルに応じて柔軟に設定する方法も併せて、検討してはどうか。その取り組みは、検査官の力量を管理するシステムとの連携（インプットに含める）にもつながるのではないか。

なお、例えば、当面はオンサイト MO による検査官のパフォーマンス評価を独立に運用していき、次の段階でその他の方法による MO と組み合わせたパフォーマンス評価としていき、さらに次の段階で検査官の力量を管理するシステムにリンクさせる、という段階的な進め方もある。

## 2.2 検査官の能力に応じた評価基準

### 分析・評価：

今回の米国流オンサイト MO の試行では、直接観察とコミュニケーションを通じて検査官のパフォーマンスを評価するという米国流の方法に試験的に取り組んだ。それゆえ、評価手法を経験的に会得しそのコツをつかむことに一つの力点が置かれ、評価のための基準については、一般的に検査官に共通して期待されている事項が念頭に置かれた。具体的には、検査官として必要なプラント知識があること、事業者の説明を鵜呑みにせず独立に確認していることなどである。これらは、検査官訓練の段階で教育済みの内容である。

一方、検査官のパフォーマンス評価を長年実施してきている米国では、検査官のパフォーマンス評価は、年度の初めに各検査官と上司（LM）の協議に基づいて作成されるパフォーマンス計画が基準になる（3.3(4)②参照）。このパフォーマンス計画は、それぞれの検査官の能力レベルに応じた期待を設定する年間計画である。能力の高い検査官には、高いレベルの期待（知識・姿勢・スキル等）が設定される。それをベースに、検査官は自分の検査活動のさらなるレベルアップに努め、LM は各検査官のパフォーマンスを評価する。毎年、このようなサイクルが繰り返される。

今後、米国流オンサイト MO への切り替えを検討する場合、こうした各検査官の能力に応じた評価基準を LM と検査官の協議を通じて柔軟に設定する仕組みとすることも検討の余地がある。

## 2.3 期待を満たさない場合の対応

### 分析・評価：

検査官のパフォーマンス評価では、期待するレベルに対してどの程度高いか低いかを評価する必要がある。万一期待するパフォーマンスを満たさない検査官がいた場合についても、それに対する一定の対応を予め定めておくことも必要になる。

日本では、個々の検査官への様々な対応は、現状、主として地方検査事務所長（上級検査官）に期待されているところが大きいですが、特に文書化はされていない。

米国では、MD 10.67 に期待するパフォーマンスを満たさない検査官への一般的な対応方法が示されている（3.3(3)②参照）。具体的には、検査官と LM が協議してパフォーマンス実証計画（PDP）メモというものを作り、検査官は合意した 1 か月の間にパフォーマンスが改善されたことを LM に対して実証する。検査官に 1 か月の猶予を与えて改善のチャンスを認める方法である。もしそれでも改善が認められなかった場合は、LM は速やかに人事関係のエキスパートの助言を得ることが推奨されている。

有識者によれば、検査官のパフォーマンスに問題のあるケースが生じた場合、上司（LM）にとって大きな課題となり、上記の方法ですべて解決できるとは限らない。と同時に、「対人スキルを含め、検査官のパフォーマンス及び／又はプロフェッショナリズムが不足している問題の重要性、深刻度、状況に応じて、LM はサイトでの検査の全体的なパフォーマンスに影響しないように、迅速に行動しなければならない。さらに、他の検査官への影響なども考慮して、そのような検査官のパフォーマンス不足問題への対応レベルと適時性を判断しなければならない」。有識者によれば、この問題に気づいた時に文書化しておくことが重要で、その後の展開に対応する上でも役立つ。「多くの LM はこの問題への対応を経験と試行錯誤により学んでいる」ようである。

以上の知見より、このような問題への標準的な解決方法のモデルを文書化して示しておくと同時に、それをすべてのケースの解決方法とするのではなく、他の方法も許容可能として、ケースバイケースで柔軟に対応できるものとしておく必要がある。

### (3) 改善に資する知見

分析・評価の結果を踏まえ、有識者により改善に資する知見が提示された。次の項目について、以下に示す。

#### ① オンサイト MO について

##### a. 全般

- ・ 目標
- ・ 関係者の理解促進
- ・ 考え方及びプロセスの文書化、能力開発

##### b. LM

- ・ 心構え
- ・ 検査官との信頼関係の重要性
- ・ 配置人数
- ・ 知識・経験の補強及び／又は能力開発

#### ② パフォーマンス評価について

- ##### a. 制度の確立
- ##### b. 検査官の能力に応じた評価基準
- ##### c. 期待を満たさない場合の対応

#### ① オンサイト MO について

##### a. 全般

##### ・ 目標

- ✓ 今回のオンサイト MO の試行は、全体的に大変すばらしい。体系的で詳細な計画を準備している。経験と教訓もよくまとめられている。スタートはこのような形でよいと思う。そして、ゆくゆくは、ラインマネージャーの質問も行動もガイダンスなしで自然にできるのがよい。ラインマネージャーが MO プロセスに慣れてくると、プラントの問題や検査官のニーズをより深く理解できるようになり、実際のプラント巡視よりも、検指摘事項に関する議論や人材育成に注力できるようになる。
- ✓ MO は、本来、検査官へのサポート的なもの（検査官のニーズ、弱点を把握して助言する）で、検査官が快く受けられるものとするのが重要である。LM と検査官の両方が良好な達成感をもって終了することを繰り返すことで、信頼関係が強まっていく。

##### ・ 関係者の理解促進

- ✓ MO の全体的なコンセプトと目的は、関係者全員に提示する必要がある。MO の全体的な目的が理解され、受け入れられることで、マネジメントと検査官の連携が強化される。オープンな姿勢と相互協力はチームワークを向上

させ、信頼関係をさらに深める。

・考え方及びプロセスの文書化、能力開発

- ✓ 今後、MO を展開していく上では、共通認識の確立と有効性・効率性の向上を図るために、IMC 0102 に相当する文書（必要な場合、パフォーマンス評価システムなどの関連文書も含めて）の整備が必要である。また、LM への訓練やメンタリングが不可欠である。これは、原子力規制庁内の訓練組織が重点的に取り組んでいると思う。
- ✓ 文書の評価と開発においては、上級検査官及び検査官を選んでフィードバックを求めるのがよいし、作業への参加を求めてもよい。NRC では、手順書・マニュアルは知識豊富なインストラクタによって開発されるだけでなく、NRC 全体から採用された専門家チームによりルーチン的に開発されている。専門家チームは、開発及びレビュー段階でサポートやレビューも行う。私も過去に検査官及びマネージャーの両方の立場で、専門家チームの一員として手順書や文書を中間及び最終評価でレビューし、長所・短所を指摘したことがある。
- ✓ 他のマネージャーや検査官に連絡してフィードバックを求めるこの方法は、関係者全員に、実施予定のプロセスへの理解と関与の機会を与える。よい ROP プログラムの開発という共通の目標に向かって同意と支援を得る最良の方法である。

b. LM

・心構え

- ✓ 常に、検査官のパフォーマンスのうち、先ず良い面から見ることを忘れずに。試験や叱責の手段として使用しないこと（基礎知識は検査官資格を与える時に確認されているはず）。
- ✓ LM は検査官の知識不足やパフォーマンスの低さといった問題を目にする可能性があるが、検査官との対立を恐れて、こうした問題を無視したり放置したりしてはいけない。こうした問題への対処は、検査官への期待とガイダンス（手順書）に基づいて適切に行う必要がある。叱責に重点を置くのではなく、検査官と LM の双方にとって改善の機会、学びの機会として共に取り組むこと。
- ✓ MO は要求される活動であるとともに、LM にとってもチャンスでもあることを忘れずに。自分のマネジメント及びリーダーシップのスタイルを磨くためにも活用できる。

・検査官との信頼関係の重要性

- ✓ 助言：私は LM と上級常駐検査官（SRI）の経験を通じて、検査プログラムが検査官により適切に実施されるようにするには、LM は検査官のニーズを

重視すべきことを学んだ。検査官との連携が重要である。LMは、検査の知識と経験がある場合、それを検査官と共有する。検査経験があまりない場合、率直に自分の経歴を伝え、誠実で偽りのない態度を取ることが重要である。検査官たちはすでに知っているか、いずれ知ることになる。LMの経験不足を正直に伝えることで検査官との信頼関係が築かれる。自分がマネージャーとしての知識を持ち、検査官たちが責任を果たせるようサポートすることを最優先に考えていることを伝える。原子力規制庁は新たに導入したROPプロセスで、LMも検査官もチームとして学び合い、共に働き、規制を重視して原子力発電所の安全確保をしっかりと実現する組織の構築を目指している。目標は同じであることを伝える。真のプロフェッショナルである検査官は、上司をサポートすることで、結果的に自分の仕事が容易になり、成功につながることを理解する。ただし、経験豊富なマネージャーであっても、困難な状況は常に存在する。私は、優れたマネージャーとそうでないマネージャー、また、マネージャーとして優秀な検査官と問題のある検査官の両方への対応を経験してきた。これは全く別の訓練を要する分野であり、私の知識と経験を伝えるには時間と労力がかかる。最も重要なのは、検査官との間に信頼関係と尊敬の念を育むように努めることである。彼らが真のプロフェッショナルならば、困難に立ち向かい最善を尽くしてくれる。

・ LM の配置人数

- ✓ 現在の LM 人数で職務の適切な配分を判断するには、更なる評価が必要である。現在の組織体制と LM 人数に関して、原子力規制庁は ROP プログラム全体を成功裏かつ効率的に実施するために、増員する必要があるかどうかを評価すべきである。

・ 知識・経験の補強及び／又は能力開発

- ✓ LM は、サイトでの検査に関する知識・経験を有し、検査官を評価・指導する能力があることが望ましい。それが不足する場合、経験豊富なエキスパート（上級検査官を含む）の支援を活用し補強する方法を検討してはどうか。
- ✓ 最終的には、内部／外部訓練のいずれかによるマネジメント育成プログラムに投資する必要がある。

② パフォーマンス評価について

a. 制度の確立

- ✓ NRC は、従業員に対し、アサインされたポジションの責務に関する事項及び基準を列挙した期待事項の詳細、すなわちパフォーマンス計画を提示する。これは年次パフォーマンス評価の一環として活用されている（MD 10.67「一般等級パフォーマンス管理システム」参照）。
- ✓ 原子力規制庁は、策定されていないのであれば、既存の雇用基準に特化した

ガイダンスを策定し、検査官が自らの職務と責任を認識し、理解していることを確認する必要がある。また、外部での会議／ワークショップなど、具体的な訓練を開発することにより、検査官とマネジメント双方に、原子力規制庁の期待と要件を明確に示す機会を設けること。

b. 検査官の能力に応じた評価基準

- ✓ NRC のパフォーマンス計画は、検査官の上司（LM）と検査官が協議して作成するもので、期待の要素毎（例. 技術知識、勤務姿勢、習熟度）に計画を設定（遂行方法、評価方法、良好レベルのパフォーマンス基準）する。これは、個々の検査官の知識・経験・能力を踏まえて作成され、したがって、評価基準は全検査官一律ではない。そのような柔軟な評価基準の決め方もある。

c. 期待を満たさない場合の対応

- ✓ パフォーマンスが期待レベルを満たさない検査官がいたとしたら、ラインマネージャーにとってデリケートでタフな問題となる可能性がある。検査官もそれぞれ日々様々な努力をしている。検査官の活動の様子を見て、また、その意見を聞いて、日々努力している点や優れている点を探すところが出発点になる。改善は一朝一夕にはできない。段階的に改善する方法で取り組む。
- ✓ 検査官の自主性を尊重し、合意できる目標と方法、必要な支援などを話し合うことが必要である。NRC では、MD 10.67 に、PDP（パフォーマンス実証期間）メモを作成して改善に取り組み、再評価する方法、最終的に容認できないパフォーマンス・レベルの場合の対応などがある。参考にしてはどうか。
- ✓ 重要なのは、検査官を罰するのではなく、このような活動を進んで実施しようとする意志である。非常に繊細で時間のかかる作業なので、マネージャーにとってこのようなプロセスの策定・実施は大きな課題となる。

### 4.3 まとめ

日米比較（ベンチマーク）、日米のオンサイト MO に関する分析・評価を行い、有識者による改善に資する知見の抽出を以下のように行った。

- ・米国流オンサイト MO の導入・展開の全容について、LM による監督活動とその目的、それを実現するための基盤の整備と運用の展開に分けて検討し、全体のイメージ図を作成した。（図 4.2(1)-1 参照）
- ・ベンチマークとして日米の相違の概略を検査官の知識、LM と検査官の日常的なコミュニケーション、LM の人数、LM に必要な知識・経験等について、それぞれ比較した内容を整理し比較表にまとめた。（4.2(1)参照）

- 日米のオンサイト MO に関する分析・評価を行い、オンサイト MO やパフォーマンス評価など主要な事項について現状を分析・評価して必要な取り組みを示した。
- 本調査の成果を踏まえて有識者が提示した改善に資する知見を示した。

## 添付資料リスト

- ・添付 2.3-1E-IMC 0102 (英原文)
- ・添付 2.3-1J-IMC 0102 (日本語訳版)
- ・添付 3.2(1)-1E 実態分析表 (英語版)
- ・添付 3.2(2)-1E 米有識者による Q&R への回答 (英原文)
- ・添付 3.2(2)-1J 米有識者による Q&R への回答 (日本語版)
- ・添付 3.2(2)-2E&J による Q&R への追加回答 (英原文及び日本語版)
- ・添付 3.3(4)-1E 米有識者オンサイト MO 実態報告 (英原文)
- ・添付 3.3(4)-1J 米有識者オンサイト MO 実態報告 (日本語訳参考版)
- ・添付 3.3(4)-2E MD 10.67 (英原文)
- ・添付 3.3(4)-2J MD 10.67 (日本語訳参考版)
- ・添付 3.3(4)-3J 検査官への期待訓練テキスト抜粋 (英原文)
- ・添付 3.3(4)-3J 検査官への期待訓練テキスト抜粋 (日本語訳参考版)

# NRC INSPECTION MANUAL

IRIB

---

## INSPECTION MANUAL CHAPTER 0102

---

### OVERSIGHT AND OBJECTIVITY OF INSPECTORS AND EXAMINERS AT LICENSEE FACILITIES

#### 0102-01 PURPOSE

Periodic industry feedback and internal reviews have identified the need for continued management involvement and oversight of NRC activities conducted at licensee facilities. This chapter describes the policy for management involvement and oversight of inspections, operator licensing examinations, audits, and other onsite inspection related activities at licensee facilities. This policy is intended to ensure the effective direction of activities, communication, and inspector objectivity at licensee facilities. Objectivity is the extent to which the inspector or examiner implements the NRC's programs, interfaces with the public and conducts both personal and work relationships in an unbiased manner, free from both partiality and antagonism toward a licensee or vendor, or the employees of a licensee or vendor, as evidenced by patterns of the inspector's or examiner's actions. The requirements and guidance provided in this section are to be used by NRC managers to verify employee performance and objectivity by direct observation of onsite activities at licensee facilities and through other available indirect methods as needed. Onsite activities include individual or team inspections, examinations, audits, visits, and reviews. NRC employees should use the applicable guidance and requirements of this section in the performance of their onsite activities.

#### 0102-02 APPLICABILITY

Line management is responsible for overseeing employees that conduct onsite activities at licensee facilities by clearly establishing and communicating performance expectations, providing staff development opportunities, evaluating feedback from licensee licensees, and ensuring that onsite activities are performed as intended. Employees should be considered for recognition when management finds them exhibiting outstanding performance, superior technical expertise, continuing sound judgment and professional behavior. Management is expected not only to hold the staff accountable for its actions when instances of performance or conduct inconsistent with agency positions or supervisory expectations are detected, or an employee's objectivity is questioned, but also to address any staff developmental needs to prevent recurrence of the inappropriate action. Circumstances may arise which require greater management involvement above the levels described in these guidelines.

#### 0102-03 RESPONSIBILITIES AND AUTHORITIES

##### 03.01 Regional Administrators

- a. Regional administrators or their deputies are responsible to ensure sufficient routine management communication with each employee to maintain oversight and monitor objectivity of the employees when they are on site.

- b. Regional administrators or their deputies are responsible for monitoring regional management activities and visiting sites to ensure that all sites receive adequate attention and that all onsite activities receive adequate safety, security and management oversight.
- c. The regional administrators shall ensure that the appropriate NRR manager is informed of all significant issues.
- d. **Regional Administrators or their deputies should visit each of their sites at least once every 2 years.** During their site visits, regional administrators should focus their observations on ongoing and/or apparent safety and security issues. Also, they should overtly solicit feedback from their licensee counterparts regarding implementation of the NRC regulatory program at their facility. Regional administrators must ensure that adverse comments are validated and appropriate corrective actions are initiated. Should regional administrators or their deputies receive feedback from licensees that warrants capturing to be used as part of ROP annual assessments, record the feedback on a "Site Visit Observation Form" (NRC Form 649). See section 05.03 below for further details. Further, Regional administrators or their deputy should seek opportunities for public outreach as appropriate. This might include attendance at public exit meetings and other outreach opportunities, as appropriate. Consideration of public outreach should be consistent with the Action Matrix guidance.
- e. Regional administrators should make sure that licensees are aware that there are multiple tiers for raising concerns. Concerns regarding regional staff performance should be raised with the regional administrator, but concerns regarding the regional administrator should be raised to the EDO.

### 03.02 Division Directors

- a. Division directors should meet with their subordinate line managers on a regular basis (e.g., weekly) to discuss onsite activities, including significant findings, trends, and potentially generic issues. Their level of involvement should be proportional to the significance of the findings. They shall ensure that **an appropriate** NRC manager is present at those onsite activity exit meetings where findings have resulted in an **apparent or** significant finding.
- b. The **Division of Operating Reactor Safety (DORS)** division director or deputy should make every effort to visit each site at least once every 2 years. The **DORS** and **Division of Radiological Safety and Security (DRSS)** division directors or deputies should consider making contact with individual licensee managers or unit managers as appropriate to the ongoing and/or apparent, security or regulatory impact issues at the site. During site visits, **DORS and DRSS** division directors and their deputies should focus their observations on ongoing and/or apparent safety and security issues. Also, they should overtly solicit feedback from their licensee counterparts regarding implementation of the NRC regulatory programs at their facility. Division directors must evaluate the validity of the licensee's adverse comments and initiate appropriate action to correct the problem. Should regional administrators or their deputies receive feedback from licensees that warrants capturing to be used as part of ROP annual assessments, record the feedback on a "Site Visit Observation Form" (NRC Form 649). See section 05.03 below for further details. In addition, the **DORS** director or deputy should hold a brief personal discussion with the **senior** resident inspector (**SRI**) of each site periodically (i.e., about quarterly) to discuss ongoing and/or apparent safety, security or impact

issues; this discussion may take place during a site visit, during an inspector's visit to the regional office for other agency business, during a periodic inspection debrief, or **virtually**.

- c. Division directors shall ensure that the regional administrator is informed of all significant safety, security and any issues related to NRC employee performance, identified by or resulting from NRC onsite activities.
- d. Division directors and their deputies should periodically assess their activities to confirm that oversight activities are being performed.

### 03.03 Line Managers

- a. Line managers should keep abreast of onsite activities conducted by employees over whom they have supervisory authority.
  - 1. Line managers should discuss onsite activity plans with their employees before onsite activities begin to ensure the employee's activities are properly scheduled, coordinated and focused.
  - 2. Regional **project** line managers should talk with their resident inspectors at each of their sites several times a week.
  - 3. Line managers responsible for an onsite activity should discuss the findings and concerns with the employees assigned to the activity before the facility exit meeting is held. Discussions should focus on potential safety and regulatory approaches to issues to ensure mixed messages are not sent to the licensee.
  - 4. Line managers will oversee significance determinations of inspection findings and any enforcement decisions involving facilities or activities for which they are responsible.
  - 5. **Line managers should attend at least one exit meeting annually to observe their subordinate inspectors. This expectation can be accomplished by attending an exit meeting for their subordinate resident and specialist inspectors if significant inspection or examination findings (e.g., potentially greater than green significance, possible escalated enforcement or unsatisfactory requalification examination) will be discussed. Appropriate** line manager shall attend team inspection exit meetings as directed by their division directors and should supplement the discussion at the meeting, as necessary.
  - 6. Line managers responsible for an onsite activity should promptly and thoroughly debrief the assigned employees after the employees leave the site. Line managers must promptly intervene and communicate any changes in findings or conclusions to **project management and** shall promptly contact the licensee to discuss the changes if necessary.
  - 7. **Project** line managers shall ensure the **resident inspectors (RIs)** conduct inspections to maintain access to and familiarity with their backup sites or, if not assigned a backup site, are annually assigned to an inspection at another site. These efforts should be coordinated to ensure adequate site coverage is maintained at all reactor sites.

- b. Line managers should ensure that their division director and the regional division director are promptly informed of significant safety and regulatory issues identified by employees whom they supervise.
- c. Line managers shall ensure that inspectors do not track or trend minor issues. This means that line managers shall ensure that inspectors are not performing data analysis and charting of minor issues.
- d. Line managers from the region and Office of Nuclear Safety and Incident Response (NSIR) responsible for the Force-on-Force inspections shall observe each of their employees, if practicable, during an onsite activity at least once each calendar year. During their site visits, line managers may accompany any or all of their employees who are on site at the time of their visit. In addition, project line managers should visit one of the sites they are responsible for once a quarter. These visits may be combined (i.e., accomplished on one trip rather making two separate trips) for plants which are collocated or nearby (e.g., Salem/Hope Creek). Project line managers shall maintain unescorted access authorization at each of their sites.

Regional operator licensing managers should alternate their field observations between examination and inspection activities for their employees who are certified in both areas. When observing an examination, the manager should accompany the examiner during a complete operating test. Part-time (i.e., reserve) examiners are also subject to periodic observation and evaluation while administering operating tests. These observations shall:

- 1. be performed at least every 24 months by the regional operating licensing branch chief or a certified chief examiner, and
- 2. cover at least half of a walk-through (i.e., five system job performance measures and two administrative topics) and at least one simulator scenario.

These observations are in addition to and do not replace the annual accompaniments required by the part-time examiner's supervisor.

- e. Line managers should continuously assess the performance of their assigned employees using a combination of direct observation of the employees' activities during site visits and the review of their performance as portrayed in inspection or examination reports, telephone conversations, and other indirect methods. A line manager's site visit should be of sufficient duration to supplement the indirect methods of assessing the performance of their subordinate employees. Line managers should focus on the following applicable areas related to assessing their subordinate employees:
  - 1. Does the employee independently verify information from the licensee when appropriate?
  - 2. Does the employee adhere to NRC regulatory positions and policies when discussing issues with licensee or NRC management, avoiding personal interpretations and opinions?
  - 3. Does the employee maintain a professional relationship with the licensee using good interpersonal relationship skills?

4. Has the employee provided an accurate and balanced account of licensee performance and plant conditions in communications with NRC regional management via inspection reports, telephone calls, or other means?
  5. How do licensee staff and managers respond to the employee's questions or concerns?
  6. Is the employee focused on safety significant concerns, applying significance determination and enforcement guidance appropriately?
  7. Does the employee develop issues without biased interpretation of facts?
  8. Are findings adequately supported by the facts?
  9. Does the employee conduct exit interviews in accordance with NRC policies and practices?
- f. Line managers should tour the facility during their site visits. Facility tours should include those areas the employees would normally tour on a routine basis. **Project** line manager tours should include an overview of control room activities and inspector interactions with control room staff. The tour should be used to provide the line manager with insights regarding how well the licensee performs and how well the employee has characterized the licensee performance in communication with NRC regional management.
  - g. During site visits, line managers should make every effort to have discussions with maintenance, operations, radiological controls, engineering and technical support, quality control, and senior site managers as applicable. These discussions should include quality of licensee interactions with NRC employees or team inspections. Have there been significant conflicts or concerns with findings or the manner in which findings were communicated to the licensee?
  - h. Line managers should meet individually with their employees to discuss onsite activity-related performance and objectivity issues observed during each site visit.
  - i. Line managers **shall** document the objectivity of their assigned employees as part of the employees annual performance review. When patterns tend to indicate a loss of objectivity, corrective measures should be immediately implemented by regional management.

#### 03.04 Senior Resident Inspectors

- a. SRIs should routinely brief their immediate supervisor on resident inspection issues and findings and should keep their supervisor informed of scheduled exit meetings.
- b. SRIs should keep abreast of all NRC onsite activities at the facility to which they are assigned. However, minor issues should not be tracked or trended.
- c. SRIs should attend entrance and exit meetings. If the SRI is unavailable, other **RIs** should attend in their place. For economy of time, meetings for multiple onsite activities should be combined whenever possible.

- d. To enhance objectivity, SRIs and RIs shall spend a minimum of 1 week each **calendar** year inspecting at another site. This inspection may be accomplished by participating in a team inspection at another site, or by visiting their backup site for familiarization.

#### 03.05 Individual Inspectors, Team Leaders, and Examiners

- a. Inspectors, team leaders, chief examiners, and other staff who lead NRC onsite activities should develop an appropriate plan, brief and receive approval from the line supervisor responsible for the activity on their planned activities, and should provide a copy of the inspection, examination, or audit plan to the responsible regional supervisor before the onsite activities begin.
- b. All NRC staff who leads NRC onsite activities will conduct an entrance meeting with the principal facility personnel before beginning onsite activities. The SRI, or the RI in the SRI's absence, should be invited to all entrance briefings.
- c. All NRC staff who leads NRC onsite activities should brief the immediate line supervisors responsible for the activity and the SRI regarding their findings before any exit meeting with the facility licensee takes place.
- d. Inspectors, team leaders, chief examiners, and other staff who lead or participate in NRC onsite activities shall maintain a professional, objective relationship with licensee management and staff.

#### 0102-04 REQUIREMENTS

Regional and NSIR line managers shall **observe** each of their **permanently assigned inspectors, if practicable**, during an onsite activity at least once each **calendar** year.

Line managers shall **document the objectivity of their assigned permanent inspectors as part of the employee's annual performance review.**

#### 0102-05 GUIDANCE

##### 05.01 General

**Direct observation alone is not sufficient. Line managers must take an active role in the onsite activities that they oversee. They must engage their employees in open, two-way communication regarding their inspection or examination findings so that both parties fully understand the issues and the appropriate regulatory approach to those issues. By sharing their perceptions, opinions, and philosophies, employees will gain a better understanding of what their supervisors expect of them and supervisors will gain valuable insights to the capabilities and shortcomings of their employees and the inspection program. Similarly, reviews of inspection reports, peer reviews, involvement in enforcement actions, senior management debriefings, management self-assessments, involvement in developing mid-cycle and end-of-cycle assessment reports, and feedback from licensees can provide additional insights to the conduct, objectivity, and performance of employees and managers as well.**

- a. Every level of management must clearly communicate to its subordinates the agency's expectations regarding the duties of inspectors and examiners and the principles to be applied in the performance of those duties.
- b. Only trained and qualified (IMC 1245 Appendix A **or equivalent**) individuals having the knowledge and aptitude to perform onsite activities in a manner consistent with agency expectations should be assigned to perform independent onsite activities.
- c. When onsite activities are initiated, line managers must oversee those activities to ensure that the agency's expectations and principles regarding inspectors and examiners are satisfied.
- d. There are no restrictions on the number of site assignments or total time in position for RIs provided that their performance remains acceptable as defined by Management Directive 10.67, "Non-SES Performance Appraisal System." Hence, RIs and their managers should maintain the flexibility to make job assignments and career decisions in the best interest of both the NRC and the individual.
- e. Throughout this IMC, the term "employee" applies to all NRC technical staff who perform independent inspections or examinations at **licensee or applicant** facilities. The term "inspections" applies to inspections, examinations, audits, and reviews conducted by NRC technical staff at **licensee or applicant** facilities.

#### 05.02 Observations

To assess the adequacy of program guidance (e.g., inspection procedures, tools, and resources) and verify the adequacy of employee performance, line managers must directly observe onsite activities. Those onsite observations should assess the adequacy of program guidance and the following individual performance attributes:

- a. safety perspective and the application of safety principles during onsite activities
- b. the adequacy of technical training and preparation for the onsite activity
- c. knowledge of applicable regulatory requirements, procedures and guidelines (e.g., 10 CFR, NRC Inspection Manual, inspection procedures, updated final safety analysis reports (UFSAR), Operator Licensing Examination Standards, NUREGs, regulatory guides, and industry codes and standards)
- d. adherence to agencywide regulatory positions and policies (e.g., backfit) and avoidance of personal interpretations and opinions.
- e. employee objectivity considering the employee's experience, technical expertise, site familiarity, industriousness, overall effectiveness, external and internal pressures, and differences of opinion based on valid technical merit
- f. employee demeanor, professionalism, and interpersonal skills (e.g., ability to communicate accurately and effectively with licensees)
- g. effective onsite activity techniques, including in part, evidence of good preparation, a performance-based focus, selection of risk-informed samples, emphasis on direct

observation of activities, use of in-depth probing where appropriate, and sufficient emphasis on independently verifying licensee provided information.

### 05.03 Site Visit Observation Form (NRC Form 649)

*NRR regularly reports to the Commission the results of feedback from licensees on the impact of our activities [C1].* An important part of the report is an analysis of the feedback solicited by regional managers during periodic visits. The feedback obtained from licensees by regional managers must be forwarded to the NRR Division of Reactor Oversight (DRO), Performance Assessment Branch (IRAB). The feedback should be reported to IRAB on **NRC Form 649, "Site Visit Observation,"** which is available through the [NRC Forms Library \(non-public\)](#). As noted on the form, the completed form can be emailed to [FeedbackROP.resource@nrc.gov](mailto:FeedbackROP.resource@nrc.gov) and/or a hard copy forwarded to the IRAB Branch Chief. Note that there is a "Submit Via Email" at the bottom of the form that will automatically forward your completed form to the appropriate email address.

A Site Visit Observation Form will be used to document ongoing and/or apparent, security or regulatory impact observations, made to Division or Regional Management during site visits that the senior manager believes should be included in the ROP annual assessment. **This form is not intended for routine feedback from licensees, only that which is deemed appropriate to include in an annual assessment of the ROP.** The specificity of comments should be adequate to convey the safety, security, or regulatory impact issue so that meaningful communications can occur; however, a detailed account of the issue is not required. Issues related to security should only be documented if they relate to regulatory impact issues. It is not intended that this Form document safeguards issues. It will include documentation of actions deemed appropriate by the regional administrator or deputy regional administrator.

### 0102-06 REFERENCES

IMC 1245 Appendix A, "Basic-Level Training and Qualification Journal"

END

Attachment 1: Revision History for IMC 0102

Commitment Tracking Number	Accession Number Issue Date Change Notice	Description of Change	Description of Training Required and Completion Date	Comment Resolution and Closed Feedback Form Accession Number (Pre-Decisional Non-Public Information)
N/A	ML020730747 03/06/02 CN 02-008	Revised to consolidate requirements for observing licensing examiners from other operator licensing documents into this manual chapter. The requirement to document supervisory review of employees to specifically include the performance attributes listed in the manual chapter has been expanded. The requirement for quarterly phone calls to senior resident inspectors has been deleted. Also, other minor revisions to conform with the Reactor Oversight Process and to clarify language have been included.	N/A	N/A
N/A	ML052360373 08/22/05 CN 05-023	Revision history reviewed for last 4 years. Revised to incorporate best practices regarding roles and responsibilities for senior regional management site visits and also to emphasize that inspectors are not to track or trend minor findings.	N/A	N/A
N/A	ML12012A053 04/24/13 CN 13-012	IMC 0102 was changed to reflect current expectations on line management observation of NRC inspectors and improved routing of site visit observation forms.	N/A	N/A
C1	ML24190A049 03/18/25 CN 25-004	IMC 0102 was updated to the current IMC format and provided clarifications on requirements. C1 added to replace previous footnote: SRM, "SECY-91-172 Regulatory Impact Survey Report Final," dated December 20, 1991, required the staff to implement a process to gather feedback from licensees and to annually report the results of the process to the Commission. FBFs 0102-2218; -2282; -2308; -2436 were closed.	N/A	ML24194A093  ML18072A227 ML18072A217 ML22361A133 ML22364A305

NRC検査マニュアル IRIB

**検査マニュアル IMC 0102 (2025/3/18)**

事業者施設における検査官及び試験官の監督及び客観性

**0102-01 目的**

産業界からの定期的な意見とNRC内部レビューにより、事業者施設で実施されるNRC活動に対するマネジメントの継続的な関与と監督の必要性が把握された。本IMCでは、検査、運転員資格認定試験、監査、事業者施設におけるその他のサイト内検査関連活動に対するマネジメントの関与と監督に関する基本方針を示す。本方針は、事業者施設における活動、コミュニケーション、及び検査官の客観性に関して基本的な方向性を示すことを意図している。客観性とは、検査官又は試験官が、NRCのプログラムを実施し、一般市民と対話し、個人的な関係及び職務上の関係を利用する際に、事業者又はベンダー、若しくは事業者又はベンダーの職員に対して、偏見や敵意のない公平なやり方で実施する程度を意味し、検査官又は試験官の行動パターンによって証明される。本マニュアルに規定する要件及びガイダンスは、NRCマネージャーが、事業者施設におけるサイト内活動の直接観察、及び必要に応じて利用可能なその他の間接的な方法を通じて、職員のパフォーマンスと客観性を評価するために用いられる。サイト内活動には、個人又はチームによる検査、試験、監査、訪問、及びレビューが含まれる。職員は、サイト内活動を遂行するにあたり、このマニュアルの該当するガイダンスと要件を適用すべきである。

**0102-02 適用範囲**

ラインマネージャーは、事業者施設においてサイト内活動を行う職員を次のことを通じて監督する責任がある：パフォーマンスに関する期待事項を明確に設定及び伝達し、職員に能力開発の機会を提供し、事業者からの意見を評価し、サイト内活動が意図されたとおりに実施されるようにする。職員に対しては、マネジメントが傑出したパフォーマンス、優れた専門知識、継続的な健全な判断力、そしてプロフェッショナルな行動を示していると判断した場合、褒章を検討すべきである。マネジメントは、NRCの見解や監督上の期待に沿わないパフォーマンスや行動が見受けられた場合、又は職員の客観性が疑われる場合、職員の行動について説明責任を問うだけでなく、不適切な行動の再発を防止するために、職員の能力開発の必要性にも対処することが期待される。なお、本ガイドラインに記載されているレベルを超えるマネジメントの関与が必要となる状況が発生する場合もある。

**0102-03 責任及び権限**

03.01 地方局長

- a. 地方局長又は副局長は、各職員がサイトにいるときの監督を維持し、職員の客観性を監視するために、各職員と定期的な管理コミュニケーションを十分に行う責任がある。

- b. 地方局長又は副局長は、地方局の管理活動を監視し、サイトを訪問し、全サイトが適切な注意を払われ、全てのサイト内活動が、安全、セキュリティ、及び管理に関して適切な監督を受けるようにする責任がある。
- c. 地方局長は、全ての重要な問題について適切なNRRマネージャーに情報が伝達されるようにすること。
- d. 地方局長又は副局長は、少なくとも2年に1回、各施設を訪問すべきである。サイト訪問中、地方局長は、進行中の、又は明白な安全及びセキュリティ上の問題に重点を置いて観察を行うべきである。また、施設におけるNRC規制プログラムの実施状況について、事業者のカウンターパートから率直な意見を求めるべきである。地方局長は、否定的な意見が検証され、適切な是正措置が開始されるようにしなければならない。地方局長又は副局長が、ROP年次評価の一環として収集する事業者からの意見を受け取った場合、「サイト訪問観察フォーム」(NRCフォーム649)にその意見を記録すること。詳細は、以下のセクション05.03を参照。さらに、地方局長又は副局長は、必要に応じて、一般市民へのアウトリーチ(啓発)の機会を模索すべきである。これには、必要に応じて、公開の出口会議やその他のアウトリーチの機会への出席が含まれる可能性がある。アウトリーチの検討は、アクション・マトリックスのガイダンスに準拠すべきである。
- e. 地方局長は、事業者が懸念事項をNRCに提起する際にはNRCには複数の階層があるという認識を周知徹底させるべきである。地方局職員のパフォーマンスに関する懸念は地方局長に提起すべきであるが、地方局長自身に関する懸念はEDO(運営総局長)に提起すべきである。

### 03.02 部長 (Division Director)

- a. 部長は、部下のラインマネージャーと定期的に(例えば毎週)会合し、サイト内活動について、重要な指摘事項、傾向、及び潜在的な一般問題などについて協議すべきである。部長の関与度合いは、指摘事項の重要度に比例すべきである。部長は、指摘事項が明白な又は重要な指摘事項になった場合、サイト内活動終了時の会議に、適切なNRCマネージャーが出席するよう取り計らうこと。
- b. 運転原子炉安全部(DORS)の部長又は副部長は、各施設を少なくとも2年に1回は訪問するよう尽力すべきである。DORS及び放射線安全・セキュリティ部(DRSS)の部長又は副部長は、サイトにおいて進行中及び/又は明白な、セキュリティ又は規制上影響のある問題に対して、適宜、事業者のマネージャー又はユニットマネージャーとのコンタクトを検討すべきである。DORS及びDRSSの部長又は副部長は、サイト訪問中、進行中及び/又は明白な安全及びセキュリティ上の問題を重点的に観察すべきである。また、施設におけるNRC規制プログラムの実施状況に関して、事業者側のカウンターパートから率直な意見を求めるべきである。部長は、事業者からの否定的なコメントの妥当性を評価し、問題を是正するための適切な措置を講じなければならない。地方局長又はその副部長が

事業者から、ROP年次評価の一環として収集する意見を受け取った場合、「サイト訪問観察フォーム」(NRC様式649)にその意見を記録する。詳細は、以下のセクション05.03参照。さらに、DORSの部長又は副部長は、各サイトの上級常駐検査官(SRI)と定期的に(例えば、四半期毎)、短時間の個人面談を行い、進行中又は明白な安全上の、セキュリティ上の、又は影響のある問題について話し合うべきである。この面談は、サイト訪問時、検査官が他のNRC業務のために地方局事務所を訪問した時、定期的な検査報告時、又はオンラインで、行うことができる。

- c. 部長は、NRCのサイト内活動によって特定された、又はNRCのサイト活動の結果として生じた、全ての重要な安全、セキュリティ、及び職員のパフォーマンスに関連する問題について、地方局長に情報が伝達されるよう取り計らうこと。
- d. 部長及び副部長は、監督活動が遂行されていることを確認するため、定期的に自らの活動を評価すべきである。

### 03.03 ラインマネージャー

- a. ラインマネージャーは、監督権限下にある職員が行っているサイト内活動を常に把握しておくべきである。
  - 1. ラインマネージャーは、職員の活動が適切にスケジュールされ、調整され、重点が置かれるように、サイト内活動を開始する前に職員とサイトでの活動計画について話し合うべきである。
  - 2. 地方局のプロジェクト・ラインマネージャーは、各サイトの常駐検査官と週に数回話し合うべきである。
  - 3. サイト内活動の責任者であるラインマネージャーは、施設での出口会議の開催前に、当該活動にアサインされた職員と指摘事項や懸念事項について話し合うべきである。協議では、問題に対する潜在的な安全と規制上のアプローチに焦点を当て、事業者には矛盾したメッセージを送ることのないようにすべきである。
  - 4. ラインマネージャーは、責任を有する施設又は活動に関わる検査指摘事項の重要度決定及びあらゆる規制措置の決定を監督する。
  - 5. ラインマネージャーは、少なくとも年に1回、出口会議に出席し、部下の検査官を観察すべきである。この期待事項は、検査又は試験に関わる重要な指摘事項(例えば、緑を超える可能性がある、規制措置レベル強化の可能性がある、又は資格更新試験の不合格など)について議論される可能性がある場合、部下の常駐検査官及び専門検査官の出口会議に出席することで達成可能である。部長の指示に従って、適切なラインマネージャーがチーム検査の出口会議に出席し、必要に応じて会議での議論を補足すべきである。
  - 6. サイト内活動の責任者であるラインマネージャーは、アサインされた職員がサイトを離れた後、速やかにかつ徹底的にその職員から事後報告を受けるべきである。ライ

ンマネージャーは、指摘事項又は結論に変更があった場合、速やかに介入し、プロジェクト・ラインマネージャーに報告するとともに、必要に応じて事業者に連絡して変更内容について協議しなければならない。

7. プロジェクト・ラインマネージャーは、常駐検査官 (RI) がバックアップサイトへのアクセス及び熟知を維持するために検査を実施するよう、もしバックアップサイトが割り当てられていない場合、毎年別のサイトの検査にアサインされるよう取り計らうこと。この取り組みは、全ての原子炉サイトにおいて適切なサイト範囲が維持されるように調整されるべきである。
- b. ラインマネージャーは、監督下の職員が特定した重大な安全上及び規制上の問題について、部長及び地方局部長に速やかに情報伝達されるようにすべきである。
- c. ラインマネージャーは、検査官がマイナーな問題を追跡したり、傾向分析したりしないようにすること。つまり、ラインマネージャーは、検査官がマイナーな問題に関するデータ分析やチャート作成を行わないようにすること。
- d. フォース・オン・フォース検査を担当する地方局及び原子力安全・事故対応局 (NSIR) のラインマネージャーは、可能であれば、毎年少なくとも1回、サイト内活動中に各職員を観察すること。サイト訪問の際、ラインマネージャーは訪問時にサイトにいる職員の一部又は全員に同行する可能性もある。さらに、プロジェクト・ラインマネージャーは、四半期に1回、担当するサイトの1つを訪問すべきである。この訪問は、同一サイト又は近隣の原子力発電所 (例：セーラム発電所／ホープクリーク発電所) の場合、まとめて実施してもよい (つまり、2回に分けるのではなく、1回で完了させる)。プロジェクト・ラインマネージャーは、各サイトにおいてエスコートなしのアクセス権限を維持すること。

地方局の運転員資格認定マネージャーは、試験と検査の両方の資格を有する職員に対し、試験と検査の現場観察を交互に行うべきである。試験の観察にあたっては、同マネージャーは試験官が運転員試験を実施する間ずっと、同行すべきである。パートタイム (すなわち、予備) 試験官も、運転員試験の実施中に定期的な観察と評価を受ける対象となる。これらの観察は、以下の条件を満たすこと。

1. 地方局の運転員資格認定ブランチチーフ又は資格認定された主任試験官によって少なくとも24ヶ月毎に実施される、及び
  2. 巡視の少なくとも半分 (すなわち、5つの系統のジョブパフォーマンス評価と2つの運営管理トピック) と少なくとも1つのシミュレータシナリオをカバーする。
- これらの観察は、パートタイム試験官の監督者に要求される毎年の同行に追加されるものであって、毎年の同行に代わるものではない。
- e. ラインマネージャーは、サイト訪問時における職員の活動の直接観察と、検査又は試験報告書、電話での会話、その他の間接的な方法から分かるパフォーマンスのレビューを組み合わせて、配属された職員のパフォーマンスを継続的に評価すべきである。ライン

マネージャーによるサイト訪問は、部下のパフォーマンスを評価する間接的な方法を補完するのに十分な滞在期間を以て行うべきである。ラインマネージャーは、以下の分野の中から部下の評価に関連する分野に重点を置くべきである。

1. 職員は、適切な場合、事業者からの情報を独立に確認しているか。
  2. 職員は、事業者又はNRCのマネジメントと問題について話し合う際に、個人的な解釈及び意見を避け、NRCの規制上の見解と基本方針を遵守しているか。
  3. 職員は、良好な対人関係スキルを活用して、事業者とのプロフェッショナルな関係を維持しているか。
  4. 職員は、検査報告書、電話、又はその他の手段を通じたNRC地方局のマネジメントとの情報伝達において、事業者のパフォーマンスとプラント状態について正確かつバランスのとれた説明を提供しているか。
  5. 事業者のスタッフ及びマネージャーは、職員の質問や懸念にどのように対応しているか。
  6. 職員は、安全上重要な懸念事項に重点を置き、重要度決定と規制措置のガイダンスを適切に適用しているか。
  7. 職員は、事実を偏って解釈せずに問題を提起しているか。
  8. 指摘事項は事実によって十分に裏付けられているか。
  9. 職員は、NRCの基本方針と慣行に従って出口会議を行っているか。
- f. ラインマネージャーは、サイト訪問の際に施設を巡視すべきである。施設の巡視には、職員が通常定期的に巡視しているエリアを含めるべきである。プロジェクト・ラインマネージャーによる巡視には、中央制御室の活動概要と、検査官と制御室員のやり取りを含めるべきである。巡視は、事業者がどの程度良好に活動しているかについて、及び職員がNRC地方局のマネジメントとのコミュニケーションにおいて事業者のパフォーマンスをどの程度適切に伝達したかについて、ラインマネージャーとしての知見を得るために活用すべきである。
- g. サイト訪問中、ラインマネージャーは、適宜、保全、運転、放射線管理、エンジニアリング・技術サポート、品質管理、及び上級サイトマネージャーと話し合うよう最大限努力すべきである。これらの話し合いには、職員又はチーム検査と事業者とのやり取りの品質に関わる側面も含むべきである。指摘事項、又は事業者への指摘事項の伝達方法に関して、重大な対立や懸念事項があったか？
- h. ラインマネージャーは、各サイト訪問中に観察されたサイト内活動関連のパフォーマンスと客観性の問題について、職員と個別に面談すべきである。
- i. ラインマネージャーは、アサインされた職員の年次パフォーマンス評価の一環として、その客観性について文書化すること。客観性の喪失を示す傾向が見られる場合、地方局のマネジメントは直ちに是正処置を講じるべきである。

## 03.04 上級常駐検査官(SRI)

- a. SRIは、常駐検査に関する問題点や指摘事項について直属の監督者に定期的に報告し、予定された出口会議について監督者への報告を維持すべきである。
- b. SRIは、配属先の施設におけるNRCのサイト内活動の全てを常に把握しておくべきである。ただし、マイナーな問題については、追跡や傾向分析を行うべきではない。
- c. SRIは入口及び出口会議に出席すべきである。SRIが出席できない場合は、他のRIが代わりに出席すべきである。時間節約のため、複数のサイト内活動に関する会議を可能な限りまとめて行うべきである。
- d. 客観性を高めるため、SRI及びRIは毎年少なくとも1週間、他の施設で検査を実施すること。この検査は、他の施設でのチーム検査に参加するか、予備サイトを訪問して熟知することで達成できる。

## 03.05 個々の検査官、チームリーダー、及び試験官

- a. NRCのサイト内活動を主導する検査官、チームリーダー、主任試験官、及びその他の職員は、適切な計画を作成し、計画された活動について活動責任を有する監督者に説明して承認を受け、サイト内活動の開始前に、検査、試験、又は監査計画のコピーを所掌の地方局監督者に提出すべきである。
- b. NRCのサイト内活動を主導する職員は全て、サイト内活動を開始する前に、施設の主要スタッフと入口会議を行う。SRI (SRIが不在の場合はRI) は、全ての会議に招かれるべきである。
- c. NRCのサイト内活動を主導する職員は全て、施設の事業者との出口会議の前に、活動を所掌する直属の監督者と SRIに指摘事項について説明すべきである。
- d. NRCのサイト内活動を主導する又はそれに参加する検査官、チームリーダー、主任試験官、及びその他の職員は、事業者のマネジメント及びスタッフとプロフェッショナルで客観的な関係を維持すること。

## 0102-04 要件

地方局及びNSIRのラインマネージャーは、実行可能な場合、少なくとも年に1回、サイト内活動中に、パーマネントにアサインされた検査官のそれぞれを観察すること。

ラインマネージャーは、職員の年次パフォーマンス評価の一環として、恒常的にアサインされた検査官の客観性について文書化すること。

## 0102-05 ガイダンス

## 05.01 一般

直接観察だけでは不十分である。ラインマネージャーは、監督するサイト内活動に関して積極的な役割を果たさなければならない。また、検査や試験の指摘事項について、職員と

オープンで双方向のコミュニケーションにより、双方が問題点とそれに対する適切な規制上の対応を十分に理解できるようにしなければならない。職員同士が認識、意見、そして理念を共有することで、職員は監督者が自分たちに何を期待しているかをより深く理解し、監督者は職員の能力と弱点について、また検査プログラムについて貴重な知見を得ることが可能である。同様に、検査報告書のレビュー、ピアレビュー、規制措置への関与、上級管理職への報告、マネジメントの自己評価、サイクル中間評価及びサイクル終了評価報告書の作成への関与、そして事業者からの意見によって、職員とマネージャーの行動、客観性、そしてパフォーマンスについて更なる知見がもたらされ得る。

- a. 全てのレベルのマネジメントは、検査官及び試験官の職務に関するNRCの期待事項と、その職務の遂行に適用される原則を部下に対して明確に伝えなければならない。
- b. NRCの期待事項に沿ってサイト内活動を実行できる知識と能力を有する、(IMC 1245 付録 A 又は同等の) 訓練を受けて資格認定された者のみが、独立したサイト内活動の実施にアサインされるべきである。
- c. サイト内活動が開始された時、ラインマネージャーはそれらの活動を監督し、検査官と試験官に関するNRCの期待事項及び原則が満たされるよう取り計らうべきである。
- d. RIについて、そのパフォーマンスがMD10.67「Non-SES (上級管理職以外) の業績評価システム」の条件を満たしている限り、サイトの配属数や在職期間の制限はない。したがって、RI及びそのマネージャーは、NRCと個人の双方にとって最善の利益となるよう、職務の配属やキャリアに関する決定において柔軟性を維持すべきである。
- e. このIMC全体を通じて、「職員」という用語は、事業者又は申請者の施設において独立した検査又は試験を実施する全てのNRC技術職員に適用される。「検査」という用語は、事業者又は申請者の施設においてNRC技術職員が実施する検査、試験、監査、及びレビューに適用される。

#### 05.02 観察

プログラムの実施要領 (例えば、検査手順書、ツール、リソース) の適切性を評価し、職員のパフォーマンスの適切性を確認するため、ラインマネージャーは、サイト内活動を直接観察しなければならない。このサイト内観察では、プログラムガイダンスの適切性と、以下に関する個人のパフォーマンス特性を評価すべきである。

- a. サイト内活動における安全の視点と安全原則の適用
- b. サイト内活動のための技術訓練と準備の適切さ
- c. 適用される規制要件、手順書、ガイドラインに関する知識 (例: 10 CFR、NRC検査マニュアル、検査手順書、最終安全解析報告書の最新版 (UFSAR)、運転員資格認定試験の基準、NUREG、規制ガイド、産業界の規格・基準)
- d. NRC全体の規制上の見解や基本方針 (例: バックフィット) を遵守し、個人的な解釈や意見を避ける。

- e. 職員の経験、技術的な専門知識、サイトへの精通、勤勉さ、全体的な有効性、外部及び内部の圧力、及び妥当な技術的根拠に基づく意見の相違を考慮した職員の客観性
- f. 職員の態度、プロ意識、対人スキル（例：事業者と正確かつ効果的にコミュニケーションを行う能力）
- g. 効果的なサイト内活動のテクニック。これには、適切に準備していることの証拠、パフォーマンススペースの着眼点、リスク情報を活用したサンプルの選定、活動を直接観察することの重視、適切な場合の詳細な調査の適用、事業者提供情報に対する独立した検証の十分な重視が部分的に含まれる。

#### 05.03 サイト訪問観察フォーム（NRCフォーム649）

NRRは、我々の活動に影響する事業者からの意見を定期的にNRC委員会に報告している[C1]。報告書の重要な部分は、定期的な訪問中に地方局のマネージャーが要請した意見に関する分析である。地方局のマネージャーが事業者から得た意見は、NRR原子炉監督部（DRO）パフォーマンス評価ブランチ（IRAB）に提出しなければならない。その様な意見は、NRCフォーム649「サイト訪問観察」を使用してIRABに報告すべきである。このフォームは、NRCフォームライブラリ（非公開）から入手できる。フォームに注記されているように、記入済みのフォームは、FeedbackROP.resource@nrc.govに電子メールで送付するか、ハードコピーをIRABブランチチーフに提出することができる。フォーム下部に「電子メールで送付」ボタンがあり、これをクリックすると、記入済みフォームが適切な電子メールアドレスに自動的に送信される。

サイト訪問観察フォームは、部又は地方局のマネジメントがサイト訪問中に把握した、継続中の及び／又は明白なセキュリティ上の又は規制上の影響がある観察事項を文書化するために使用されるもので、上級マネージャーがROP年次評価に含めるべきと考える観察事項を記載するものである。このフォームは、事業者からの定期的な意見ではなく、ROPの年次評価に含めることが適切と見なされる観察事項のみを対象としている。コメントは、安全性、セキュリティ、又は規制上の影響に関する問題を十分に伝え、有意義なコミュニケーションが行えるように具体的に記述すべきであるが、問題の詳細な説明は必須ではない。セキュリティに関する問題は、規制上の影響がある問題に関わる場合にのみ、文書化すべきである。このフォーム文書はセーフガード問題を文書化することを意図したものではない。地方局長又は地方局副局長が適切と判断した措置の文書化が含まれる。

#### 0102-06 参考文献

IMC 1245 付録A「基礎レベルの訓練及び資格認定ジャーナル」

以上

## 添付資料1：IMC 0102の改訂履歴

コミットメント 追跡番号	ML番号 発行日 変更通知	変更内容	必要な研修内 容と完了日	コメントの 解決及びク ローズされ たフィード バックフォ ームML番号 (決定前非 公開情報)
N/A	ML020730747 2002年3月6日 CN 02-008	他の運転員認可文書に記載されている認可試験官に対する観察要件を、このマニュアルに統合するように改訂した。マニュアルに記載されているパフォーマンス特性を具体的に含め、従業員に対する監督レビューを文書化する要件が拡張された。上級常駐検査官への四半期ごとの電話連絡の要件は削除された。また、原子炉監視プロセスに準拠し、用語を明確化するためのその他の軽微な改訂も含まれている。	N/A	N/A
N/A	ML052360373 2005年8月22日 CN 05-023	過去4年間の改訂履歴を確認した。上級地方局管理者によるサイト訪問の役割と責任に関するベストプラクティスを組み込むため、また、検査官が軽微な指摘事項を追跡したり、傾向を把握したりしてはならないことを強調するために改訂された。	N/A	N/A
N/A	ML12012A053 2013年4月24日 CN 13-012	IMC 0102は、NRC検査官に対するラインマネジメントによる観	N/A	N/A

		察に関する現在の期待事項を反映させ、サイト訪問観察フォームの閲覧方法を改善するために変更された。		
C1	ML24190A049 2025年3月18日 CN 25-004	IMC 0102は、現在のIMCフォーマットに合わせて更新され、要件が明確化された。以前の脚注と置き換えるためC1が追加された。1991年12月20日付のSRM「SECY-91-172 規制影響調査報告書最終版」では、スタッフに対し、ライセンサーからのフィードバックを収集するプロセスを実施し、そのプロセスの結果を毎年委員会に報告することが求められている。FBFs 0102-2218; 2282; -2308; -2436 はクローズされた。	N/A	ML24194A093 ML18072A227 ML18072A217 ML22361A133 ML22364A305

Table 1. Current Status in Japan and Q&amp;As for better understanding of IMC 0102 and U.S. practices

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
<b>1. Purpose</b>		
(1) Need of management involvement * Industry and NRC Feedbacks	Q&R What were industry feedbacks and NRC internal reviews that suggested need for continued management involvement and oversight of NRC's inspection activities on site?	After the initial implementation of NRC ROP, the industry requested more openness and cooperative inspection activities, including announced and scheduled inspection activities. In addition, NRC systematically initiated self-assessments of NRC inspection effectiveness, including procedural quality, regulatory alignment with inspection findings, and other areas focusing on the quality and effectiveness of the ROP implementation. These self-assessments provide detailed observations and insights, identifying strengths and weaknesses to improve and refine the ROP.
(2) Policy * Documentation	Current Status No comparable documents to IMC0102	—
(3) Scope of policy	Q&R Why does IMC0102 limit its applicability to operating NPPs? Is this also possible to apply this to the facilities in the decommission phase and/or for the fuel cycle?	It does require focus to separate the function and intent of the overall NRC inspection processes. The ROP was focused on the reactor plant operations/inspections. It covers all aspects related to reactor plant operation, including operation/maintenance of the reactor, emergency preparedness, radiation protection, security, reactor operator licensing and requalification, etc. The fuel and radioactive material aspects of commercial nuclear power was focused outside of reactor plant operations, and has their own procedures, etc. Aspects of the ROP is in essence similarly reflects with the fuel and material side of the nuclear power oversight. The separation of the functions made it easier to focus on the unique aspects between reactor operation and fuel cycle.
(4) Objectivity	Current Status NRA introduces exactly the same definition of "objectivity" and how to maintain it in its training session for inspectors	—
(5) Negative examples of objectivity * Q: Any negative examples?	Q&R Could you show us some cases if any in which "objectivity" became an issue at NRC?	There are some examples from past experiences; however, these are very old and dated. Such extreme examples were few and far between. Most recent examples of "Objectivity" were involved in personal conduct, interaction/favoritism with the licensee by inspectors, even management. Aside from personal conduct, a good indication of inspector objectivity would be the observation of inspector enthusiasm or lack of such enthusiasm for inspection activities, lack of quality of inspections, lack of familiarity of the site, lack of inspectors knowing who the key licensee contacts and management are, and finally the overall understanding and assessment of the licensee performance.
<b>2. Policy</b>		
1. General (1) Duties and Principles	Current Status One of opportunities in which inspectors become aware of the duty and principles are training session.	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(2) Definitions of duties and principles * Documentation	Q&R How does NRC specify "duty of inspectors and the principles to be applied in the performance of those duties" ? Ex: IMC1201	There are documents including IMC1201, Conduct of Employees. However, there are other documents including Management Directives and other government documents such as Code of Federal Regulations (CFRs) and NUREGs. Such list of referenced and noted in IMC 1201.
(3) Organization's expectations * Opportunities for communication	Q&R In what opportunities, does NRC manager communicate with inspector on the agency's expectation, including duty and principles? Ex: performance appraisal, oral examination in qualification process, counterpart meeting	All listed above are useful, most importantly the understanding of the overall personal conduct and ethics that one must adhere to. Such includes the Oath of Office that each NRC employee takes when starting their jobs in the government, similar to the Military. And of course, the individuals own personal commitment to their work ethics and moral conduct, and the supervisor's expectations. This is relayed during many opportunities such as a team meetings and during individual discussions/appraisal settings.
(4)(5) Knowledge and attitude * BM: Inspectors' Knowledge * Evaluation Method, Criteria	Benchmarking Inspectors' knowledge based on training  Q&R What are required knowledge and attitude that inspectors should have? Are these different between SRI and RI? Ex:IMC1245?	—  Within the NRC there are two extremes of personnel knowledge and aptitude when it comes to initial hiring as and NRC employee and then as selected as an SRI and/or RI. In general, all NRC hires for reactor programs are university degrees in engineering or hard science (math, physics, chemistry, etc.). The highest knowledge and aptitude are those who have extensive experience in either military (Navy Nuclear) and/or industry experiences as operators, engineers, or maintenance, both high level workers or supervisors/managers. This also includes highly skilled and experienced contract workers from the industry. However, the NRC also has "home grown" experts trained and experienced after qualifying as inspectors and performing inspections as newly graduated engineers and scientists. And yes, there are differences between SRI and RI. Not just knowledge and aptitude, but overall experience and level of maturity and supervisor experiences. SRIs are leaders, and such are trained and evaluated to high standards before being selected and promoted as SRIs.
(6) Line managers (LMs) * Number (Assignment)	Current Status NRA has ** line managers who are responsible for all PWR and BWR sites.	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(7) Oversight by LMs * Oversight style and any tension with inspector	Q&R Isn't it likely for the oversight style based on IMC0102 to introduce any or high tension between LM and inspector?	Yes, there will always exist a level of tension or conflict between managers/supervisors and inspectors. This cannot be avoided; however, with training, expectations, trial by error, and eventually personal experience, a manager or supervisor learns the best method or personal style to lead their team. It may seem harsh, but if it is an understood requirement and expectations, everyone must work together to achieve the quality of work as expected for the NRC and NRA. I can both share personal experience and provide training on such focus areas. In addition, the NRC has programs to develop leaders within the agency. One program was the Leadership Potential Program, which I was selected and successfully completed. In addition, other programs for higher management programs are available based on individual desire and high-level selection process. This includes the Senior Executive Service, which are for selected position of Deputy Directors and above.
(8) Site coverage conditions * Exceptional case allowed in the normal conditions	Q&R In general, there must be at least one inspector on site during workig days. Is there any exceptional case for NRC to allow in which no inspector is on site at the time?	The NRC does require that during normal work week, 5 days Monday through Friday, that there is at least one resident inspector (RI or SRI) either at the facility in person or be available to respond to the site during events or emergency within the allotted response times of approximately 1 hour. The expectations for SRI/RI on site are on a daily basis at least one on site, and this also includes per resident inspection criteria of on-site inspection/presence during weekends and after hours, past 6 PM. This scheduling are coordinated by the SRI with the RI, and checked by regional personnel overseeing on-site coverage. However, there are adjustments and reduced site coverage with respect to personal situations and office all inspector seminars and meetings, to allow up to three (3) consecutive days of non-site presence by SRI or RI, if other inspectors nearby or planned to be in the area and can respond to the site if needed during events/emergencies. This does require extensive coordination by the SRI and the Line Supervisor/Manager approval, to ensure adequate site coverage during events and emergencies. This is accomplished with normally two on-site inspectors assigned to the site, SRI and RI, and good coordination with nearby sites of the same compliment of resident inspectors. In addition, coordination is also made with Regional inspector to support backup site coverage as needed to ensure daily on-site coverage.
(9) Rotation of inspectors * Period setting	Current Status Average length that NRA resident inspectors stay in one site is set at 3-year.	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
	<p>Q&amp;R</p> <p>How long is considered to be appropriate for the rotation cycle of inspectors, considering the roles required under ROP?</p>	<p>Three year assignment may be too short. Consider a new inspector starting as a resident inspector for the first time, the individual may have the prerequisite engineering/university knowledge, passed the NRA initial training; however, as a first-time inspector it would take at least one year to become adequately capable to perform ROP inspections at a minimum quality level, let alone learn and be familiar of the site. Two years on site may provide better understanding of plant operations and licensee's operations /performance. Hopefully by the third year, the individual may be at least proficient with the inspection activities that one has performed in the past two years. By transferring the individual after the third year, you are now sending that person to a new sight that they are not familiar and work with a new supervisor, which creates more tension. This is why NRC has originally had residents rotate every five (5) years and now seven (7) years. This is based on objectivity issues and of course level of time given to individuals to learn and get familiar with their sites to perform expectational inspections and effective observations and assessment of licensee performance. Of course, this all depends on individual knowledge/experience and performance, and their desire to move to other challenges and/or promotions, etc.</p>
<p>2. Mngement Observations</p> <p>* Site visit period, Observation of inspector activities</p>	<p>Current Status</p> <p>NRA calls this site visit "Management Observation or MO for short". Usually each MO takes 2 or 3 days. Due to time limitation manager conduct direct observation of inspection activity on sampling basis.</p>	<p>—</p>
<p>(1) Safety perspective and the application of safety principles</p> <p>* Meaning</p>	<p>Q&amp;R</p> <p>Please clarify the meaning of "safety perspective and the application of safety principles" in IMC0102. Does it mean plant's unique safety features that the inspector must understand. For example, some PWR plants switch from direct ECCS injection to recirculation automatically and the others do it manually.</p>	<p>Yes, on-site inspection activities must focus on such areas of unique plant systems and operations always relying on safety and risk significance. However, in this context, it is primarily noting the manager's observation of inspectors appropriately on their individual safety and following plant safety requirements and principles while conducting on-site inspection. Such focus would be on equipment understanding, plant safety protocols for radiological safety, heights safety, fire safety, security, and use of personal safety equipment, etc.</p>
<p>(2) Performance assessment</p> <p>* Assessment technique for the attribute above</p>	<p>Q&amp;R</p> <p>How does LM assess performance on this attribute (Safety perspective and the application of safety principles) through on-site observation? What is the standard for that?</p>	<p>The managers must also be aware of individual safety protocol at the site, but also industrial safety requirements to assess the inspector's understanding and performance to assure appropriate compliance the such requirements. Most direct approach is personal observation of inspector's performance and explanation/demonstration to the manger to don safety equipment and clothing (anti-contamination suits) in entering radiological areas. Demonstrate security protocol for entering the site, including secure and vital areas of the plant. Furthermore, opportunity to discuss the inspector's understanding by conducting discussions with respect to performing special inspections in areas not readily inspected, such as very high radiation areas, confined space, and areas normally not entered during routine inspections (reactor containment, etc.).</p> <p>The standard would be site safety protocol and requirements, and agency regulatory requirements associated with security, radiation, etc.</p>

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(3) Technical training and preparation * Meaning and assessment technique	Q&R Please clarify the meaning of "technical training and preparation" in IMC0102. Does "preparation" mean gathering and reviewing technical information such as industrial codes, diagrams, procedures, risk analysis report and vender manual on inspection samples before conducting inspection?	Yes, and in addition it implies the overall training of the inspectors including both university degree to assure basic technical understanding and the extra technical and inspector focus training conducted by the NRC. This would include both the NRC Technical Training in Headquarters and Chattanooga TN, along with specialized technical training conducted by outside contractors and training courses. Such specialized training would include diesel generators, motor operated valves, welding, advanced nuclear engineering and plant operations, etc.
	Q&R How does NRC manager assess performance on this attribute (technical training and preparation) through on-site observation? What is the standard for that?	Manager's approves advanced training for the inspectors both conducted by NRC and contractors, and review inspectors' performance in such training by their passing grade in these courses. Direct observation during on-site inspections would include the inspectors' presentations to the manager of their findings and understanding of the issues based clearly on technical and regulatory basis. The standard would be based on the manager's level of knowledge and understanding of the issues, which should be at least equivalent to the inspectors.
(4) Practical knowledge * Assessment technique, the standard	Q&R How does NRC manager assess performance on this attribute (Knowledge of applicable regulatory requirements, procedures and guidelines) through on-site observation? What is the standard for that?	Similarly with technical training and preparation, the method and standards for the managers would need to have at least the equivalent knowledge and experience to readily assess proper performance by the inspectors. And this would be similar to technical training, whereby direct observation of the inspector's discussion and presentation of the regulatory basis and other references to justify the appropriateness of the issues and findings that are identified by the inspectors.
(5) Regulatory positions * Interactions with licensee * Assessment technique	Current Status Sometime licensee approaches to inspector for getting approval. Some inspectors feel the temptation to share their view or analysis with licensee over degraded condition. To respond to these situation, NRA manager always says to inspectors "you are not consultant working for licensee".	—
	Q&R Please show us an example in which an inspector fails to adhere to agency-wide regulatory positions and policies.	I will need to research this more and develop a case study. However, the simple answer is the inspector demonstrates incorrect implementation and understanding of NRC procedure, regulatory requirements and past NRC position, based on lack of research and application of the requirements. Although, the managers must also have the requisite understanding of the implementation of the appropriate guidance and references. This can also be appropriately utilized by discussion with regional and headquarters experts. This is one aspect of the team concept and consensus by using the NRC processes of IFRB, SERP, and team meetings.

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
* Assessment technique	Q&R How does NRC manager assess performance on thi attribute (Adherence to agency-wide regulatory positions and policies) through on-site observation? What is the standard for that?	Similar to the above answer to the similar question.
(6) Objectivity * Influence to this attribute	Q&R The employee's experience, technical expertise, site familiarity, industriousness, overall effectiveness, external and internal pressures, and differences of opinion based on valid technical merit. How does each of these affect "objectivity"?	Such aspects will affect inspector objectivity due to direct effect of either or both the lack of knowledge and experience. In particular, lack of any one or combination of such attributes would affect the inspector's confidence and performance in conducting their inspections. The lack of knowledge, etc. as demonstrated by the inspectors as listed above may promote lack of interaction and rapport with the licensee, especially the interaction with operators and engineers that the inspectors would question and rely on to receive information to verify the adequacy of issues and findings. Such lack of performance and/or expertise would potentially affect inspector objectivity due to failure to appropriately identify and justify issues and findings to stand up to questions and arguments from the licensee.
* Assessment technique, the standard	Q&R How does NRC manager assess performance on this attribute (Objectivity) through on-site observation? What is the standard for that?	The managers must have requisite knowledge and understanding of the issues and findings with appropriate basis and justification to present to the licensee. This can be observed during inspection exit meetings with the licensee and during one-on-one private meetings with licensee management on the feedback of inspector performance and/or concerns.
(7) Demeanor, professionalism, and interpersonal skills * Assessment technique, the standard	Q&R How does NRC manager assess performance on this attribute (demeanor, professionalism, and interpersonal skills) through on-site observation? What is the standard for that?	This is performed by the manager attending in-person during team meetings and observation of exit meetings at the site conducted by the inspectors. Prior to exit meetings, manager would receive constant updated and a presentation of the basis and justification of issues and/or findings, and would at least be acknowledged and possibly approved prior to the exit. However, if there is some reservation of the overall validity of a finding, it may take additional review with regional office experts, etc., and such issues would be presented as "potential" findings. This would be especially noted for higher level findings beyond Green findings and significant violations of regulatory requirement. Such high-level issues will require additional review and scrutiny before final decisions are made and a final exit meeting conducted with the licensee. Overall, the manager will observe and experience by direct interactions with the inspectors in their demonstration of the acceptable levels of these attributes.
(8) On site activity techniques * Assessment technique, the standard	Q&R How does NRC manager assess performance on this attribute (on-site activity techniques,) through on-site observation? What is the standard for that?	This is done by direct observation at the site and during team meeting discussion of sharing inspection issues and techniques with other site inspectors. Also, based on level of manager experience, sharing of insights and techniques during one-on-one discussions and large inspector seminar meetings at the regional or headquarters level.

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
3. Other oversight means * Daily meetings	Current Status NRA holds so called "daily meeting" in every morning of business day. Line managers in HQ and resident inspector on each site are main participants. Line manager gives advices to inspectors at this meeting. Usually, this meeting takes 30 minutes.	—
* BM: Communications between line managers and inspectors.	Benchmarking: Daily communication between manager and inspectors for discussing issues and regulatory approach.	—
3. Discussions of Policy		
(1) Staff accountability * Response to poor performance	Current Status No manuals nor training are prepared to respond to this kind of deficiency.	—
* Q: How and how quickly do NRC managers respond to such cases? And how do they learn how-to?	Q&R How does and how quickly LM react when he identifies inspectors' deficiency in demeanor professionalism and interpersonal skills? How does LM acquire how to handle this kind of situation? Training? Internal manual/policy?	Depending on the significance, severity, and circumstances of inspectors' performance deficiency and/or professionalism, including interpersonal skills, the manager must act quickly as not to affect overall inspection performance at the site. In addition, the effects to other inspectors and knowledge of such inadequacies by the licensee must be considered to the level of response and timeliness of dealing with such performance issues by the inspectors. Overall, the manager must understand and be knowledgeable of their inspectors' conduct and performance at the site, via direct observation on-site, during inspector meetings, and one-on-one meeting with site management. Managers would acquire such level of knowledge and expertise via experience and training. Unfortunately, many managers experience this and learn from trial by error. In other words, past experience with poor performing inspectors. However, there are training courses for managers and supervisors via NRC and outside contractor experts. (Note, my experience was through trial by error and training during my Navy office experience and as NRC manager dealing with difficult people, including both other managers and inspectors.)
4. Oversight and objectivity requirements and guidance		
4.1 Inspectors (1) Resident inspectors  (2) Team inspection	Current status For resident inspection, NRA conducts inspections in similar manners with NRC's. On the other hand, NRA's team inspection is different from NRC's team inspection due to the prescriptive nature of regulatory requirements.	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(3) Cooperation of DRP and DRS * Means for cooperation	Q&R How is the cooperation between DRP and DRS realized at each level in NRC?	There is coordination within the managers at each Division separately, DRS and DRP (now Division of Operating Reactor Safety - DORS). Also, there are coordination between the two divisions with respect to DRS team inspections and special inspection incorporating both DRS and DORS personnel. In particular, all team inspections are to have inspection planners which is approved by both Branch Chiefs in each Division prior to implementation. Such planners are shared and processed through both DRS and DORS, so that the DORS Branch Chief and the site SRI are aware of all scheduled inspections for the site. Furthermore, such inspection plans are also processed and reviewed during annual end-of-cycle (EOC) reviews per MC 0305, Operating Reactor Assessment Program. This review and subsequent regional meeting and public meeting, discusses the site performance based on findings and issues, and in particular Performance Indicators. Based on this review, annual plans and adjustments, including required annual, biennial and triannual inspections are discussed and planned between all Divisions and senior management at the Regional level, with participation of select groups from Headquarters.
(4) LM involment * BM: In the exit meeting	Benchmarking: Involvement of LM in the exit meeting	—
* Discussion with inspectors before the exit meeting	Current Status By way of the "daily meeting" (described above)	—
* BM: Daily Communication between inspector and LM	Benchmarking Daily communication between LM and inspectors	—
3. Senior resident inspectors * Prescriptive requirements  (1) Minor issues * Means to surpress activities of pursuing minor issues	Current Status Basically, NRA's regulatory requirements are prescriptive. Due to this, inspectors have traditionally focused on nonconformity the regulatory requirements, no matter how small safety significance it may have. To change this practice, perseverant efforts have been made to educate inspectors as needed at chances.	—
	Q&R How does LM teach inspectors for this?	Experience and constant reminders to the inspector. Share insights and listen to the inspectors' justification before any decision is made to note it is less than minor concern and not needed to be followed up. This must be done tactfully, as not to discourage inspector initiative and enthusiasm to perform detailed but appropriate level of focus on the safety and risk significant issues. Hopefully during training and on-the-job qualification training/mentoring with senior inspectors, that the new inspector will develop and understand the insights and implications of minor and less than minor issues.

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(2) Inspection at another site * Encouragement of experiencing inspections at another site  * Contribution to objectivity	<b>Current Status</b> NRA encourages inspectors to spend several weeks on other sites. It is on voluntary basis. Especially, for resident inspectors working at site with shutdown reactors since Fukushima accident, it has been strongly encouraged to stay for a while on site with operating reactors.	—
	<b>Q&amp;R</b> How is it (inspection at another site) beneficial for enhancing objectivity?	At the NRC, during training and qualification phases of an inspector's development, the individual will be assigned to a site for specific qualification as an inspector. Although one site may be designated, other opportunities including accompaniment with team inspections at another site provides further training to develop insights to multiple ways of focusing/honing inspection skills. For resident inspectors, it is required on quarterly basis to spend at least a working week at another facility, most preferred is their backup site to maintain familiarity with their backup site and particularly to encourage peer sharing of insights and provide a new set of eyes to observe/assess licensee performance. However, it also provides the management another set of observations of the assigned site inspectors' activities at the alternate facility to help gauge level of objectivity between NRC and the licensees.
4. Line managers (1) General * NRC comments and the main subject of this project	<b>Current Status</b> NRC staff once had observed NRA's inspection activities and pointed out that management involvement is not enough. IMC0102 indicates that LM's roles are the key in the inspection oversight. It's the subject matter in this project.	—
	<b>Current Status</b> NRA has ** line managers at HQ, who oversight inspection activities at 53 reactors (including 24 reactor in decommissioning phase) .	—
* BM: Assignment of LMs * BM: Knowledge and experience of LMs	<b>Benchmarks:</b> Assignment of LMs Knowledge and experience of LMs	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
<p>* Knowledge and experience of LM to fulfill its responsibilities</p>	<p>Q&amp;R What kind of knowledge and experience are expected of LMs to fulfill its responsibilities, particularly in oversight of inspectors?</p>	<p>At the NRC there are a few individuals promoted to management positions who had no resident experience, even some senior Directors have no experience as a qualified inspector. And, yes, I believe it is very difficult for those managers without any qualification or experience as an inspector to function as first line managers to provide confidence in leading their team. However, in my experience, I have worked for Branch Chiefs and Directors without qualification as an inspector or operator licensing examiner at the NRC. I found that such managers must rely on senior inspectors/examiners to train and explain functions with respect to inspections and license examinations so as to help them make educated decisions. Such managers, I have found, were adequate to understand inspections and issues since they would have been required to take the basic inspector training, but not necessarily qualify or participate directly with inspections to effectively implement inspection themselves. However, a good manager is only good as their inspectors are well versed and experienced in inspection activities and are willing to provide support to their management. These managers would effectively focus on supporting inspectors with their needs to assure efficient and satisfactory implementation of the inspection activities. As time passes, these non-inspector managers learn to rely and trust their senior inspectors to satisfactorily manage the ROP inspection program. As the NRC procedures focus on the management positions to ensure adequate oversight and completion of the ROP program.</p>
<p>(2) Communication</p> <p>* Daily communication</p>	<p>Current Status NRA holds so called "daily meeting" as described above.</p>	<p>—</p>
<p>* Information to be reported from inspectors in daily meetings</p>	<p>Q&amp;R What kind of information are expected of inspectors to provide for LM?</p>	<p>Throughout the course of the year, line managers (Branch Chiefs) would have numerous meetings including individual one-on-one, team, informational, Division and Office meetings, disciplinary discussions, appraisal meetings, morning meetings, etc. And depending on the meetings the structure, the subject matter and the focused information would be different in each case. More specifically, for daily or morning meetings with the sites that the manager oversees, the meeting information would be specific to each site. The manager would set a tone and expectations of how the meeting would be conducted and provisions made for interest, significance, and urgency of the type of information that each site needed to provide. Such team meetings would be semi-formal, in that, there would be an expected protocol of providing and sharing of pertinent information focusing on site specifics, especially information appropriate to the manager who would need important status and info to make informed decisions. However, the meeting should be informal enough to allow for an environment of ease for each inspector to feel comfortable to bring up and share information without negative feedback nor challenges to the information being shared. The manager is responsible to ensure the meeting is open and safe place to bring up issues, questions, and ask for help/support.</p>

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
		<p>In general, examples of information which would be shared at the morning site meeting includes, plant status for that day, any events or issues being followed, inspections being conducted focusing on specialized team inspections from the regional office, status of the resident inspection plans (current status of SRI/RI inspection issues and/or findings, if any), and any pertinent information of plant activities scheduled by the licensee. It should be relatively short meeting, sharing pertinent information, since depending on the day there may be other meetings that the manager must attend. If more details need to be discussed for a specific site or inspector, then the manager would meet with the inspector following the morning meeting. In general, such meetings must be conducted to enhance teamwork and camaraderie between the sites, inspectors and manager.</p>
(3) Significance determination * Disagreement in issue screening	<p>Current Status We sometimes find difficulty in obtaining consensus on issue screening (Minor or MTM). Issue screening procedures are same to those in NRC's IMC 0612.</p>	—
* How should LM respond?	<p>Q&amp;R How does LM handle the difficulty in obtaining consensus on issue screening? Do you think that IFRB will be solution for this problem?</p>	<p>There will always be differences with interpretation based on individual knowledge, or lack of knowledge, and understanding of the overall aspect of the issue or finding. Best way to handle such differences is to listen and acquire the necessary pertinent information to make an appropriate decision. Based on open discussion, and mutual understanding and courtesy, trying to avoid arguments, seek out others for additional info and insights to render a decision. And yes, IFRB is very helpful and a requirement with the NRC, for certain level and specific type of issues. The team meeting with the sites under the manager's leadership is another method to gather insight from new and experienced inspectors to help everyone understand the issues and make the appropriate decision.</p>
(4) Attendance at exit meeting * Attendance of LM	<p>Current Status LMs do not usually attend the exit meeting in person nor virtually.</p>	—
* Attention to safety-significant issues	<p>Current Status Basically, NRA's regulatory requirements are prescriptive. Due to this, inspectors have traditionally focused on nonconformity the regulatory requirements, no matter how small safety significance it may have. To change this practice, perseverant efforts have been made to educate inspectors as needed at chances.</p>	—
* Means to prevent activities pursuing minor issues	<p>Q&amp;R How does LM instruct inspectors not to pursue minor issues in NRC?</p>	<p>Experience and constant reminders to the inspector. Share insights and listen to the inspectors' justification before any decision is made to note it is less than minor concern and not needed to be followed up. This must be done tactfully, as not to discourage inspector initiative and enthusiasm to perform detailed but appropriate level of focus on the safety and risk significant issues. Hopefully during training and on-the-job qualification training/mentoring with senior inspectors, that the new inspector will develop and understand the insights and implications of minor and less than minor issues.</p>

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
* Assessment technique of LM during the exit meeting observation	Q&R What are the focused attributes in assessing inspector's performance through LMR's observation during exit meetings?	It is an opportunity to observe and evaluate the inspectors' capabilities to interact with licensee personnel, especially licensee management. It is also a good demonstration of the inspectors capabilities to effectively present issues and finding, and how they deal with potential feedback from licensees. Other observations include how they speak and present themselves in a professional and knowledgeable manner befitting of an NRC inspector. In particular, it is a good demonstration of the quality and effectiveness of the inspector's communication skills as part of the individual's performance appraisal.
* BM: Manager involvement at exit meeting	Benchmarking: LM's involvement in the exit meeting	—
(5) Escort during site visit	Current Status There are some cases in which escort by licensee is required.	—
(6) Observation by line manager * Period of observation	Current Status Usually each MO takes 2 or 3 days. Due to time limitation manager conduct direct observation of inspection activity on sampling basis.	—
* Assessment technique	Q&R How long does LM spend on site for performance of MO?	There is expectation per NRC procedures for minimal times to observe and assess inspector performance at the site during exit meetings and other program related opportunities. Depending on circumstances at the site, including situations as new inspectors on site, level of performance (good or bad), specialized team inspection exits, need for disciplinary actions, verification of personnel issues and concerns, and especially if the site licensee's performance is poor or declining would require multiple and frequent visits to the sites by the manager.
(7) Assessment thru observations (7.1) Independent verification	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspector are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations?	As a manager you yourself, with knowledge and experience, verify that the inspector is adequately assessing the issues and/or findings identified during the inspection. One direct method is to question the inspector to show/demonstrate his understanding with regulatory reference, and evidentiary information from the licensee. The inspector needs to convince the manager of the importance and significance of the issue to determine adequacy of it being a finding and/or violation of regulatory requirements. The inspector must be able to clearly present the identified licensee performance deficiency, basing the concern with regulatory references and effectively present what the correct performance should have been. As part of the ROP report writing procedure, it will have references and examples of how to systematically present issues and findings, and how it should follow logical format to justify and document findings and violations.

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(7.2) Regulatory position	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	Similarly, as in an answer to question above.
(7.3) Professional relationship	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	This is part of the methodology of assessing inspector objectivity. This works as part of management observations during exit meetings of how the inspector interacts and treats the licensee, and especially the effectiveness of the inspectors' capabilities to address and present inspection finds in a clear and concise manner. In addition, it gives opportunity to observe and determine if the inspector appear to be too familiar with the licensee, being too accommodating and taking the side of the licensee during evaluation of an issue. Also, the manager's one-on-one meetings with licensee management to observe any concerns by the licensee of the inspector, or apparent too familiarity of the inspector by the licensee. That is, they are too friendly or providing excuses for poor performance, this goes both ways, inspector to licensee and licensee to inspector. The licensee treating the inspector too nice or inspector treating the licensee too nice to gain favor or compensation. Also, the opportunity to directly observe inspection activities, both individual and team, provides an overall assessment of issues and/or findings identified and processed by the inspection team. If too little issues, possibly there may be an objectivity issue, or possibly lack of rigorous inspection effort by the inspectors.
(7.4) Accurate and balanced account	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	See answer to a similar question above.
(7.5) Attitude to licensee's response	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	Similar to above answers to similar questions. Furthermore, the level and quality of the managers to respond to such areas with respect to the inspectors, will depend on the level and quality of the managers' knowledge and experience with inspection activities. Each situation or encounter with the inspectors' performance will depend on the level of knowledge and experience of the manager.

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(7.6) Focus on safety significance	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	To become really sufficient to handle such observation/assessment of the inspectors focus on safety significant issues, dealing with inspector questions, ability to evaluate licensee performance, and objectivity with the licensee on identified issues/findings, the manager must have requisite knowledge and experience of the ROP and processes to appropriately disseminate the performance deficiencies.
(7.7) Issue description without biased interpretation	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	Similar to answers to similar question above.
(7.8) Evidence * Reality in NRA: Trained during qualification.	Current Status NRA teaches inspectors on this at the training course. Inspectors are aware of this.	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	Similar to answers to similar question above.
(7.9) Exit interviews	Current Status NRA's inspection manual instructs inspectors to listen to licensee opinions "if necessary".	—
* Assessment technique	Q&R How does LM assess inspector in meeting organizational expectations for this aspect?	Similar to answers to similar question above.
(8) Facility tour by LM	Current Status Some LMs do not have experience of working as resident inspector.	—
* Assessment technique	Q&R IMC 0102 says "The tour should be used to provide the line manager with insights regarding how well the licensee performs and how well the employee has characterized the licensee performance in communication with NRC regional management." What kind of activities are specifically expected of LM to assess inspector performance during the tour?	(No Answer) Use of IMC on issue screening
* BM: Knowledge and experience of LM	Benchmarking: Knowledge and experience expected of LM	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(9) Site visit * Questions to licensees	Q&R Typical questions does LM will use to ask licensee management in the site visit?	Most importantly the manager must be familiar and up to speed on issues and concerns the inspectors may have with the licensee, and especially the status of ongoing performance deficiencies and findings during the current inspection cycle. It is always good to meet with the site inspectors prior to meeting the licensee management/personnel and review current issues and if there are any recent concerns noted by the inspectors. Also, it is a good practice to ask the inspectors if there are items that the manager should stress or inquire of the licensee management. A few questions would include asking the licensee management of their perspectives of the current identified performance deficiencies, there understanding and actions taken by the licensee focusing on their corrective actions. Ask the licensee management of current initiatives they may have in improving performance, especially following the identification of finding and violations, or multiple or repeat issues. This provides the manager of the sense of the licensee personnel's understanding of the issues and are they taking it seriously. There are other focused questions, but it will depend on the situation and status of the sites visited.
(10) Meeting with inspector for performance assessment * Personnel appraisal	Current Status At NRA, performance appraisal of inspector is not within LM's responsibility. Usually resident office head (SRI) on site conducts regular performance appraisal. Division director conducts performance appraisal of the resident office head (SRI) .  Current Status No specific manual nor training are available on poor performance issues.	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
* Response to unacceptable performance	<p>Q&amp;R</p> <p>How and how quickly does LM react when unacceptable performance in demeanor professionalism and interpersonal skills is apparent?</p> <p>How does LM acquire the technique on how to handle this issue? Training? Internal manual/policy?</p>	<p>As soon as appropriate depending on the level of infraction and the circumstances. In general, you want to praise in public, but reprimand in private. In addition, if the level of deficiency is minor or low, you may want to ignore it at first. However, if it persists then make sure you document the issues prior to arranging a private meeting to discuss issues and deficiencies. This most appropriate as issues progress and give the opportunity to correct and improve performance. Worst case if the deficiency, in particular poor demeanor and professionalism is demonstrated in public, you may need to interject in a professional manner to cease the poor performance before it reaches to the level on insubordination. NRC has procedures to monitor, evaluate, document such situations of poor performance, and actions necessary to deal with these situations. Even to the level of job termination. Such procedures for NRC employee evaluation, etc., are found under Management Directives, Volume 10, Personnel Management. In particular, for unacceptable performance, prior to job termination the NRC has procedures to allow the individual to correct their performance and/or conduct via Directive Handbook (DH) 10.67, General Grade Performance Management System. Whereby a Performance Improvement Requirements Memorandum (PIRM) is initiated to provide requirements for the individual to correct and demonstrate improvements to avoid job termination.</p>
(11) Monitoring of objectivity * Monitoring and trend analysis	<p>Q&amp;R</p> <p>How does LM monitor and analyze trend on objectivity. Does NRC plot a graph? Any example of adverse trends identified in the past?</p>	<p>The NRC does not plot a graph; however, with respect to overall inspector objectivity and performance, the individual manager/supervisor would maintain a documented observation and status based on their own individual initiative. In addition, the objectivity procedure does encourage filling out a form, and also myself personally developed a checklist of specific attributes to monitor and track, as needed. Otherwise, individual managers/supervisors would keep their own separate methods to monitor, track and document any concerns or issues.</p> <p>With respect to potentially know or speculated performance/conduct in the past, usually based on turnover by manager to manager, such issues would be discussed. However, it is more beneficial to ascertain inspector conduct/performance via direct observation and working with their staff to reach an independent assessment of performance. Past is the past, and present performance is important starting as the new manager/supervisor.</p>
(12) Division directors * Background requirement	<p>Current Status</p> <p>No specific requirements are defined in terms of knowledge and experience.</p>	—

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
	<p>Q&amp;R</p> <p>At NRC, what are the prerequisites for becoming a division director? Do they need to have experience as inspector or/and line manager?</p> <p>Do you think that it is difficult for division director to take responsibility without experience of working as inspector?</p>	<p>In general, for NRC management positions may require an engineering or hard science degree, particularly for technical reactor operations and radiological management positions. This would include deputy division directors and above, noted as the senior executive service (SES) positions for DRS, DNMS, and DORS at the regional level. This is also similar to the selections for headquarters high positions, including office directors and above. It is also the practice that such positions are selected via promotion from the first line management team, branch chiefs. However, there are very few occasions that an individual skips the branch chief position as the line manager prior to being selected for the SES position. This occurs rarely based on the individual's previous management position within the nuclear industry prior to joining the NRC.</p> <p>Normally it is preferred to have SES managers to have previous inspector and NRC line management experience. However, there are very few senior managers who have not qualified or participated as an inspector. This is rare. Such individuals are selected for the overall management and interpersonal skills and not based on technical or inspector knowledge or qualifications. I have directly worked for such individuals, and as noted in previous questions earlier, they are successful by relying on and trusting the senior experienced inspectors who support them. In turn such managers are effective based on providing insights and support to the inspectors to accomplish their inspector responsibilities.</p> <p>In general it would be difficult especially if the senior management does not have at least the minimal understanding of the requirements and responsibilities of the technical work and the inspection efforts required of the inspectors. If a leader does not know what their team is doing, then how can they provide the appropriate support to get the job done? Therefore, at the NRC, even if a manager does not have the requisite knowledge or experience as an inspector, they have gone through NRC training for technical and inspection knowledge, and then they are trained in management and leadership skills. At a minimum, they should have a basic knowledge and understanding of the what is expected and required of the inspectors, but not necessarily the detailed knowledge or performance of technical and inspection specifics. However, as managers they are required to be knowledgeable of the administrative and regulatory requirements for inspection activities and processing of inspection results. Either situation for a manager with knowledge and experience as an inspector or none at all has its own disadvantage. Proper balance and high level of leadership skills will result in better management performance.</p>
Regional administrator	<p>Q&amp;R</p> <p>At NRC, is there any background requirement in terms of knowledge and experience for regional administrators?</p>	Similar to answers to similar question above.
5. Site visit observation form		

IMC 0102 framework	Current Status in Japan / Q&Rs for U.S. expert	U. S. expert answers to Q&Rs
(1) Disclosure	<p>Current Status</p> <p>Information to be made publicly open after the site visit of managers is a summary of what was discussed with licensee.</p>	—
* Extent of disclosure	<p>Q&amp;R</p> <p>Is the information of inspector performance assessment filled in Form 649 made publicly open?</p>	<p>The form is non-public. It is only a snap shot of observations and not a formal evaluation of the licensee's performance or rating of the licensee. It is also an method to document potential issues and concerns, speculations or thoughts, by the manager to assess later, if needed. Also, can be used to document inspector observations for record keeping, etc. It is not a final approved NRC document, it is only an internal sharing of information, therefore it is not intended to be released to the public.</p>

The following lists the brief answers provided to the questions noted in the table as Question to EX NRC Manager.

Q-0102-01-1

>Lesson Learned

What is industry feedback and internal review that suggested need for continued management involvement and oversight of NRC activities? Historical insight will help us creating common recognition on how important our project is.

Brief Answer: After the initial implementation of NRC ROP, the industry requested more openness and cooperative inspection activities, including announced and scheduled inspection activities. In addition, NRC systematically initiated self-assessments of NRC inspection effectiveness, including procedural quality, regulatory alignment with inspection findings, and other areas focusing on the quality and effectiveness of the ROP implementation. These self-assessments provide detailed observations and insights, identifying strengths and weaknesses to improve and refine the ROP.

Q-0102-01-2, 0102-02-01-f-1

>clarification

Why does this IMC0102 limit its applicability to NRC activities conducted in reactor at power facility? NRA thinks we should apply this kind of management involvement into all our inspection activities including facility in decommission phase, reprocessing plant and so on. Is this bad idea?

Brief Answer: No it is not a bad idea, but it does require focus to separate the function and intent of the overall NRC inspection processes. The ROP was focused on the reactor plant operations/inspections. It covers all aspects related to reactor plant operation, including operation/maintenance of the reactor, emergency preparedness, radiation protection, security, reactor operator licensing and requalification, etc. The fuel and radioactive material aspects of commercial nuclear power was focused outside of reactor plant operations, and has their own procedures, etc. Aspects of the ROP is in essence similarly reflects with the fuel and material side of the nuclear power oversight. The separation of the functions made it easier to focus on the unique aspects between reactor operation and fuel cycle.

Q-0102-01-3

>Lesson Learned

Could you show us some cases in which "objectivity" becomes issues at NRC.NRA would like to show these cases in its training session if it is applicable.

Brief Answer: There are some examples from past experiences; however, these are very old and dated. Such extreme examples were few and far between. Most recent examples of "Objectivity" were involved in personal conduct, interaction/favoritism with the licensee by inspectors, even management. Aside from personal conduct, a good indication of inspector objectivity would be the observation of inspector enthusiasm or lack of such enthusiasm for inspection activities, lack of quality of inspections, lack of familiarity of the site, lack of inspectors knowing who the key licensee contacts and management are, and finally the overall understanding and assessment of the licensee performance.

Q-0102-02-01-a-1

>Reference

How does NRC specify "duty of inspectors and the principles to be applied in the performance of those duties"?

If you know NRC documents that stipulate it beside this IMC 0102, please give us a list of NRC documents, and tell NRA how useful each document is.

Ex IMC0102(This Document), IMC1201

Brief Answer: Yes, there are documents including IMC1201, Conduct of Employees. However, there are other documents including Management Directives and other government documents such as Code of Federal Regulations (CFRs) and NUREGs. Such list of referenced and noted in IMC 1201.

Q-0102-02-01-a-2

>Practice

In what opportunity, does NRC manager communicate with inspector to tell inspectors agency's expectation including duty and principles?

Ex: performance appraisal, oral examination in qualification process, counterpart meeting

Brief Answer: All listed above are useful, most importantly the understanding of the overall personal conduct and ethics that one must adhere to. Such includes the Oath of Office that each NRC employee takes when starting their jobs in the government, similar to the Military. And of course, the individuals own personal commitment to their work ethics and moral conduct, and the supervisor's expectations. This is relayed during many opportunities such as a team meetings and during individual discussions/appraisal settings.

Q-0102-02-01-b-1

>Reference

What is standard of knowledge and aptitude that SRI and RI should acquire to perform on-site activities in a manner consistent with Agency expectations? Is this different between SRI and RI? If so, how?

Ex: IMC1245?

Brief Answer: Within the NRC there are two extremes of personnel knowledge and aptitude when it comes to initial hiring as and NRC employee and then as selected as an SRI and/or RI. In general, all NRC hires for reactor programs are university degrees in engineering or hard science (math, physics, chemistry, etc.). The highest knowledge and aptitude are those who have extensive experience in either military (Navy Nuclear) and/or industry experiences as operators, engineers, or maintenance, both high level workers or supervisors/managers. This also includes highly skilled and experienced contract workers from the industry. However, the NRC also has “home grown” experts trained and experienced after qualifying as inspectors and performing inspections as newly graduated engineers and scientists.

And yes, there are differences between SRI and RI. Not just knowledge and aptitude, but overall experience and level of maturity and supervisor experiences. SRIs are leaders, and such are trained and evaluated to high standards before being selected and promoted as SRIs.

Q-0102-02-01-c-1

>Advice

This IMC0102 explains how to oversee on-site activities in subsequent part. One of concerns is that this kind of harsh style of manager's oversight causes higher tension or more intensified

conflict between managers and inspectors. Please let us know how to handle this kind of issue based on your experience of working as a NRC manager.

Brief Answer: Yes, there will always exist a level of tension or conflict between managers/supervisors and inspectors. This cannot be avoided; however, with training, expectations, trial by error, and eventually personal experience, a manager or supervisor learns the best method or personal style to lead their team. It may seem harsh, but if it is an understood requirement and expectations, everyone must work together to achieve the quality of work as expected for the NRC and NRA. I can both share personal experience and provide training on such focus areas. In addition, the NRC has programs to develop leaders within the agency. One program was the Leadership Potential Program, which I was selected and successfully completed. In addition, other programs for higher management programs are available based on individual desire and high-level selection process. This includes the Senior Executive Service, which are for selected position of Deputy Directors and above.

Q-0102-02-01-d-1

>Advice

Many NRA staffs think that there must be at least one inspector working on-site on any business day. This assumption makes site assignment and schedule arrangement difficult. NRA guess that NRC does not stick to this idea. If so, how does NRC justify that it is not always the case that there is at least one inspector on-site on weekday?

Brief Answer: The NRC does require that during normal work week, 5 days Monday through Friday, that there is at least one resident inspector (RI or SRI) either at the facility in person or be available to respond to the site during events or emergency within the allotted response times of approximately 1 hour. The expectations for SRI/RI on site are on a daily basis at least one on site, and this also includes per resident inspection criteria of on-site inspection/presence during weekends and after hours, past 6 PM. This scheduling are coordinated by the SRI with the RI, and checked by regional personnel overseeing on-site coverage. However, there are adjustments and reduced site coverage with respect to personal situations and office all inspector seminars and meetings, to allow up to three (3) consecutive days of non-site presence by SRI or RI, if other inspectors nearby or planned to be in the area and can respond to the site if needed during events/emergencies. This does require extensive coordination by the SRI and the Line Supervisor/Manager approval, to ensure adequate site coverage during events and emergencies. This is accomplished with normally two on-site inspectors assigned to the site, SRI and RI, and good coordination with nearby sites of the same compliment of resident inspectors. In addition,

coordination is also made with Regional inspector to support backup site coverage as needed to ensure daily on-site coverage.

Q-0102-02-01-e-1

>Advice

Do you think that this 3-year assignment is appropriate considering nature of inspector's job under ROP? If not, why?

Brief Answer: Three (3) year assignment is too short. Consider a new inspector starting as a resident inspector for the first time, the individual may have the prerequisite engineering/university knowledge, passed the NRA initial training; however, as a first-time inspector it would take at least one year to become adequately capable to perform ROP inspections at a minimum quality level, let alone learn and be familiar of the site. Two years on site may provide better understanding of plant operations and licensee's operations/performance. Hopefully by the third year, the individual may be at least proficient with the inspection activities that one has performed in the past two years. By transferring the individual after the third year, you are now sending that person to a new sight that they are not familiar and work with a new supervisor, which creates more tension. This is why NRC has originally had residents rotate every five (5) years and now seven (7) years. This is based on objectivity issues and of course level of time given to individuals to learn and get familiar with their sites to perform expectational inspections and effective observations and assessment of licensee performance. Of course, this all depends on individual knowledge/experience and performance, and their desire to move to other challenges and/or promotions, etc.

Q-0102-01-2, 0102-02-01-f-1

>Clarification

Why does this IMC0102 limit its applicability to NRC activities conducted in reactor at power facility? NRA thinks we should apply this kind of management involvement into all our inspection activities including facility in decommission phase, reprocessing plant and so on. Is this bad idea?

Brief Answer: Previously answered above in Q-0102-01-2, 0102-02-01-f-1

Q-0102-02-02-a-1

>Clarification

Please clarify "safety perspective and the application of safety principles" that IMC0102 is talking about. Does it mean plant's unique safety features that the inspector must understand. For example, some PWR plants switch from direct ECCS injection to recirculation automatically and the others do it manually.

Brief Answer: Yes, on-site inspection activities must focus on such areas of unique plant systems and operations always relying on safety and risk significance. However, in this context, it is primarily noting the manager's observation of inspectors appropriately on their individual safety and following plant safety requirements and principles while conducting on-site inspection. Such focus would be on equipment understanding, plant safety protocols for radiological safety, heights safety, fire safety, security, and use of personal safety equipment, etc.

Q-0102-02-02-a-2

>Practice, Advice

How does NRC manager assess performance on this attribute (Safety perspective and the application of safety principles) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: The managers must also be aware of individual safety protocol at the site, but also industrial safety requirements to assess the inspector's understanding and performance to assure appropriate compliance with such requirements. Most direct approach is personal observation of inspector's performance and explanation/demonstration to the manager to don safety equipment and clothing (anti-contamination suits) in entering radiological areas. Demonstrate security protocol for entering the site, including secure and vital areas of the plant. Furthermore, opportunity to discuss the inspector's understanding by conducting discussions with respect to performing special inspections in areas not readily inspected, such as very high radiation areas, confined space, and areas normally not entered during routine inspections (reactor containment, etc.).

The standard would be site safety protocol and requirements, and agency regulatory requirements associated with security, radiation, etc.

Q-0102-02-02-b-1

>Clarification

Please clarify "technical training and preparation" that IMC0102 is talking about. Does "preparation" mean gathering and reviewing technical information such as industrial codes, diagrams, procedures, risk analysis report and vender manual on inspection samples before conducting inspection?

Brief Answer: Yes, and in addition it implies the overall training of the inspectors including both university degree to assure basic technical understanding and the extra technical and inspector focus training conducted by the NRC. This would include both the NRC Technical Training in Headquarters and Chattanooga TN, along with specialized technical training conducted by outside contractors and training courses. Such specialized training would include diesel generators, motor operated valves, welding, advanced nuclear engineering and plant operations, etc.

Q-0102-02-02-b-2

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this attribute (technical training and preparation) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: Manager's approves advanced training for the inspectors both conducted by NRC and contractors, and review inspectors' performance in such training by their passing grade in these courses. Direct observation during on-site inspections would include the inspectors' presentations to the manager of their findings and understanding of the issues based clearly on technical and regulatory basis.

The standard would be based on the manager's level of knowledge and understanding of the issues, which should be at least equivalent to the inspectors.

Q-0102-02-02-C-1

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this this attribute (Knowledge of applicable regulatory requirements, procedures and guidelines) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: Similarly with technical training and preparation, the method and standards for the managers would need to have at least the equivalent knowledge and experience to readily assess proper performance by the inspectors. And this would be similar to technical training, whereby direct observation of the inspector's discussion and presentation of the regulatory basis and other references to justify the appropriateness of the issues and findings that are identified by the inspectors.

Q-0102-02-02-d-1

>Lesson learned

Please show us typical case in which an inspector fails to adherence to agency-wide regulatory positions and policies and its consequence.

Brief Answer: I will need to research this more and develop a case study. However, the simple answer is the inspector demonstrates incorrect implementation and understanding of NRC procedure, regulatory requirements and past NRC position, based on lack of research and application of the requirements. Although, the managers must also have the requisite understanding of the implementation of the appropriate guidance and references. This can also be appropriately utilized by discussion with regional and headquarters experts. This is one aspect of the team concept and consensus by using the NRC processes of IFRB, SERP, and team meetings.

Q-0102-02-02-d-2

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this this attribute (Adherence to agency-wide regulatory positions and policies) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: Similar to the above answer.

Q-0102-02-02-e-1

>Clarification

The employee's experience, technical expertise, site familiarity, industriousness, overall effectiveness, external and internal pressures, and differences of opinion based on valid technical merit.

How does each of these above items affects "objectivity"?

Brief Answer: Such aspects will affect inspector objectivity due to direct effect of either or both the lack of knowledge and experience. In particular, lack of any one or combination of such attributes would affect the inspector's confidence and performance in conducting their inspections. The lack of knowledge, etc. as demonstrated by the inspectors as listed above may promote lack of interaction and rapport with the licensee, especially the interaction with operators and engineers that the inspectors would question and rely on to receive information to verify the adequacy of issues and findings. Such lack of performance and/or expertise would potentially affect inspector objectivity due to failure to appropriately identify and justify issues and findings to stand up to questions and arguments from the licensee.

Q-0102-02-02-e-2

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this this attribute (Objectivity) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: The managers must have requisite knowledge and understanding of the issues and findings with appropriate basis and justification to present to the licensee. This can be observed during inspection exit meetings with the licensee and during one-on-one private meetings with licensee management on the feedback of inspector performance and/or concerns.

Q-0102-02-02-f-1

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this this attribute (demeanor, professionalism, and interpersonal skills) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: This is performed by the manager attending in-person during team meetings and observation of exit meetings at the site conducted by the inspectors. Prior to exit meetings, manager would receive constant updated and a presentation of the basis and justification of issues and/or findings, and would at least be acknowledged and possibly approved prior to the exit. However, if there is some reservation of the overall validity of a finding, it may take additional review with regional office experts, etc., and such issues would be presented as “potential” findings. This would be especially noted for higher level findings beyond Green findings and significant violations of regulatory requirement. Such high-level issues will require additional review and scrutiny before final decisions are made and a final exit meeting conducted with the licensee. Overall, the manager will observe and experience by direct interactions with the inspectors in their demonstration of the acceptable levels of these attributes.

Q-0102-02-02-g-1

>Practice, Advice, Reference

How does NRC manager assess performance on this attribute (on-site activity techniques,) through on-site observation?

What is standard for evaluating performance on this attribute?

Brief Answer: This is done by direct observation at the site and during team meeting discussion of sharing inspection issues and techniques with other site inspectors. Also, based on level of manager experience, sharing of insights and techniques during one-on-one discussions and large inspector seminar meetings at the regional or headquarters level.

Q-0102-02-03-1,0102-04-04-h-1

>Advice

How does and how quickly NRC manager react when he identifies inspectors' deficiency in demeanor professionalism and interpersonal skills?

How does NRC manager acquire how to handle this kind of situation? Training? Internal manual/policy?

Brief Answer: Depending on the significance, severity, and circumstances of inspectors' performance deficiency and/or professionalism, including interpersonal skills, the manager must act quickly as not to affect overall inspection performance at the site. In addition, the effects to other inspectors and knowledge of such inadequacies by the licensee must be considered to the

level of response and timeliness of dealing with such performance issues by the inspectors. Overall, the manager must understand and be knowledgeable of their inspectors' conduct and performance at the site, via direct observation on-site, during inspector meetings, and one-on-one meeting with site management.

Managers would acquire such level of knowledge and expertise via experience and training. Unfortunately, many managers experience this and learn from trial by error. In other words, past experience with poor performing inspectors. However, there are training courses for managers and supervisors via NRC and outside contractor experts. (Note, my experience was through trial by error and training during my Navy office experience and as NRC manager dealing with difficult people, including both other managers and inspectors.)

Q-0102-04-02-a-1

>Practice

How is cooperation between DRP and DRS at each level in NRC?

Brief Answer: There is coordination within the managers at each Division separately, DRS and DRP (now Division of Operating Reactor Safety - DORS). Also, there are coordination between the two divisions with respect to DRS team inspections and special inspection incorporating both DRS and DORS personnel. In particular, all team inspections are to have inspection planners which is approved by both Branch Chiefs in each Division prior to implementation. Such planners are shared and processed through both DRS and DORS, so that the DORS Branch Chief and the site SRI are aware of all scheduled inspections for the site. Furthermore, such inspection plans are also processed and reviewed during annual end-of-cycle (EOC) reviews per MC 0305, Operating Reactor Assessment Program. This review and subsequent regional meeting and public meeting, discusses the site performance based on findings and issues, and in particular Performance Indicators. Based on this review, annual plans and adjustments, including required annual, biennial and triannual inspections are discussed and planned between all Divisions and senior management at the Regional level, with participation of select groups from Headquarters.

Q-0102-04-03-b-1,0102-04-04-c-1:

>Advice

How does manager instruct an inspector not to chase minor issues in NRC?

Brief Answer: Good question. Experience and constant reminders to the inspector. Share insights and listen to the inspectors' justification before any decision is made to note it is less

than minor concern and not needed to be followed up. This must be done tactfully, as not to discourage inspector initiative and enthusiasm to perform detailed but appropriate level of focus on the safety and risk significant issues. Hopefully during training and on-the-job qualification training/mentoring with senior inspectors, that the new inspector will develop and understand the insights and implications of minor and less than minor issues.

Q-0102-04-03-d-1, 0102-04-04-a-7-1

>Clarification

Spending time at another site, how is it beneficial for enhancing objectivity?

Brief Answer: At the NRC, during training and qualification phases of an inspector's development, the individual will be assigned to a site for specific qualification as an inspector. Although one site may be designated, other opportunities including accompaniment with team inspections at another site provides further training to develop insights to multiple ways of focusing/honing inspection skills. For resident inspectors, it is required on quarterly basis to spend at least a working week at another facility, most preferred is their backup site to maintain familiarity with their backup site and particularly to encourage peer sharing of insights and provide a new set of eyes to observe/assess licensee performance. However, it also provides the management another set of observations of the assigned site inspectors' activities at the alternate facility to help gauge level of objectivity between NRC and the licensees.

Q-0102-04-02-a-1:

>Advice

Does NRC have line managers who do not have experience of working as resident inspector. How difficult, you think, is it for this kind non-experienced line manager to fulfill these responsibilities specified in this section.

Brief Answer: Yes, at the NRC there are a few individuals promoted to management positions who had no resident experience, even some senior Directors have no experience as a qualified inspector. And, yes, I believe it is very difficult for those managers without any qualification or experience as an inspector to function as first line managers to provide confidence in leading their team. However, in my experience, I have worked for Branch Chiefs and Directors without qualification as an inspector or operator licensing examiner at the NRC. I found that such managers must rely on senior inspectors/examiners to train and explain functions with respect to inspections and license examinations so as to help them make educated decisions. Such

managers, I have found, were adequate to understand inspections and issues since they would have been required to take the basic inspector training, but not necessarily qualify or participate directly with inspections to effectively implement inspection themselves. However, a good manager is only good as their inspectors are well versed and experienced in inspection activities and are willing to provide support to their management. These managers would effectively focus on supporting inspectors with their needs to assure efficient and satisfactory implementation of the inspection activities. As time passes, these non-inspector managers learn to rely and trust their senior inspectors to satisfactorily manage the ROP inspection program. As the NRC procedures focus on the management positions to ensure adequate oversight and completion of the ROP program.

Q-0102-04-04-a-4-1

>Advice

What kind of information are inspectors expected to provide to line managers in spontaneous manner at daily meeting.

Brief Answer: Throughout the course of the year, line managers (Branch Chiefs) would have numerous meetings including individual one-on-one, team, informational, Division and Office meetings, disciplinary discussions, appraisal meetings, morning meetings, etc. And depending on the meetings the structure, the subject matter and the focused information would be different in each case. More specifically, for daily or morning meetings with the sites that the manager oversees, the meeting information would be specific to each site. The manager would set a tone and expectations of how the meeting would be conducted and provisions made for interest, significance, and urgency of the type of information that each site needed to provide. Such team meetings would be semi-formal, in that, there would be an expected protocol of providing and sharing of pertinent information focusing on site specifics, especially information appropriate to the manager who would need important status and info to make informed decisions. However, the meeting should be informal enough to allow for an environment of ease for each inspector to feel comfortable to bring up and share information without negative feedback nor challenges to the information being shared. The manager is responsible to ensure the meeting is open and safe place to bring up issues, questions, and ask for help/support.

In general, examples of information which would be shared at the morning site meeting includes, plant status for that day, any events or issues being followed, inspections being conducted focusing on specialized team inspections from the regional office, status of the resident inspection plans (current status of SRI/RI inspection issues and/or findings, if any), and any pertinent information of plant activities scheduled by the licensee. It should be relatively short

meeting, sharing pertinent information, since depending on the day there may be other meetings that the manager must attend. If more details need to be discussed for a specific site or inspector, then the manager would meet with the inspector following the morning meeting. In general, such meetings must be conducted to enhance teamwork and camaraderie between the sites, inspectors and manager.

Q-0102-04-04-a-4-1

>Advice

How does NRC handle the problem difficulty in having consensus on issue screening (Minor or MTM).?

Do you think that IFRB will be solution for this problem? If so, how?

Brief Answer: There will always be differences with interpretation based on individual knowledge, or lack of knowledge, and understanding of the overall aspect of the issue or finding. Best way to handle such differences is to listen and acquire the necessary pertinent information to make an appropriate decision. Based on open discussion, and mutual understanding and courtesy, trying to avoid arguments, seek out others for additional info and insights to render a decision. And yes, IFRB is very helpful and a requirement with the NRC, for certain level and specific type of issues. The team meeting with the sites under the manager's leadership is another method to gather insight from new and experienced inspectors to help everyone understand the issues and make the appropriate decision.

Q-0102-04-04-a-5-1

>Advice

What is attribute in assessing inspector's performance through line manager's observation of exit meeting?

Brief Answer: It is an opportunity to observe and evaluate the inspectors' capabilities to interact with licensee personnel, especially licensee management. It is also a good demonstration of the inspectors capabilities to effectively present issues and finding, and how they deal with potential feedback from licensees. Other observations include how they speak and present themselves in a professional and knowledgeable manner befitting of an NRC inspector. In particular, it is a good demonstration of the quality and effectiveness of the inspector's communication skills as part of the individual's performance appraisal.

Q-0102-04-03-b-1,0102-04-04-c-1:

>Advice

How does manager instruct an inspector not to chase minor issues in NRC?

Brief Answer: Previously answered in item Q-0102-04-03-b-1,0102-04-04-c-1: Experience and constant reminders to the inspector. Share insights and listen to the inspectors' justification before any decision is made to note it is less than minor concern and not needed to be followed up. This must be done tactfully, as not to discourage inspector initiative and enthusiasm to perform detailed but appropriate level of focus on the safety and risk significant issues. Hopefully during training and on-the-job qualification training/mentoring with senior inspectors, that the new inspector will develop and understand the insights and implications of minor and less than minor issues.

Q-0102-04-04-e-1

>Practice

How many does NRC line manager spend for accessing performance of resident inspectors on site?

Brief Answer: There is expectation per NRC procedures for minimal times to observe and assess inspector performance at the site during exit meetings and other program related opportunities. Depending on circumstances at the site, including situations as new inspectors on site, level of performance (good or bad), specialized team inspection exits, need for disciplinary actions, verification of personnel issues and concerns, and especially if the site licensee's performance is poor or declining would require multiple and frequent visits to the sites by the manager.

Q-0102-04-04-f-1-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: As a manager you yourself, with knowledge and experience, verify that the inspector is adequately assessing the issues and/or findings identified during the inspection. One direct method is to question the inspector to show/demonstrate his understanding with regulatory reference, and evidentiary information from the licensee. The inspector needs to convince the

manager of the importance and significance of the issue to determine adequacy of it being a finding and/or violation of regulatory requirements. The inspector must be able to clearly present the identified licensee performance deficiency, basing the concern with regulatory references and effectively present what the correct performance should have been. As part of the ROP report writing procedure, it will have references and examples of how to systematically present issues and findings, and how it should follow logical format to justify and document findings and violations.

Q-0102-04-04-f-2-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: Similarly, as in question above.

Q-0102-04-04-f-3-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: This is part of the methodology of assessing inspector objectivity. This works as part of management observations during exit meetings of how the inspector interacts and treats the licensee, and especially the effectiveness of the inspectors' capabilities to address and present inspection finds in a clear and concise manner. In addition, it gives opportunity to observe and determine if the inspector appear to be too familiar with the licensee, being too accommodating and taking the side of the licensee during evaluation of an issue. Also, the manager's one-on-one meetings with licensee management to observe any concerns by the licensee of the inspector, or apparent too familiarity of the inspector by the licensee. That is, they are too friendly or providing excuses for poor performance, this goes both ways, inspector to licensee and licensee to inspector. The licensee treating the inspector too nice or inspector treating the licensee too nice to gain favor or compensation. Also, the opportunity to directly observe inspection activities, both individual and team, provides an overall assessment of issues and/or findings

identified and processed by the inspection team. If too little issues, possibly there may be an objectivity issue, or possibly lack of rigorous inspection effort by the inspectors.

Q-0102-04-04-f-4-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: See answer above.

Q-0102-04-04-f-5-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: Similar to above answers. Furthermore, the level and quality of the managers to respond to such areas with respect to the inspectors, will depend on the level and quality of the managers' knowledge and experience with inspection activities. Each situation or encounter with the inspectors' performance will depend on the level of knowledge and experience of the manager.

Q-0102-04-04-f-6-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: To become really sufficient to handle such observation/assessment of the inspectors focus on safety significant issues, dealing with inspector questions, ability to evaluate licensee performance, and objectivity with the licensee on identified issues/findings, the manager must have requisite knowledge and experience of the ROP and processes to appropriately disseminate the performance deficiencies.

Q-0102-04-04-7-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: Similar to answers above.

Q-0102-04-04-f-8-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: Similar to answers above.

Q-0102-04-04-f-8-1

>Advice

Do you have tips of verifying that an inspector meets organizational expectation in this regard.

Brief Answer: Similar to answers above.

Q-0102-04-04-g-1:

>Advice

Are there any typical questions that NRC line managers ask when they have discussion with licensee on their site visit ?

Brief Answer: Yes. Most importantly the manager must be familiar and up to speed on issues and concerns the inspectors may have with the licensee, and especially the status of ongoing performance deficiencies and findings during the current inspection cycle. It is always good to meet with the site inspectors prior to meeting the licensee management/personnel and review current issues and if there are any recent concerns noted by the inspectors. Also, it is a good practice to ask the inspectors if there are items that the manager should stress or inquire of the licensee management.

A few questions would include asking the licensee management of their perspectives of the current identified performance deficiencies, their understanding and actions taken by the licensee focusing on their corrective actions. Ask the licensee management of current initiatives they may have in improving performance, especially following the identification of finding and

violations, or multiple or repeat issues. This provides the manager of the sense of the licensee personnel's understanding of the issues and are they taking it seriously. There are other focused questions, but it will depend on the situation and status of the sites visited.

Q-0102-02-03-1,0102-04-04-h-1

>Advice

How does and how quickly NRC manager react when he identifies inspectors' deficiency in demeanor professionalism and interpersonal skills?

How does NRC manager acquire how to handle this kind of situation? Training? Internal manual/policy?

Brief Answer: As soon as appropriate depending on the level of infraction and the circumstances. In general, you want to praise in public, but reprimand in private. In addition, if the level of deficiency is minor or low, you may want to ignore it at first. However, if it persists then make sure you document the issues prior to arranging a private meeting to discuss issues and deficiencies. This most appropriate as issues progress and give the opportunity to correct and improve performance. Worst case if the deficiency, in particular poor demeanor and professionalism is demonstrated in public, you may need to interject in a professional manor to cease the poor performance before it reaches to the level on insubordination. NRC has procedures to monitor, evaluate, document such situations of poor performance, and actions necessary to deal with these situations. Even to the level of job termination.

Such procedures for NRC employee evaluation, etc., are found under Management Directives, Volume 10, Personnel Management. In particular, for unacceptable performance, prior to job termination the NRC has procedures to allow the individual to correct their performance and/or conduct via Directive Handbook (DH) 10.67, General Grade Performance Management System. Whereby a Performance Improvement Requirements Memorandum (PIRM) is initiated to provide requirements for the individual to correct and demonstrate improvements to avoid job termination.

Q-0102-04-04-i-1:

>Practice

How does NRC monitor and analysis trend on objectivity.

Does NRC plot a graph?

Are there any adverse trends identified in past? If so, what kind of measure did NRC take as corrective action?

Brief Answer: The NRC does not plot a graph; however, with respect to overall inspector objectivity and performance, the individual manager/supervisor would maintain a documented observation and status based on their own individual initiative. In addition, the objectivity procedure does encourage filling out a form, and also myself personally developed a checklist of specific attributes to monitor and track, as needed. Otherwise, individual managers/supervisors would keep their own separate methods to monitor, track and document any concerns or issues.

With respect to potentially know or speculated performance/conduct in the past, usually based on turnover by manager to manger, such issues would be discussed. However, it is more beneficial to ascertain inspector conduct/performance via direct observation and working with their staff to reach an independent assessment of performance. Past is the past, and present performance is important starting as the new manager/supervisor.

Q-0120-04-05-1:

At NRC, what are the prerequisites for becoming a division director? Do they need to have experience as inspector or/and line manager?

Do you think that it is difficult for division director to take responsibility without experience of working as inspector?

Brief Answer: In general, for NRC management positions require an engineering or hard science degree, particularly for technical reactor operations and radiological management positions. This would include deputy division directors and above, noted as the senior executive service (SES) positions for DRS, DNMS, and DORS at the regional level. This is also similar to the selections for headquarters high positions, including office directors and above. It is also the practice that such positions are selected via promotion from the first line management team, branch chiefs. However, there are very few occasions that an individual skips the branch chief position as the line manager prior to being selected for the SES position. This occurs rarely based on the individual's previous management position within the nuclear industry prior to joining the NRC.

Normally it is preferred to have SES managers to have previous inspector and NRC line management experience. However, there are very few senior managers who have not qualified or participated as an inspector. This is rare. Such individuals are selected for the overall management and interpersonal skills and not based on technical or inspector knowledge or qualifications. I have directly worked for such individuals, and as noted in previous questions earlier, they are successful by relying on and trusting the senior experienced inspectors who

support them. In turn such managers are effective based on providing insights and support to the inspectors to accomplish their inspector responsibilities.

Yes, in general it would be difficult especially if the senior management does not have at least the minimal understanding of the requirements and responsibilities of the technical work and the inspection efforts required of the inspectors. If a leader does not know what their team is doing, then how can they provide the appropriate support to get the job done? Therefore, at the NRC, even if a manager does not have the requisite knowledge or experience as an inspector, they have gone through NRC training for technical and inspection knowledge, and then they are trained in management and leadership skills. At a minimum, they should have a basic knowledge and understanding of the what is expected and required of the inspectors, but not necessarily the detailed knowledge or performance of technical and inspection specifics. However, as managers they are required to be knowledgeable of the administrative and regulatory requirements for inspection activities and processing of inspection results. Either situation for a manager with knowledge and experience as an inspector or none at all has its own disadvantage. Proper balance and high level of leadership skills will result in better management performance.

Q-0120-04-05-1:

At NRC, what are the prerequisites for becoming a regional administrator? Do they need to have experience as inspector or/and line manager?

Do you think that it is difficult for regional administrator to take responsibility without experience of working as inspector?

Brief Answer: Similarly, as the previous question on directors, the prerequisites are generally the same. Regional administrators are selected from the positions of the deputy and division directors, as a promotion position. And similar to directors they are normally selected for having line management and inspector qualifications and experience. At times, NRC have selected regional administrators not for their technical/inspector background or experience, rather more on political and management capabilities. Other particular sensitive my personal opinions can be discussed separately.

Q-0102-04-05-1

>Clarification

Is information filled in Form 649 open to public?

Brief Answer: The form is non-public. It is only a snap shot of observations and not a formal evaluation of the licensee's performance or rating of the licensee. It is also an method to document potential issues and concerns, speculations or thoughts, by the manager to assess later, if needed. Also, can be used to document inspector observations for record keeping, etc. It is not a final approved NRC document, it is only an internal sharing of information, therefore it is not intended to be released to the public.

<p>Question-2: 0102-04-04-c-2</p> <p>&gt;Advice</p> <p>Sometime there is safety significant issue behind issues that looks like minor. In NRC how does manager give advice to inspectors not to fail to identify safety significant issue in this case.</p>	<p>質問-2:0102-04-04-c-2</p> <p>&gt;助言</p> <p>一見軽微な問題の裏に、実は安全上重要な問題が潜んでいることがらある。このようなケースにおいて、検査官が重要な問題を見逃さないようなどのような指導をしているか？</p>
<p>Answer-2 (Pls write here.)</p> <p>Senior inspectors and line managers work to follow many issues in different ways. Primarily significant safety issues based on Technical Specifications and safety systems based on higher PRA (Probabilistic Risk Assessment) would be listed on top and followed jointly by the inspectors and management. However, on issues not yet determined to be high PRA or directly affecting safety systems, but still have potential of safe plant operations, such as secondary systems affecting power generation causing steam turbine/generator trip causing reactor trips, or danger to plant personnel of potentially affecting radiation, etc. would be tracked by inspectors as a secondary issue of interest. The line manager would support such items being tracked by the inspectors only as secondary or tertiary issues to be monitored on periodic bases; however, the manager would insist on primary focus and time to safety significant and immediate operational safety issues. My inspectors would always report on immediate and high safety/priority issues during each of the morning and routine issues meetings. However, they would have such secondary or tertiary issues being tracked on their tracking board or other means of tracking issues they are investigation or gathering data for potential significance to safe plant operations, especially with equipment/system or plant operations affecting key performance, such as</p>	<p>回答-2</p> <p>上級検査官とラインマネージャーは、様々な方法で多くの問題をフォローしています。Tech Spec 関連の主要な安全問題や高精度の PRA（確率的リスク評価）を要する安全系の問題は、最上位の問題として、検査官とマネジメントが共同で追跡します。ただし、まだ高精度 PRA の対象と判断されていない又は安全系に直接影響は与えないがプラントの安全運転に影響する可能性がある問題（例、蒸気タービン／発電機トリップを引き起こし原子炉トリップにつながる二次系の問題、プラント職員に放射線影響を及ぼす可能性がある問題）の場合は、二次的な関心事項として検査官によりフォローされます。ラインマネージャーは、そのような問題に対して、検査官が定期的に監視する二次的または三次的な問題としてのみ追跡することをサポートする可能性はありますが、マネージャーは、安全上重要で差し迫った運転上の安全問題に時間と労力を注ぐべきことを指摘します。私の経験ですと、部下の検査官たちは、毎朝及び定例の問題検討会議では、差し迫った安全上の重要度／優先度高の問題を常に報告します。しかし、彼らは、プラントの安全運転への影響可能性の観点から追跡ボードや他の手段を使って調査又はデータ収集を行っている二次的または三次的な問題も抱えている可能性があります。特に運転員パフォーマンスや手</p>

operator performance, procedural issues, or apparent ineffective maintenance on equipment operability. I would not discourage inspectors for inspecting potential issues outside of apparent safety significance; however, I would insist that they need to stop if the issues in my assessment are too minor and not significant enough to spend time outside of required activities per the ROP procedures.

Advice: during issues meeting if inspectors focus on minor issues that you believe are not worth following or has no immediate safety issues, don't cut them off, but I would have the inspector explain how the issues affect plant safety, and what are the regulatory and technical specifications basis for the significance of the issue. If there are potential safety significance, allow the inspector to identify and explain their basis. If they are not able to clearly articulate the importance or significance, they would hopefully realize the issue is not important enough to spend their time away from safety significant issues, and allow the licensee to follow their own program to identify and resolve such issues. Ask what are the potential regulatory required actions needed to be taken against the licensee of such issue and what are the negative safety implications. Would the issue have immediate safety implications affecting plant safe operations, danger to personnel, or release of radiation to the environment, etc..

順書に関わる問題、機器のオペラビリティに関わる明らかに無効な保守などです。私は、検査官が明らかに安全上重要な問題以外の問題候補も調べることを断念させることはしませんが、私の評価において、問題があまりにも軽微で、ROP の手順書で要求される活動以外に時間を費やすほど重要でないと判断した場合は、彼らはそれを中止する必要があることを指摘します。

助言：問題検討会議中に、自分（上司）から見て追跡する価値がない又は直ちに安全上の問題とならないと思われる軽微な問題に検査官が注目している場合、それを止めさせるのではなく、私は、問題がプラントの安全性にどのように影響するのか、そして問題の重要性に関わる規制及び Tech Spec 上の根拠は何かを検査官に説明させます。安全上重要な可能性がある場合、検査官にその根拠を示して説明させます。検査官が重要性や重要度を明確に説明できない場合、その問題は安全上重要な問題ではなく時間を割くほど重要ではないと認識され、事業者が自分のプログラムに従って問題を特定・解決することを認めることが期待されます。当該問題に関して、事業者に対してどのような規制措置を講じる必要があるか、また、安全上どのような悪影響があるかを質問してください。当該問題は、プラントの安全運転、職員への危険性、環境への放射線放出などの面で直ちに影響を及ぼす可能性があるだろうか。

Update:20251018(NRA)	
Benchmarking Worksheet: Benchmarking 0102-02-01-b-1 (0102-02 POLICY> 02.01 General)	
Instruction: Compare NRA's practice with NRC's practice to explore room for improvement "Current situation in NRC" should be focused on difference from " Current situation in NRA "	
Comparison Item: Inspector's knowledgeability, Training Program, Qualification Program	比較項目: 検査官の知識、研修プログラム、資格認定プログラム
Current situation in NRC (Hiro, pls write some at here) Comparison, I would focus on the practicality of spending time on issues that has NO immediate safety implication or consequences, such as the example noted above. However, such items that has some related implications to safety significance or safe operations, or emergency response requirements, but is understood that it does not have immediate nor practical concerns should be left to the licensee's program for problem identification and resolution. That is, such issues are required by the licensees to identify and fix the issue before it gets to a more safety significant issue. One particular item, which the inspector may have more underlying responsibility is to keep tabs on issues which results if failure of licensee to appropriately identify and correct such issues before being identified by the inspectors. If continued and multiple examples of such weakness of the licensee's program accumulates, it may be sufficient to take regulatory actions based on the aggregate of such failures which poses inadequate performance and violation of regulatory requirements. NRC has specific inspector activities, including team inspection focusing on licensee's Problem Identification and	NRC の実態 比較：上記の例のように、直ちに安全には影響しない問題に時間を費やすことの意義に焦点を当てたいと思います。ただし、安全上の重要度や安全運転、又は緊急時対応に何らかの関連はあるものの、差し迫った又は実際上の懸念がないと判断された問題であれば、事業者の問題の把握及び解決に関するプログラムに委ねるべきです。つまり、事業者は、より安全上重要な問題に拡大する前に、そのような問題を特定し、是正する必要があります。とくに検査官の責務となるのは、検査官が把握する前に事業者がそのような問題を適切に把握及び是正できなかった場合に生じる問題を監視することです。事業者プログラムに関するこのような弱点の例が継続して複数生じた場合、パフォーマンス不足や規制要件違反に該当する欠陥の全体を踏まえて規制措置を講じるだけで十分かもしれません。 NRC には、事業者による問題の把握と解決 (PI&R)に重点を置いたチーム検査など、特定の検査官活動があります。

Resolution (PI&R) inspections.	
--------------------------------	--

2-02: 0102-02-03-1,0102-04-03-a-1,		Update:20251018(NRA)
Benchmarking Worksheet: Benchmarking 0102-02-03-1,0102-04-03-a-1, (0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE> 04.03 Senior Resident Inspectors) 0102-04-04-a-2-1(0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE> 04.04 Line Manager)		
Instruction: Compare NRA's practice with NRC's practice to explore room for improvement "Current situation in NRC" should be focused on difference from " Current situation in NRA"		
Comparison Item: daily communication between manager and inspector for discussing findings to develop common understanding on findings and regulatory approach.  Information that inspectors are expected to provide to line managers in spontaneous manner at daily meeting.	比較項目: マネージャーと検査官の間での指摘事項と規制アプローチについて、共通認識を得るべく実施しているマネージャーと検査官の間の日常的なコミュニケーション  検査官がデイリーミーティングにてラインマネージャーに報告すべき情報	
Current situation in NRC (Hiro, pls write some at here) Advice: First, I am not yet knowledgeable of the specifics of NRA training program nor the recruitment and qualification requirements. I can only provide the NRC's focus and requirements on hiring, training, and qualification of inspectors. With NRC there are different requirements for different levels of education/experience for hiring and different requirements focusing on the different specialty/technical discipline for specific inspector qualifications. These are listed on NRC procedures. NRC personnel are hired based on their specific University degrees as engineers or hard sciences (physics, math, health physics (radiological) degrees, etc.). Also, NRC inspectors are hired based on level of	NRC の実態 助言：私は、NRA の訓練プログラムの詳細や採用・資格要件にはまだ詳しくありません。検査官の採用、訓練、資格取得に関して NRC が重視している点と要件についてのみ説明可能です。NRC では、採用に関して様々な教育／経験レベルの要件があり、個々の検査官資格に関して様々な専門分野／技術分野の要件があります。これらは NRC の手順書に記載されています。NRC 職員は、工学又は理学（物理学、数学、保健物理学（放射線学）など）の特定の大学学位に基づいて採用されます。また、NRC の検査官は産業界での経験レベルに基づいて採用されるため、必ずしも学位を持っているとは限りません。これには、原子炉運転に従事した原子	

industry experiences, and may not necessarily have a degree. This would include individuals hired from the nuclear industry as reactor operations that may not have a University degree in engineering or sciences, but have passed the licensee's intensive training program and have taken and passed NRC licensed operator examinations, both written knowledge and simulator practical plant operations.

Advice: with respect to communications between inspectors and line management of plant issues. As noted on items above, the key is to have clear and numerous communications opportunities between management and inspectors. Note that it is also very important to have periodic communications on issues between managers and the licensee's management. This provides significant support to inspectors continued oversight of the licensee. If the NRC/NRA managers demonstrate confidence in their inspector's performance by visiting the sites and having specific personal meetings challenging the licensees on their problems or lack of performance identified by the inspectors, it provides clear regulatory presence.

With respect to communications with the inspectors, there are requirements in ROP and NRC manual chapters for performing communications between NRC personnel with respect to identified regulatory issues, examples include review of escalated findings, inspection finding review board (IFRB), daily and periodic meetings, etc.. Clear expectations are to have effective and appropriate number of team (group) meetings necessary to assure knowledge and understanding of regulatory significant plant issues. This is the responsibility for each manager to demonstrate and insist on number and structure of such meetings. It will differ

力産業界の職員も含まれます。彼らは工学又は理学の大学学位は取得していないかもしれませんが、事業者の集中的な訓練プログラムを修了し、NRC の運転員認可試験（筆記試験とシミュレーターによる実技試験の両方）に合格しています。

助言：発電所の問題に関する検査官とラインマネージャー間のコミュニケーションについて。上述したように、重要なのは、マネジメントと検査官の間で明確かつ頻繁なコミュニケーションの機会を持つことです。また、マネージャーと事業者のマネジメント間で問題に関する定期的なコミュニケーション機会を設けることも非常に重要です。これは、検査官による事業者の継続的な監視への大きな支援となります。NRC/NRA のマネージャーがサイトを訪問して検査官のパフォーマンスに信頼感を示し、検査官が指摘した問題やパフォーマンス不足について事業者と個別に面談して対応を聞くことは、規制のプレゼンスを明確に示すこととなります。

検査官とのコミュニケーションに関しては、ROP 及び NRC の IMC に、特定された規制上の問題に関する NRC 職員間のコミュニケーション実施に関する要件が示されています。コミュニケーションの具体例には、重要度の高い指摘事項のレビュー、検査指摘事項レビュー委員会 (IFRB)、日常及び定期的な会議が含まれます。規制上重要な発電所の問題を把握及び理解するために、効果的かつ適切な回数チーム (グループ) 会議を開催することが明確に期待されています。各マネージャーには、このような会議の回数と構成を明示する責任があります。規制要件に基づき必要な措置を効果的に評価して決定を下すために必要となる問題の理解と心のゆとりは、マネージャーの経験・知識レベルによって異なります。検査官が ROP 検査要件に継続的に集中して実施できるように適切な助言及

<p>between managers based on their experience and knowledge level to be comfortable and understanding of the issues necessary for the managers to effectively assess and make decisions for actions necessary based on regulatory requirements. And especially provide appropriate guidance and directions to the inspectors for their continued focus and implementation of the ROP inspection requirements.</p> <p>During these meetings, it is expected that the inspectors are prepared to provide updates for each plant, focusing on current and potential issues being investigated. For example, during a morning meeting of sites under the line management oversight, it would be expected that each site provides at least the following information.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant/reactor operational status</li> <li>• Scheduled plant activities (safety system testing, maintenance)</li> <li>• Any plant events from previous day and evening</li> <li>• Planned inspection items of significance</li> <li>• Status of issues being investigated, focusing on significance</li> <li>• Personnel and inspection needs, concerns, resource needs</li> <li>• Open discussion, sharing of ideas in support of inspector needs</li> <li>• Management update of issues and activities of priority from home office</li> </ul>	<p>び指示を与えることがとくに重要です。</p> <p>これらの会議では、検査官は各プラントの最新情報を、特に調査中の現状及び問題の候補に焦点を当てて、報告する準備を整えておくことが期待されます。例えば、ラインマネジメント監督下にあるサイトのモーニング・ミーティングでは、各サイトから少なくとも以下の情報を提供することが期待されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• プラント／原子炉の運転状況</li> <li>• 計画されているプラント活動（安全系の試験、保守）</li> <li>• 前日及び前夜のプラント事象</li> <li>• 重要な検査予定項目</li> <li>• 調査中の問題の状況（重要度に焦点）</li> <li>• 要員及び検査のニーズ、懸念事項、リソースのニーズ</li> <li>• 検査官ニーズを支援するオープンな議論とアイデアの共有</li> <li>• 優先度の高い問題及び活動に関する地方局マネジメント向けアップデート</li> </ul>
<p>2-03: <span style="float: right;">Update:20251018(NRA)</span></p>	
<p>Benchmarking Worksheet: Benchmarking 0102-04-04-1 (0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE&gt; 04.04 Line Managers)</p>	

<p>Instruction: Compare NRA's practice with NRC's practice to explore room for improvement</p> <p>"Current situation in NRC" should be focused on difference from " Current situation in NRA"</p>	
<p>Comparison Item:</p> <p>Number of Line Managers</p>	<p>比較項目:</p> <p>ラインマネージャーの数</p>
<p>Current situation in NRC (Hiro, pls write some at here)</p> <p>As previously noted above, morning meetings are designed to learn the status of each plant, how the plant is performing, current issues being followed, new issues brought up with basic info of inspector's intended or current actions and understanding to schedule detailed meeting with the manager after the morning meeting. As noted, it should be short, around 15 to 30 min, this is to get quick morning status for the line manage to report out to upper management of key priority information as needed.</p> <p>Advice: if inspectors are quiet during these meetings, either they are intimidated or not comfortable to share info fearing they may be questioned (interrogated) and are not confident on how to proceed in following up the issue. It is possible the inspector is dealing with the fear of showing their lack of knowledge of the issue or inspection processes to follow up their own identified concern. This is the opportunity whereby the line manager needs to assure a level of trust and comfort, so that all the inspectors are willing to speak and share their issues. There is a process to develop this level of comfort within the team, where by the line manager establishes an expectation of open discussion, emphasizing sharing of information even if it is only preliminary and no detailed data or plan for investigating the issue is known. This is where such reluctant inspectors bring up an issue with no fear of ridicule, and that the other inspectors are there to provide</p>	<p>NRC の実態</p> <p>上述の通り、モーニング・ミーティングは、各プラントの状態、プラントのパフォーマンス状況、現在フォロー中の問題、新たな問題と検査官が予定又は実施中の対応に関する基本情報、そしてモーニング・ミーティング後の事業者マネジメントとの面談の詳細を計画するための理解を目的としています。前述の通り、ミーティングは 15 分から 30 分程度と短く、ラインマネージャーが朝の状況を迅速に把握し、必要に応じて重要な優先事項を上位のマネジメントに報告するためのものです。</p> <p>助言：検査官がミーティング中に沈黙している場合は、質問（尋問）されることを恐れて情報共有に萎縮しているか不安を感じているか、問題への対応方法に自信が持てない状態です。検査官は、自分が特定した懸念事項をフォローアップするための問題の理解や検査プロセスの知識不足が露呈することを恐れている可能性があります。これは、ラインマネージャーにとって、すべての検査官が積極的に発言し問題を共有できるように一定の信頼関係と安心感を確保することが必要となる機会です。チーム内にこのレベルの安心感を育むプロセスがあり、それによりラインマネージャーは、たとえそれが予備的で詳細なデータや問題の調査計画がまだ不明でも、情報共有を重視して、オープンな議論への期待を明確にします。これは、消極的な検査官が嘲笑を恐れることなく問題を提起し、他の検査官が問題をフォローアップする提案や支援を提供するため</p>

suggestions and support help in following up the apparent issue. Once the inspector team have established this level of trust among themselves and with management, morning meetings will be very informative and enjoyable. To develop such team, in the beginning the line management may want to develop a meeting plan (guidance) for each site to follow. In addition, an opportunity for benchmarking by attending, or at least listening in, on another team's good discussion meeting.

に存在するプロセスです。検査官のチームが、検査官同士及びマネジメントとの間にこのレベルの信頼関係を築くと、モーニング・ミーティングは非常に有益で楽しいものになります。このようなチームを育成するために、最初に、ラインマネージャーは各サイトが従うべき会議計画（ガイダンス）を作成することを望むかもしれません。さらに、他のチームの優れたディスカッション会議に出席するか、少なくとも傾聴することで、ベンチマークを行う機会が得られます。

2-04:		Update:20251018(NRA)
Benchmarking Worksheet: Benchmarking 0102-04-04-2, 0102-04-04-f-1 (0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE> 04.04 Line Managers)		
Instruction: Compare NRA's practice with NRC's practice to explore room for improvement "Current situation in NRC" should be focused on difference from " Current situation in NRA"		
Comparison Item:	比較項目:	
Experience and capability required to Line Managers	ラインマネージャーに必要な経験と能力	
Current situation in NRC (Hiro, pls write some at here) At the NRC there is normally one line manager (Branch Chief) to oversee 3 to 4 sites, having possibly 1 or 2 reactors at each site. Depending on number of issues and significance from each site, this would require significant oversight and very high level of work required for the manager. I would recommend readjusting the breakdown of sites and number of reactors for each line managers.  Advice. With the understanding of NRA's current situation of only having two managers overseeing 53 reactors, my opinion is that you need more line managers to share the burden of overseeing that many reactors (sites?). My suggestion is to have one line manager to oversee the grouping of reactors based on the plant sites. That is, one plant site having up to 6 reactors, and depending on the performance of that site, it would be assigned to one line manager. And especially implementing the MO for each reactor or site, and depending on the number of inspectors assigned to the site, it would appear that one line manager may not be sufficient to effectively follow, oversee, and effectively implement the ROP.	NRC の実態 NRC では通常、1 人のラインマネージャー（ブランチチーフ）が 3～4 カ所のサイトを監督し、各サイトには 1 基又は 2 基の原子炉があります。各サイトにおける問題の数や重要度によっては、マネージャーに求められる監督業務が膨大になり、非常に高いレベルの業務負担を伴う可能性があります。各ラインマネージャーがカバーするサイト数と原子炉数を再調整することをお勧めします。 助言：NRA の現状を踏まえると、これほど多くの原子炉（又はサイト）を監督する負担を分担するためには、より多くのラインマネージャーが必要な可能性があります。私の提案は、プラントのサイトをグループ化して原子炉を配分し、それを監督するラインマネージャーを 1 名設置することです。つまり、1 つのサイトグループは、最大 6 基の原子炉を有し、そのサイトグループのパフォーマンス状況に応じて、1 人のラインマネージャーが配属されるというものです。そして、特に個々の原子炉又はサイトグループでの MO 実施に関しては、サイトグループに配属される検査官の数にもよりますが、1 人のラインマネージャーだけでは ROP を効	

<p>Advice. It is my opinion that to effectively implement the duties of the line manager to oversee a number of reactors or reactor sites, one must have the requisite level of knowledge and experience of operations, maintenance, radiological, emergency preparedness, and security activities of a nuclear plant. In addition, they need to have knowledge and experience of regulatory and industry requirements, along with regulatory enforcement knowledge to recognize and validate issues for violations. And of course, the individual must have good skills for communications, both written and verbal. And most importantly have demonstrated good leadership skills to effectively work with and oversee their staff.</p> <p>Apparent difference between NRC and NRA for level of experience with line managers. At the NRC, normally the line managers for reactor plant oversight are promoted from within the ranks of senior resident inspectors. Or at least had significant amount (at least 5 or more years) of experience as both junior and senior inspectors within their field of focus, such as security inspector, radiation protection inspector, reactor engineering inspector, etc.</p>	<p>果的にフォロー、監督、実行するには不十分なように思われます。</p> <p>助言：多数の原子炉又は原子炉サイトを監督するラインマネージャーの職務を効果的に遂行するには、原子力発電所の運転、保守、放射線、緊急時対応、及びセキュリティ活動に関する必要なレベルの知識と経験が不可欠であると思います。さらに、規制及び産業界の要求事項に関する知識と経験と同時に、違反問題を把握し立証する規制措置に関する知識も必要です。そしてもちろん、文書及び口頭の両方で優れたコミュニケーション能力を備えていることも必要です。さらに最も重要なのは、スタッフに対して効果的な関与と監督を行う優れたリーダーシップ能力を示していることです。</p> <p>ラインマネージャーの経験レベルに関して、NRC と NRA には明らかな違いがあります。NRC では、通常、原子炉プラントの監督を担当するラインマネージャーは、上級常駐検査官からの昇進です。又は、セキュリティ検査官、放射線防護検査官、原子炉エンジニアリング検査官など、それぞれの専門分野におけるジュニア及びシニア検査官としての相当な経験（5 年以上）を有していること。</p>
---	---

2-05:		Update:20251018(NRA)
Benchmarking Worksheet: Benchmarking 0102-04-02-c-1, 0102-04-03-c-1,(0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE> 04.03 SRI) 0102-04-04-a-5-1,0102-04-04-a-3-1 (0102-04 OVERSIGHT AND OBJECTIVITY REQUIREMENTS AND GUIDANCE> 04.04 Line Managers)		
Instruction: Compare NRA's practice with NRC's practice to explore room for improvement "Current situation in NRC" should be focused on difference from " Current situation in NRA"		
Comparison Item: Coordination work (including line manager and resident inspector) prior to upcoming exit meeting, manager's attendance to exit meeting, SRI's responsibility, and role at exit meeting	比較項目: 締めくり会議の前に実施する調整業務（ラインマネージャーと常駐検査官の会議含む）、マネージャーの締めくり会議への参加、締めくり会議における SRI の役割と責任	

## U.S. NUCLEAR REGULATORY COMMISSION MANAGEMENT DIRECTIVE (MD)

<b>MD 10.67</b>		<b>GENERAL GRADE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM</b>		<b>DT-19-14</b>
<i>Volume 10,</i>	Personnel Management			
<i>Part 3:</i>	Performance Appraisals, Awards and Training			
<i>Approved By:</i>	Miriam Cohen, Chief Human Capital Officer			
<i>Date Approved:</i>	September 19, 2019			
<i>Cert. Date:</i>	N/A, for the latest version of any NRC directive or handbook, see the <a href="#">online MD Catalog</a> .			
<i>Issuing Office:</i>	Office of the Chief Human Capital Officer Policy, Labor and Employee Relations Branch			
<i>Contact Name:</i>	Alison Tallarico	Servicing Human Resources Specialist (names and phone numbers are listed <a href="#">here</a> )		
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>				
Management Directive 10.67, “General Grade Performance Management System,” is revised to—				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporate revised performance management policies concerning the general length of periods in which employees determined to be performing at an Unacceptable level have to demonstrate acceptable performance; and</li> <li>• Clarify the required supervisory actions to be taken when an employee’s performance falls below the Fully Successful level.</li> </ul>				

**TABLE OF CONTENTS**

<b>I. POLICY</b> .....	<b>2</b>
<b>II. OBJECTIVES</b> .....	<b>2</b>
<b>III. ORGANIZATIONAL RESPONSIBILITIES AND DELEGATIONS OF AUTHORITY</b> .....	<b>2</b>
A. Chairman.....	2
B. Executive Director for Operations (EDO) .....	3
C. Inspector General (IG).....	3
D. Chief Human Capital Officer (CHCO) .....	3
E. General Counsel.....	3
F. Office Directors and Regional Administrators .....	4

For updates or revisions to policies contained in this MD that were issued after the MD was signed, please see the Yellow Announcement to Management Directive index ([YA-to-MD index](#)).

---

G. Reviewing Officials .....	4
H. Rating Officials .....	5
I. Employees.....	5
<b>IV. APPLICABILITY .....</b>	<b>6</b>
A. Provisions of this Management Directive .....	6
B. Provisions of the General Grade Performance Appraisal System .....	6
<b>V. DIRECTIVE HANDBOOK .....</b>	<b>7</b>
<b>VI. REFERENCES.....</b>	<b>7</b>

---

## **I. POLICY**

It is the policy of the U.S. Nuclear Regulatory Commission (NRC) to implement and maintain a performance management system for its General Grade (GG) Schedule employees that promotes excellence and accountability through a focus on results; strengthens the link with strategic planning; clearly and directly links organizational mission/program goals and individual performance and results; and forms the basis for other personnel actions.

## **II. OBJECTIVES**

- Facilitate communication about agency goals, expectations, and accomplishments.
- Identify individual accountability for the achievement of organizational accomplishments.
- Improve individual and organizational effectiveness in the accomplishment of agency missions.
- Guide the execution of basic management and supervisory responsibilities.
- Provide a framework for the use of performance appraisals as a basis for adjusting basic pay and determining performance awards, training and development, and reassigning, promoting, reducing-in-pay, retaining, and removing employees.
- Make meaningful distinctions in levels of employee performance.

## **III. ORGANIZATIONAL RESPONSIBILITIES AND DELEGATIONS OF AUTHORITY**

### **A. Chairman**

Provides overall leadership to the agency's GG Performance Management System.

**B. Executive Director for Operations (EDO)**

1. Provides executive leadership and direction for the implementation of the GG Performance Management System.
2. Considers results of reviews of the agency's GG Performance Management System to ensure that it supports mission accomplishment.

**C. Inspector General (IG)**

Directs the implementation of and approves exceptions to the agency's GG Performance Management System for employees of the Office of the Inspector General.

**D. Chief Human Capital Officer (CHCO)**

1. Develops, interprets, determines the applicability of, evaluates, and adjusts the NRC's GG Performance Management System with input from management officials and staff, in compliance with all applicable laws and regulations.
2. Provides advice to NRC offices on the implementation of the system and personnel actions and awards based on performance ratings.
3. Approves exceptions to this management directive (MD) on a case-by-case basis in accordance with applicable laws and regulations.
4. Approves positions that do not require a reviewing official.
5. As appropriate, approves the extension of rating periods other than extensions pursuant to Section I.B, "Requirement for Appraisal," of this handbook.
6. Provides advice and guidance to rating officials whenever employee performance falls below the Fully Successful level.
7. Reviews the issuance of Performance Demonstration Period (PDP) memorandums and advance written notices of proposed actions covered by this MD as well as decisions on such notices.
8. Develops and administers performance appraisal training programs for agency employees, managers, and supervisors.
9. Maintains appropriate employee performance appraisal records in accordance with Federal guidelines and applicable retention schedule.

**E. General Counsel**

Reviews the issuance of PDP memorandums and advance written notices of proposed actions covered by this MD as well as decisions on such notices.

#### **F. Office Directors and Regional Administrators**

1. Implement the system for employees within their respective organizations, consistent with this MD.
2. As appropriate, direct efforts toward developing some common elements and standards for identical or similar positions (e.g., branch chiefs, resident inspectors, administrative assistants).
3. Ensure alignment between individual and agency goals.
4. Ensure that managers, supervisors, and employees under their jurisdiction are trained regarding the requirements of this system so that they can effectively carry out their responsibilities in this MD.
5. Ensure that required appraisals of employee performance within their organizations are conducted in a timely manner and that supervisors evaluate employees in an accurate, rigorous, and consistent manner.
6. With the concurrence of the Chief Human Capital Officer (CHCO) and the Office of the General Counsel (OGC), issue to employees under their jurisdiction advance written notices of proposed actions covered by this MD and decisions on such notices. These responsibilities are normally delegated.
7. May request approval from the CHCO to approve exceptions to this MD for employees under their supervision when unusual circumstances must be considered.
8. Certify in writing to the CHCO that all eligible employees under their supervision have been appraised and that all employees have performance plans in place. In instances where delays in establishing performance plans occur, the certification will provide the date by which all performance plans will be in place.
9. Ensure that employee performance records are maintained appropriately for employees within their organizations.

#### **G. Reviewing Officials**

1. Review, revise as necessary, and approve performance plans for employees within their organizations to ensure that they are consistent, reasonable, and aligned with organizational goals. This review occurs before finalizing performance plans with employees.
2. Review, revise as necessary, and approve ratings of record assigned by subordinate supervisors. Reviewing officials may change ratings and must approve all ratings given by the employees' supervisors before ratings are communicated to employees.

3. Review, approve, and/or decide performance based personnel actions within their delegated authority and forward those requiring higher level approval through the appropriate channels.

#### **H. Rating Officials**

1. Assure that position descriptions accurately reflect the duties and responsibilities assigned to their employees.
2. Determine and document, in writing, the required performance plans for all positions under their supervision, and update those plans as required.
3. Inform subordinate employees at the beginning of the performance appraisal period, and to the extent practical and needed, throughout the year, of the acceptable level of performance for their assigned positions.
4. Seek input from employees about their performance plans, accomplishments, and development needs.
5. Conduct at least one progress review for subordinate employees at mid-year during the appraisal period.
6. Appraise and rate each employee's performance annually by the stated deadline.
7. Recognize and nominate employees for awards when their performance so warrants.
8. With the concurrence of the Chief, Policy, Labor and Employee Relations Branch, Office of the Chief Human Capital Officer (OCHCO), issue PDP memorandums when necessary.
9. Unless otherwise indicated in writing by the office director or the regional administrator, the rating official (normally the employee's immediate supervisor) is designated and authorized to issue advance written notices of proposed performance-based actions.
10. Initiate appropriate action (such as reassignment, reduction in-grade, or removal) when an employee fails to improve Unacceptable performance.

#### **I. Employees**

1. Are encouraged to participate with and/or provide input to their supervisors in developing performance plans for their positions and provide information about their accomplishments and development interests. Employee input will be considered by supervisors, as appropriate, when finalizing performance plans and appraisals.
2. Request that supervisors clarify any performance elements or standards not clearly understood.

3. Advise supervisors of circumstances which could impact or inhibit the performance of assigned duties or interfere with established deadlines.
4. Participate in progress reviews and appraisal discussions with their supervisors.

#### **IV. APPLICABILITY**

##### **A. Provisions of this Management Directive**

The provisions of this MD apply to GG Schedule employees. However, for bargaining unit employees, the “Collective Bargaining Agreement Between U.S. Nuclear Regulatory Commission and National Treasury Employees Union” (CBA) provisions take precedence where the provisions of the CBA are in conflict with this MD.

##### **B. Provisions of the General Grade Performance Appraisal System**

The GG Performance Appraisal System covers all NRC employees, except the following:

1. Employees who are not expected to serve in their positions in an active duty status for the required 120 calendar days during the appraisal period. This may include, for example, intermittent employees, as well as employees appointed to time-limited, temporary positions (such as summer hires), some cooperative education employees, and employees on extended leave without pay;
2. Employees in Senior Executive Service (SES), Senior Level System (SLS), and Administrative Judge (AJ) positions. See—
  - (a) MD 10.137, “Senior Executive Service Performance Management System,”
  - (b) MD 10.148, “Senior Level Performance Appraisal System,” and
  - (c) MD 10.153, “Administrative Judges – Compensation and Staffing”;
3. Individuals serving without compensation (e.g., on volunteer appointments) (see MD 10.13, “Special Employment Programs”);
4. Consultants, experts, and members of boards and panels appointed under the guidelines presented in MD 10.6, “Use of Consultants and Experts,” and MD 10.12, “Use of Advisory Committee Members”;
5. Individuals compensated on a contract or fee basis; and
6. Presidential appointees.

## V. DIRECTIVE HANDBOOK

Handbook 10.67 contains the program requirements and procedures for administering the NRC's GG Performance Management System, clarifies the basic parameters of the system, and provides assistance to employees, supervisors, and managers in carrying out their roles and responsibilities regarding performance planning and appraisal processes.

## VI. REFERENCES

### *Code of Federal Regulations*

5 CFR Part 293, Subpart C, "Official Personnel Folder."

5 CFR Part 430, "Performance Management."

5 CFR Part 432, "Performance Based Reduction in Grade and Removal Actions."

5 CFR Part 451, "Awards."

5 CFR Part 752, "Adverse Actions."

5 CFR Part 771, "Agency Administrative Grievance System."

### *Nuclear Regulatory Commission Documents*

Forms are available through NRC's intranet site in the NRC Forms Library on SharePoint, at <https://usnrc.sharepoint.com/teams/NRC-Forms-Library>.

Management Directives (MD)—

10.1, "Recruitment, Appointments, and Merit Staffing."

10.6, "Use of Consultants and Experts."

10.12, "Use of Advisory Committee Members."

10.13, "Special Employment Programs."

10.14, "Employee Trial Period."

10.41, "Pay Administration."

10.72, "Awards and Recognition."

10.77, "Employee Development and Training."

10.99, "Discipline, Adverse Actions, and Separations."

10.101, "Employee Grievances."

10.103, "Reduction in Force for Non-SES Employees."

10.137, "Senior Executive Service Performance Management System."

10.148, "Senior Level Performance Appraisal System."

10.153, "Administrative Judges – Compensation and Staffing."

Management Directives Web Site:

<http://drupal.nrc.gov/adm/md>.

NUREG/BR-0086, Revision 5, "The Individual Development Plan (IDP) Process,"  
October 2008 ([ML090490452](http://www.nrc.gov/ML090490452)).

Office of the Chief Human Capital Officer (OCHCO) Performance Management Web  
Site: <http://drupal.nrc.gov/ochco/catalog/935>.

OCHCO Guidance on Handling Elements and Standards for Employees on Rotations,  
Details, and Temporary Promotions:

<http://www.internal.nrc.gov/HR/performance/es-rotations-details.pdf>.

The U.S. Nuclear Regulatory Commission and National Treasury Employees Union  
Collective Bargaining Agreement, available at

<https://www.nrc.gov/docs/ML1609/ML16092A326.pdf>.

### ***United States Code***

Actions Based on Unacceptable Performance (5 U.S.C. 4303).

Adverse Actions (5 U.S.C. Chapter 75).

Atomic Energy Act of 1954, as amended (42 U.S.C. 2011 et seq.).

Inspector General Act of 1978, as amended (5 U.S.C. Appendix 3, et seq.).

Performance Appraisal (5 U.S.C. Chapter 43).

Privacy Act of 1974, as amended (5 U.S.C. 552a).

**U.S. NUCLEAR REGULATORY COMMISSION DIRECTIVE HANDBOOK (DH)**

<b>DH 10.67</b>	<b>GENERAL GRADE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM</b>	<b>DT-19-14</b>
<i>Volume 10,</i>	Personnel Management	
<i>Part 3:</i>	Performance Appraisals, Awards and Training	
<i>Approved By:</i>	Miriam Cohen, Chief Human Capital Officer	
<i>Date Approved:</i>	September 19, 2019	
<i>Cert. Date:</i>	N/A, for the latest version of any NRC directive or handbook, see the <a href="#">online MD Catalog</a> .	
<i>Issuing Office:</i>	Office of the Chief Human Capital Officer Policy, Labor and Employee Relations Branch	
<i>Contact Name:</i>	Alison Tallarico	Servicing Human Resources Specialist (names and phone numbers are listed <a href="#">here</a> )
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>		
Management Directive 10.67, “General Grade Performance Management System,” is revised to—		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporate revised performance management policies concerning the general length of periods in which employees determined to be performing at an Unacceptable level have to demonstrate acceptable performance; and</li> <li>• Clarify the required supervisory actions to be taken when an employee’s performance falls below the Fully Successful level.</li> </ul>		

**TABLE OF CONTENTS**

<b>I.</b>	<b>GENERAL PROVISIONS.....</b>	<b>3</b>
	A. Introduction.....	3
	B. Requirement for Appraisal .....	3
	C. Appraisal Period .....	4
<b>II.</b>	<b>GENERAL GRADE PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS.....</b>	<b>5</b>
	A. Agency Performance Appraisal Process.....	5
	B. Developing Performance Plans .....	5
	C. Maintaining Accuracy of Elements and Standards .....	9

---

For updates or revisions to policies contained in this MD that were issued after the MD was signed, please see the Yellow Announcement to Management Directive index ([YA-to-MD index](#)).

---

D. Performance Appraisals and Ratings.....	9
E. Annual Performance Rating Discussion.....	11
F. Grievances Associated with Performance.....	13
G. Impact of Appraisal Information on Personnel Decisions .....	13
<b>III. PERSONNEL ACTIONS TAKEN AS A RESULT OF UNACCEPTABLE PERFORMANCE .....</b>	<b>14</b>
A. The Performance Demonstration Period (PDP) Memorandum .....	14
B. Rating of Record When a PDP Ends at the End of the Appraisal Cycle .....	15
C. Rating of Record When a PDP Does Not End at the End of the Appraisal Cycle.....	15
D. Extension of a PDP .....	15
E. Action at the End of a PDP - Reassignment of an Employee .....	15
F. Action at the End of a PDP – Reduction in Grade or Removal.....	16
G. Selecting Reduction in Grade or Removal .....	16
H. Legal Authority .....	16
I. Requirement for Advance Written Notice of Reduction in Grade or Removal .....	16
J. Concurrence on the Decision.....	17
K. Transcripts.....	17
L. Written Decision .....	17
M. Purging of Agency Records .....	17
N. Employee Appeal Rights .....	18
<b>IV. TRAINING AND DEVELOPMENT FOR EMPLOYEES AND SUPERVISORS.....</b>	<b>18</b>
A. Training for Employees.....	18
B. Training for Supervisors.....	18
<b>V. FINAL DISPOSITION OF RATINGS OF RECORD.....</b>	<b>18</b>
A. Current Rating of Record.....	18
B. Transfer of Performance Records.....	19
<b>VI. GLOSSARY .....</b>	<b>19</b>

---

## I. GENERAL PROVISIONS

### A. Introduction

Handbook 10.67 contains the program requirements and procedures for administering the U.S. Nuclear Regulatory Commission's (NRC's) General Grade (GG) Performance Management System, clarifies the basic parameters of the system, and provides assistance to employees, supervisors, and managers in carrying out their roles and responsibilities with regard to performance plans and appraisals. More detailed implementation procedures, schedules, and best practices are available on the Office of the Chief Human Capital Officer's (OCHCO) Performance Management Web site at <http://drupal.nrc.gov/ochco/catalog/935>.

### B. Requirement for Appraisal

#### 1. Eligibility for Appraisal

- (a) By law, performance elements and standards must be established before an appraisal may be conducted. Written performance plans will be established by the supervisor, in consultation with the employee, no later than 30 calendar days after the effective date of the action that placed the employee in the position. This includes details, rotations, and temporary promotions within the NRC that are expected to last for 120 calendar days or more.
- (b) Generally, all covered employees must receive a rating of record by October 31st each year if they have served in a position within the NRC for 120 calendar days during the appraisal period. Typically, the immediate supervisor prepares the appraisal with input from any other supervisors under whom the employee worked during the rating period.

#### 2. Change in Position

- (a) When an employee who has served the required 120 calendar days under an NRC performance plan changes positions during the appraisal period and the new position has different elements and standards, the immediate supervisor of the position the employee is leaving will provide the employee a written close-out appraisal that will be considered by the new supervisor in assigning the annual rating of record. Factors considered by the rating official could include the portion of the appraisal period covered by the former position, the relevance of the plan to the new position, or any other reasonable considerations.
- (b) When a close-out appraisal is given for a period ending less than 120 calendar days before the end of the annual rating period, then the close-out appraisal becomes the rating of record.

---

3. Rotations, Details, and Other Temporary Assignments Within and Outside the NRC

- (a) Upon completion of a rotation, detail, temporary promotion, or other temporary assignment of 120 calendar days or more within the NRC, the supervisor to whom the employee was temporarily assigned shall prepare a summary appraisal to be used by the employee's supervisor of record in determining the employee's next rating of record. (Please see additional guidance on handling elements and standards for employees on rotations, details, and temporary promotions on OCHCO Web site at <http://www.internal.nrc.gov/HR/performance/es-rotations-details.pdf>.)
- (b) If an employee is detailed or temporarily promoted outside the NRC, a reasonable effort must be made to obtain appraisal information from the outside organization. The employee's annual rating of record will include consideration of this information, as appropriate.

4. Extending the Rating Period

If an employee has not worked under a performance plan for the required 120 calendar days and therefore cannot be rated at the end of an appraisal period, the period is extended for the amount of time necessary to reach the 120 calendar days requirement. This could apply, for example, to employees new to the NRC or employees on extended leave without pay to serve in the military.

5. Appraising Disabled Veterans

Performance appraisals and ratings of record of disabled veterans may not be lowered because of absence from work to seek medical treatment.

**C. Appraisal Period**

The performance appraisal period begins on October 1 of each year and ends on September 30 of the following calendar year.

1. Extensions

In unusual situations such as extended illness or leave, reduction-in-force (RIF) notice periods, improvement opportunity periods in accordance with a Performance Demonstration Period (PDP) memorandum, when beneficial to the employee and the agency, or other unusual conditions, the Chief Human Capital Officer (CHCO), may approve the extension of a rating period past one year. Employees will be informed promptly regarding any extended or deferred appraisal period applicable to them.

## 2. Progress Reviews

At least one official progress review and discussion will be conducted mid-year each year, generally in April, for all employees who have served in a position for 120 calendar days as of the end of March. Progress reviews are not required, but may be conducted, for employees who have not met the 120-day requirement by the last day of March, or at other times during the year. Mid-year discussions will include a comparison of the employee's performance with the plan established for the employee's position. The supervisor and the employee will document that the mid-year progress review has been completed with a dated signature. The progress review is not grievable. Employees should be given feedback at other times during the year, especially if their performance deteriorates significantly.

## 3. Office Appraisal Certification

Normally, in early November of each year, office directors and regional administrators will certify in writing to the CHCO that performance appraisals have been completed for all of their GG employees.

## II. GENERAL GRADE PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS

### A. Agency Performance Appraisal Process

The performance appraisal is a management tool useful in ensuring that the agency's mission and the requirements of each organization are being met by allowing supervisors to guide, measure, track, and provide for improvement of individual employee productivity.

### B. Developing Performance Plans

#### 1. Employee Participation

Supervisors should encourage employees to participate in the development of their performance plans. This can be accomplished by whatever process(es)/method(s) the supervisor deems effective and appropriate, including the employee and supervisor developing the performance plan together, the employee providing a draft performance plan to the supervisor, the employee commenting on a draft performance plan provided by the supervisor, or the supervisor obtaining information from a sample of employees who perform similar work. The final performance plan is determined by the supervisor.

2. Performance Plans Provided to Employees

Written performance plans must be provided to each employee no later than 30 calendar days after entry into a position as a result of a new appointment, a change to lower grade, a promotion, reassignment, detail, or a temporary promotion projected to last for 120 days or longer, and at the beginning of a new appraisal period.

3. Identifying Performance Elements

Performance plans should be based primarily on the requirements of the employee's position and must be clearly and strategically linked with and support organizational goals established in strategic plans, annual performance plans, or other organizational planning or budget documents. Performance plans should be understandable, results focused, measurable, verifiable, and achievable and should permit meaningful distinctions between levels of performance. In addition to the position description, other resources such as strategic and operating plans, organizational excellence objectives, program goals for given program areas, office specific planning documents, budget data, or other internal management policies or directions may also be considered when developing the performance plan. Additionally, other sources, such as Executive Orders, may prescribe a requirement to include or use performance elements and standards to address specific responsibilities or competencies of certain employees.

4. Identical or Similar Elements

Identical or similar performance elements are appropriate to ensure equity and consistency within and between different offices across the agency when identical or similar positions exist in the same occupational series or where duties, responsibilities, and tasks actually performed are essentially similar (e.g., resident inspectors). Office directors and regional administrators will direct efforts toward consistency in performance elements and standards for these types of positions. Modifications may be made to reflect differences in actual work performed.

5. Critical Elements

The supervisor should list and group similar related duties and/or competencies which, taken together, adequately represent the duties of the position. These duties and responsibilities become the critical elements of the position. A critical element describes "what" is to be done and represents a component of the position that consists of duties and responsibilities that are primary, regular, recurring, and necessary to accomplish the work of the organization. These duties contribute to accomplishing organizational goals and objectives and are of such importance that unacceptable performance in any one element would result in overall unacceptable performance in the position. All performance plans should

contain no fewer than three and no more than six elements. Only critical elements should be included in the performance plan.

6. Mandatory Supervisory Element

Supervisors must have at least one element that addresses supervisory effectiveness and holds the manager accountable for the alignment of performance plans to organizational goals. This element should include the following tasks:

- (a) Planning and organizing for current and future workforce requirements;
- (b) Actively engaging in recruiting, interviewing, selecting, developing, rewarding, and utilizing a highly qualified staff;
- (c) Implementing equal employment opportunity and affirmative action;
- (d) Setting expectations for staff performance; rigorously and accurately appraising and providing feedback on staff performance; and addressing employee poor performance;
- (e) Recommending awards and recognition, where appropriate;
- (f) Facilitating successful employee transitions into Federal service or new positions; and
- (g) Establishing an open, collaborative work environment, including considering differing professional views.

7. Performance Standards

- (a) Each element must be accompanied by a set of standards that describes “how” the duties are to be performed and performance measured. Supervisors, giving consideration to employee input, will establish performance standards at least at the Fully Successful (FS) level for each element.
- (b) Standards should be written clearly and simply and should relate directly to the element. To the extent feasible, standards should be expressed in terms that can be measured or quantified. The absence of a written standard for a specific level of performance does not preclude the assignment of a rating above or below FS. Standards must be attainable and allow flexibility for performance to reflect two levels above as well as two levels below that described at the FS level. Standards for similar positions should be consistent. Generally, it should be possible to exceed standards at the FS level unless a single error could result in serious consequences (e.g., risk to life, safety, or property).

8. Measures Included in the Definition of Standards

Generally, the following four measures are included in the definitions of the standards:

- (a) Quality of Work - Clearly define how accurate or complete the work product must be, and state the manner in which the work must be performed.
- (b) Quantity of Work - Include the acceptable range of output when describing the volume of work expected allowing for contingencies such as resources or emergencies.
- (c) Timeliness - Include deadlines and milestones, when appropriate.
- (d) Supervision required - Describe the normal supervision typical of the FS level.

9. Inclusion of Behavioral Traits

Standards should not be based on general behavioral traits and personal characteristics, such as intelligence or dedication, which cannot be directly observed or objectively assessed.

10. Documenting the Performance Plan

With consideration of employee input, the supervisor will prepare the draft plan and will give a copy to the employee before submitting the plan to the reviewing official. If there is disagreement over the plan and a mutually agreeable solution cannot be reached, the supervisor's judgment will prevail. The draft plan will be submitted, unsigned, to the reviewing official.

11. Reviewing Official

The reviewing official (usually the second level supervisor) will review the plan for accuracy and consistency with mission requirements and plans for similar positions. In cases of differences of opinion, the reviewing official should discuss the plan with the supervisor, but reviewing officials have authority to make final decisions and to direct that changes be made. After the review and any changes, both the supervisor and reviewing official sign the performance plan. Reviewing officials are not required for employees reporting directly to the Commission, for administrative assistants reporting to regional administrators, or for other specified positions exempted by approval of the CHCO.

12. Performance Plans Issued to Employees

- (a) Following the review and approval by the reviewing official, the supervisor and employee will discuss the performance plan, and both will sign and date it. The discussion should include any changes directed by the reviewing official. The employee's signature only acknowledges receipt of the performance plan. The plan becomes effective when received by the employee.
- (b) If the employee refuses to sign the completed performance plan, both the employee's receipt of the plan and declination to sign must be recorded in the NRC's performance management system.

**C. Maintaining Accuracy of Elements and Standards**

When significant changes in work assignments, resources, or major shifts in function or priorities have a direct impact on performance plans such that changes are required, modifications should be recorded on the performance plan. Employees should be involved in the discussion of the necessary changes. Significant changes must be approved by the reviewing official and the revised performance plan signed, dated, and issued to the employee. New elements and standards become effective when the revisions have been approved. Performance plans should generally not be revised within 120 calendar days of the end of the rating period (after May 31). Revisions after May 31 may require extending the rating period.

**D. Performance Appraisals and Ratings**

1. Annual Rating

- (a) During the month of October each year, unless an extension is required in accordance with Section I.B.4 of this handbook, or an exception has been approved by the CHCO, supervisors will hold performance discussions with each employee under their supervision and will provide appraisals of each employee's performance during the appraisal period, which will become the basis for the rating of record and are documented on performance plan.
- (b) Supervisors should seek input from the employee regarding work products and accomplishments that reflect the employee's overall performance and achievements relevant to each element as well as any summary levels from details, rotations, or temporary promotions relevant to the appraisal period.

## 2. Individual Element Ratings

Individual elements should be rated using one of the following five levels. See the glossary in Section VI of this handbook for definitions of each level. The points corresponding to the level will be assigned and will be used to compute the summary level.

- (a) Outstanding (O): 4 points
- (b) Excellent (E): 3 points
- (c) Fully Successful (FS): 2 points
- (d) Minimally Successful (MS): 1 point
- (e) Unacceptable (U): 0 points

## 3. When There Is Little or No Performance Data

If, in the supervisor's judgment, the employee did not have the opportunity to perform work, or an insufficient quantity of work was available under one or more elements, the supervisor will mark that element NA (Not Applicable) and will provide a brief narrative explaining why such a determination was made. Ratings of "NA" will not be counted against the employee. They are not given a numerical rating or counted among the critical elements in computing the summary level. Note that this provision does not apply to rating employees who simply fail to complete assigned work.

## 4. Summary Levels

Summary levels are determined by totaling all the points assigned and dividing that figure by the number of elements rated. The quotient determines the summary level in accordance with the following chart:

- (a) Outstanding (O): 3.70-4.00
- (b) Excellent (E): 2.70-3.69
- (c) Fully Successful (FS): 1.70-2.69
- (d) Minimally Successful (MS): 1.0-1.69
- (e) Unacceptable (U)

## 5. Requirement for Narratives for Ratings

In addition to indicating a rating, the supervisor will prepare a brief narrative for each element, rating performance against the written FS standard. When performance exceeds or does not meet the FS standard, justification should be included that clearly and explicitly justifies the assigned rating.

6. Prohibition on Forced Distribution

By regulation in 5 CFR Part 430, "Performance Management," the method for deriving and assigning a summary level may not limit or require the use of particular summary levels (e.g., quotas).

7. Discussions with Employees

Rating officials may review and discuss as appropriate accomplishments, deficiencies, continued development, and performance with the employee before forwarding the unsigned performance plan with the recommended summary level to the reviewing official. However, during the discussion, the supervisor should not commit to how individual elements will be rated; or discuss or share the summary level with the employee. Summary levels that are not ratings of record (e.g., a rating for a detail of more than 120 calendar days) do not require the approval or signature of a reviewing official.

8. Responsibilities of the Reviewing Official

- (a) The reviewing official is responsible for assuring that all subordinate supervisors conduct appraisals in an equitable, accurate, and consistent manner. If the reviewing official determines that a rating is poorly prepared, inconsistent, or fails to provide an accurate rating of the employee's performance, a discussion should be held with the supervisor to resolve the issue.
- (b) The reviewing official is the final approving authority for ratings of record for employees within his/her organization and as such may change ratings for elements and the resultant summary level. Before taking such action, the reviewing official should provide the rating official with the opportunity to support or amend the rating as appropriate. Reasons for making changes must be based on an assessment of performance against the standards on the approved performance plan. After the reviewing official has signed and dated the appraisal, it will be returned to the supervisor to sign, date, and discuss with the employee.

**E. Annual Performance Rating Discussion**

1. Requirement for Discussions

Performance appraisal discussions must be conducted annually. During these discussions, the rating official meets with each employee to advise him/her of the overall performance assessment for the appraisal period. The rating official should also discuss each individual element and narrative rating and make any recommendations for training, if appropriate. The rating official should use this opportunity to inform the employee how the rating may be used as a basis for making personnel decisions; recognize and reinforce the positive contributions of the employee by identifying areas of strength; and identify areas requiring improvement

along with methods of facilitating improvement, if necessary. Progress reviews and performance appraisal discussions also offer opportunities for dialogue about all employees' continued development.

2. Employee's Written Comments

Employees may provide written comments on performance appraisal. Comments are optional and should be provided within 5 working days of receipt. If the employee's comments provide information that changes the supervisor's original assessment, the supervisor may revise the performance appraisal to reflect the changes and send it back to the reviewing official.

3. Employee's Signature

(a) The employee signs and dates the performance appraisal. The signature acknowledges receipt of the rating and confirms that the employee was provided an opportunity to meet with the supervisor to discuss the contents of the appraisal. The employee's signature should not be interpreted to imply concurrence with the appraisal, narrative, or comments. The annual performance rating is not final until all signatures have been secured. However, if the employee refuses to sign the performance appraisal, it will become effective 5 working days after receipt by the employee.

(b) Each employee will receive a copy of the completed performance appraisal at the end of the appraisal period. The original appraisal and any necessary supporting documentation will be forwarded to the CHCO for retention.

4. Rating of Record

The most recent rating of record is the valid rating for official purposes and serves as the basis for personnel actions. See Management Directive (MD) 10.103, "Reduction in Force for Non-SES Employees," which provides for considering the three most recent ratings of record for RIF purposes.

5. Performance Plan for the Upcoming Year

At the beginning of the new appraisal period, a new written performance plan containing elements and standards should be developed and discussed by the supervisor and employee, then reviewed and put in place for the upcoming appraisal period. Discussion of the current appraisal and the new year's requirements may occur simultaneously or sequentially. Normally, the approved plan should be received by the employee within 30 calendar days after the beginning of the rating period.

6. Office Performance Plan Certification

Normally, in early November of each year, office directors and regional administrators will certify in writing to the CHCO that performance plans have been completed for all of their GG employees.

**F. Grievances Associated with Performance**

1. Supervisors have the authority to assign duties and responsibilities to employees and to set standards for their performance. Therefore, performance plans are not subject to formal appeal or to agency grievance procedures. However, an employee who disagrees with the rating official's rating of record or other performance rating that includes a summary level may grieve in accordance with the provisions established in MD 10.101, "Employee Grievances." Employees in the bargaining unit are subject to the negotiated grievance procedures in the "Collective Bargaining Agreement Between U.S. Nuclear Regulatory Commission and National Treasury Employees Union" (CBA).
2. When a rating is changed as a result of a grievance, the revised rating will replace the contested rating and will become the rating of record.

**G. Impact of Appraisal Information on Personnel Decisions**

1. Ratings of record will be used in making decisions regarding the following:
  - (a) Recognizing and rewarding employees (see MD 10.72, "Awards and Recognition");
  - (b) Promoting (see MD 10.1, "Recruitment, Appointments, and Merit Staffing");<sup>1</sup>
  - (c) Granting or denying within-grade increases (see MD 10.41, "Pay Administration");<sup>2</sup>
  - (d) Training (see MD 10.77, "Employee Development and Training");

---

<sup>1</sup> Only an employee whose rating of record meets or exceeds Fully Successful (FS) can be considered for a noncompetitive career ladder promotion. In considering an employee for promotion under competitive procedures, consideration must be given to the rating of record.

<sup>2</sup> A supervisor may not grant a within-grade increase to an employee whose current rating of record is below FS. Employees in the bargaining unit are subject to the CBA.

- 
- (e) Reassigning, reducing in grade, retaining, and removing employees (see MD 10.99, "Discipline, Adverse Actions and Separations");
  - (f) Reductions-in force (RIF) (see MD 10.103, "Reduction in Force for Non-SES Employees"); and
  - (g) Assisting employees in improving performance.
2. Supervisors should consult OCHCO labor and employee relations specialists, and their regional human resources representatives, as appropriate, whenever an employee's performance falls below the Fully Successful level. This will provide supervisors/rating officials the opportunity for early advice and guidance to help determine appropriate steps in addressing performance problems.

### **III. PERSONNEL ACTIONS TAKEN AS A RESULT OF UNACCEPTABLE PERFORMANCE**

Supervisors are required to hold employees accountable for unacceptable performance. If an employee's performance is determined to be Unacceptable in any one element, supervisors are required to provide a structured period of generally no more than 30 days during which the employee can demonstrate that performance has improved to an acceptable level. Longer periods may be approved when necessary to provide sufficient time to evaluate an employee's performance. The supervisor will prepare a (PDP) Memorandum which will be issued to the employee. Supervisors should consult with the OCHCO Policy, Labor and Employee Relations Branch or their regional human resources representative as soon as possible when performance problems arise. Performance-based actions for trial period employees are governed by MD 10.14, "Employee Trial Period," and/or the CBA.

#### **A. The Performance Demonstration Period (PDP) Memorandum**

- 1. The PDP memorandum will—
  - (a) Identify the element(s) for which the employee's performance is Unacceptable.
  - (b) Detail the ways in which the performance is not meeting the standards in the performance plan.
  - (c) Clarify expectations and communicate standards depicting performance at the MS level.
  - (d) Describe how the supervisor will assist the employee in improving performance.
  - (e) Inform the employee of the amount of time allowed to bring performance up to the MS level.

- (f) State that failure to improve to at least the MS level will result in action to reassign, reduce in grade, or remove.
  - (g) State that failure to improve to the FS level will also result in the denial of a within-grade increase.
2. Notification requirements for denying within-grade increases and the PDP memorandum may be combined in one memorandum.

**B. Rating of Record When a PDP Ends at the End of the Appraisal Cycle**

The supervisor is required to complete an appraisal and issue a rating of record only when the opportunity period established by the PDP ends at the end of the appraisal period, i.e., when the rating of record is normally due, or if required by the provisions of this handbook.

**C. Rating of Record When a PDP Does Not End at the End of the Appraisal Cycle**

At the conclusion of a PDP when that period does not end at the end of the appraisal period, the supervisor will determine if performance has improved or remains unacceptable and will issue a memorandum to the employee stating whether the employee's performance has improved to FS or better, to at least the MS level, or remains unacceptable. If the latter is the case, the supervisor will, under the guidance of OCHCO, and the regional human resources representatives, as appropriate, initiate action to reassign, reduce in grade, or remove the employee from Federal service.

**D. Extension of a PDP**

If insufficient information is available at the end of the PDP to adequately rate the employee's performance, the PDP period may be extended. Such extensions are typically granted in 30-day increments.

**E. Action at the End of a PDP - Reassignment of an Employee**

Management retains the right to reassign employees at any time based on the needs of the Federal service. Reassignment to another position at the same grade may be the appropriate action in a case where the employee's performance continues to be below FS if management believes the employee will perform successfully in the new position; for example, because of a change in work environment or in the kind of work performed. Such moves must be made in collaboration with OCHCO, and the regional human resources representatives, as appropriate. Written elements and standards for the new position will be provided by the gaining supervisor.

#### **F. Action at the End of a PDP – Reduction in Grade or Removal**

Either reduction in grade or removal may be the appropriate course of action in cases where performance in one or more elements continues to be unacceptable at the end of the improvement period or extension.

#### **G. Selecting Reduction in Grade or Removal**

Reduction in grade would be appropriate when the employee's demonstrated performance meets an acceptable level for performance at a lower grade, as long as the organization can still function effectively. The supervisor will seek guidance from OCHCO, and the regional human resources representatives, as appropriate, in determining if either reduction in grade or removal would be the appropriate action.

#### **H. Legal Authority**

The actions discussed above will generally be conducted in accordance with 5 U.S.C. Chapter 43, "Performance Appraisal," and implementing regulations, supplemented by these instructions. Management reserves the right to take appropriate performance-based action in accordance with 5 U.S.C. Chapter 75, "Adverse Actions," and implementing regulations. See MD 10.99, "Discipline, Adverse Actions, and Separations."

#### **I. Requirement for Advance Written Notice of Reduction in Grade or Removal**

1. Federal law and regulations require that prior to reducing in grade or removing an employee based on unacceptable performance, an advance written proposed notice of reduction in grade or removal be issued to the employee. The advance written notice will be prepared and signed by the proposing official and should not be issued until it has been reviewed by OCHCO and Office of the General Counsel.
2. The notice must—
  - (a) Provide 30 calendar days advance written notice of the proposed action. Upon the written request of the employee, the deciding official may grant an extension of the notice period, not to exceed 30 calendar days, and may further extend the period only with the approval of the CHCO.
  - (b) Identify specific instances of Unacceptable performance which occurred during the 1-year period ending with the date of the advance written notice on which the proposed action is based.
  - (c) Identify the critical element(s) of the employee's position involved in each instance of Unacceptable performance.

- (d) Inform the employee of the right to be represented by an attorney or other representative and specify the employee's obligation to notify the deciding official who the representative will be, if any, within a reasonable period of time before any oral reply. (The CHCO may disallow any individual to act as an employee's representative if his/her activities as a representative would cause a conflict of interest or position. The decision of the CHCO is final in this matter.)
  - (e) Inform the employee that he/she will be provided with a reasonable amount of official time to prepare an oral and/or written reply to the advance written notice.
  - (f) Identify and provide an address for the deciding official and state that any oral reply will be heard and that any written reply will be received by this individual.
  - (g) State that the employee must provide the oral and/or written reply to the deciding official within 14 calendar days from receipt of the advance written notice and that extensions of time may be granted based on reasonable grounds.
3. If an oral reply is requested, it will be made at a mutually agreed upon date, time, and place.

**J. Concurrence on the Decision**

Unless the action was proposed by the Chairman or the Executive Director for Operations, a decision by an official at a higher level than the proposing official is normally required before the action may be taken.

**K. Transcripts**

The record of the action must show that the employee's oral and/or written reply was considered by the deciding official before a decision was made. In some instances, a verbatim transcript of any oral reply may be appropriate.

**L. Written Decision**

The deciding official must provide a written decision to retain in grade, reduce in grade, or remove the employee within 30 calendar days after the expiration of the notice period. The decision may be based only on those instances of Unacceptable performance cited in the advance written notice. If this decision is adverse, it must specify those instances of Unacceptable performance cited in the advance written notice upon which the reduction in grade or removal was based. The decision must state the effective date of the reduction in grade or removal and must clearly state the employee's appeal rights.

**M. Purging of Agency Records**

If the decision is not to reduce in grade or remove the employee because performance has improved to an acceptable level during the advance written notice period and

acceptable performance is sustained for 1 year from the date of the notice, all documentation regarding the proposed action will be removed from all agency records.

#### **N. Employee Appeal Rights**

An employee who meets the criteria of 5 U.S.C. 4303, "Actions Based on Unacceptable Performance" (generally, an employee who has completed his or her trial period), may appeal a performance-based reduction in grade or removal to the Merit Systems Protection Board (MSPB). Bargaining unit employees may appeal to the MSPB or file a grievance in accordance with the negotiated procedures contained in the CBA, but not both.

### **IV. TRAINING AND DEVELOPMENT FOR EMPLOYEES AND SUPERVISORS**

#### **A. Training for Employees**

1. Employees may receive training for developmental purposes or to assist them in overcoming deficiencies. Supervisors may use performance ratings as a basis for determining the career training and development needs of their employees since the annual appraisal may identify areas where remedial or developmental training is necessary for an employee to meet a specific performance standard.
2. Developmental training may be provided to expand the scope or depth of employee's abilities and knowledge to enhance job performance. Within available resources, the interests and desires of employees may influence the type and amount of developmental training provided (see MD 10.77 for further information on agency supported training and development opportunities).

#### **B. Training for Supervisors**

Training on how to write effective performance plans and on the GG Performance Management System will be available to all NRC supervisors and managers to reinforce the principles of the performance appraisal and the relationship of performance appraisals to effective human capital management, including its relationship to training, pay, awards, career promotion, and employee discipline. Supervisors share information and provide training to employees under their supervision.

### **V. FINAL DISPOSITION OF RATINGS OF RECORD**

#### **A. Current Rating of Record**

The most current rating of record as well as the prior 3 years' ratings of record will be maintained in the Electronic Official Personnel Folder (eOPF). Other official performance related documents, such as PDP Memorandums, as appropriate, will be maintained in

separate files except when earlier removal is required by the guidance in this handbook or by administrative or judicial proceedings.

#### **B. Transfer of Performance Records**

1. When the eOPF is transferred to another agency or to the National Personnel Records Center performance ratings of record that are 3 years old or less, the performance plan upon which the most recent rating of record was based, and any summary levels written, as a result of the employee having changed positions, will be included.
2. These files will be maintained in accordance with and access governed by the provisions of the Privacy Act and the NRC System of Records Notice.

## **VI. GLOSSARY**

### **Appraisal**

The act of reviewing and evaluating the performance of an employee against the described performance standards.

### **Appraisal Period**

The period of time established by the appraisal system during which an employee's performance will be reviewed and a rating of record will be prepared.

### **Close-out Appraisal**

A performance rating prepared after an employee, who has served at least 120 calendar days under a performance plan, moves to another position having a different performance plan. See Rating. Close-out appraisals are normally considered by the new supervisor when deriving a rating of record (See Section VI, "Glossary" of this handbook).

### **Critical Element**

A component of a position consisting of one or more duties and responsibilities which contributes toward accomplishing organizational goals and objectives and which is of such importance that Unacceptable performance on the element would result in Unacceptable performance in the position. Only critical elements should be included in performance plans.

### **Employees**

Incumbents of all General Grade (GG) positions.

### **General Grade Performance Management System**

The description of NRC's program and methods which integrate performance, pay, and awards systems with its basic management functions for the purpose of improving individual and organizational effectiveness in the accomplishment of agency mission and goals. The NRC's General Grade Performance Management System is an OPM approved program, established in accordance with "Performance Appraisal," (5 U.S.C. Chapter 43) , and Title 5 of the *Code of Federal Regulations* (5 CFR) Part 430, "Performance Management," of OPM regulations, and provides for the identification of critical elements, establishment of performance standards, communication of elements and standards to employees, establishment of methods and procedures to appraise performance against established standards, and appropriate use of appraisal information in making personnel decisions.

### **Individual Element Ratings**

Ratings which indicate the degree to which the employee has attained the performance standard for that element. Each individual element is considered "critical" and will be assigned one of the following ratings: Outstanding, Excellent, Fully Successful, Minimally Successful, or Unacceptable.

### **Office Director**

For purposes of this handbook, unless expressly stated otherwise, the term "Office Director" encompasses regional administrators, the Chairman, the Commissioners, Executive Director for Operations, and chairs of boards, panels, and committees with reference to employees under their supervision.

### **Performance**

An employee's accomplishment of assigned work and responsibilities.

### **Performance Award**

A performance-based lump-sum cash payment, time off award, combination of cash and time off, or High Quality Increase granted to an employee based on the employee's rating of record. A performance-based cash award does not increase base pay.

### **Performance Demonstration Period**

A formal period of generally 30 calendar days in which an employee who has been determined to have been performing at an Unacceptable level can demonstrate that performance has improved to an acceptable level. It is also the supervisor's opportunity to clearly express his or her expectations and the consequences of not meeting those expectations.

### **Performance Plan**

The aggregation of all an employee's written critical elements and performance standards, commonly referred to as "elements and standards."

### **Performance Standard**

A statement of the expectations or requirements established by management for a critical element at a particular rating level. A performance standard may include, but is not limited to, factors such as quality, quantity, timeliness, and supervision required.

### **Progress Review**

A review of and communication with the employee about performance compared to performance standards. This is not a formal rating.

### **Rating**

The written, or otherwise recorded, appraisal of performance compared to the performance standards for each critical element on which there has been an opportunity to perform for the minimum period. A performance rating may include the assignment of a summary level.

### **Rating Official**

Normally, the employee's immediate supervisor who has the responsibility for appraising an employee's performance against his/her established performance plan and assigning a summary level.

### **Rating of Record**

The employee's annual performance rating normally prepared at the end of an appraisal period for performance of assigned duties over the entire period and the assignment of a summary level. This is normally the rating given in October but may also include ratings given after extended rating periods, ratings revised as a result of a grievance, ratings given to reconcile any differences between a within-grade determination and an employee's most recent rating of record, or close-out appraisals given after an employee changes positions and when there is less than 120 calendar days left in the rating period.

### **Reviewing Official**

Normally, the employee's second level supervisor and the rating official's immediate supervisor. The reviewing official is the approving official for the performance plan and the rating of record. Summary levels that are not ratings of record (such as those given

at the end of details or rotations) do not require review or approval by the reviewing official.

### **Summary Level**

The overall level assigned to the written record of the appraisal after individually rating each critical element. Definitions of the five approved summary levels follow:

1. *Outstanding* means performance of rare and exceptional quality, with a very high quantity of work completed significantly ahead of established schedules or deadlines, under minimum supervision.
2. *Excellent* means performance of unusually good or high quality with a high quantity of work produced ahead of established schedules or deadlines, with less than normal supervision.
3. *Fully Successful* means performance which is of good quality, with the expected quantity of work that meets deadlines or schedules for completion of work.
4. *Minimally Successful* means performance that is not "Unacceptable" but needs improvement to reach the Fully Successful level. This may be evidenced by the need for close supervisory review, discussion, training, and/or correction of work products. When performance falls below Fully Successful, the supervisor must assist the employee in improving their performance.
5. *Unacceptable* means performance that fails to meet established performance standards in one or more critical elements. An Unacceptable rating on any one element mandates and overall Unacceptable rating. When performance is unacceptable, action must be taken consistent with required procedures, to assist the employee in bringing performance up to an acceptable level.

## NRC管理要綱 (MD)

MD 10.67	一般グレードのパフォーマンス 管理システム	DT-19-14
第10巻 パート3:	人事管理 パフォーマンス評価、表彰及び訓練	
承認者:	Miriam Cohen、チーフ人材オフィサー	
承認日:	2019年9月19日	
証明日:	N/A。NRC 要綱又はハンドブックの最新版は、 <a href="#">online MD Catalog</a> 参照	
発行オフィス:	チーフ人材オフィサー室 方針、労働・従業員関係ブランチャ	
連絡先:	Alison Tallarico サービス担当人事スペシャリスト (名前と電話番号リストは <a href="#">ここに</a> 記載)	
要旨	<p>管理要綱10.67「一般等級パフォーマンス管理システム」について、次の点を改訂した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 容認できないレベルのパフォーマンスにあると判断された従業員が容認可能なパフォーマンスにあることを実証しなければならない一般的な期間について、改訂されたパフォーマンス管理ポリシーを組み込む。</li> <li>● 従業員のパフォーマンスが完全な成功レベルより下回る場合に取るべき必要な監督上の措置を明確にする。</li> </ul>	

## 目次

I. 基本方針 .....	2
II . 目的 .....	2
III. 組織上の責任及び権限委譲.....	2
A. 委員長 .....	2
B. 運営総局長 (EDO) .....	3
C. 監査総監 (IG) .....	3
D. チーフ人材オフィサー (CHCO) .....	3
E. 顧問弁護士 .....	3
F. 本部部門長及び地方局長 .....	4
G. レビュー担当職 (Reviewing Officials) .....	4
H. 評定担当職 (Rating Officials) .....	5
I. 従業員 .....	5
IV. 適用範囲 .....	6

A. 本管理要綱の規定.....	6
B. 一般職等級パフォーマンス評価制度の規定.....	6
V. 要綱ハンドブック.....	7
VI. 参考資料.....	7

## I. 基本方針

米国原子力規制委員会（NRC）では、一般等級（GG）スケジュールの従業員を対象に、成果重視を通じて卓越性及び説明責任を促進させ、戦略計画との関連性を強化させ、組織の使命／プログラムの目標と個人のパフォーマンス及び成果を明確かつ直接的に関連させ、その他の人事措置の基盤を形成するようなパフォーマンス管理システムを導入及び維持することを基本方針とする。

## II. 目的

- NRCの目標、期待、成果に関するコミュニケーションを促進する。
- 組織の成果達成に対する個人の説明責任を明確にする。
- NRCの使命達成に対する個人及び組織の有効性を向上させる。
- 基本的な管理及び監督責任遂行のガイドを示す。
- 基本給の調整、パフォーマンス賞の決定、訓練と能力開発、従業員の異動、昇進、減給、保持、解任の決定の根拠として、パフォーマンス評価を使用する枠組みを提供する。
- 従業員のパフォーマンス・レベルを意味のある形で区別する。

## III. 組織の責任と権限の委譲

### A. 委員長

NRCのGGパフォーマンス管理システムに全体的なリーダーシップを提供する。

### B. 運営総局長（EDO）

1. GG パフォーマンス管理システムの実施に関して運営上のリーダーシップと指示を提供する。
2. NRCのGGパフォーマンス管理システムのレビュー結果を検討し、それが使命の達成に役立つことを確認する。

### C. 監査総監（IG）

監査総監室の職員に対するNRCの GG パフォーマンス管理システムの実施を指示し、例外を承認する。

### D. チーフ人材オフィサー（CHCO）

1. 適用されるすべての法律及び規制に準拠し、管理職員及びスタッフからの意見を参考にして、NRC の GG パフォーマンス管理システムを開発、解釈、適用性を決定、評価、及び調整する。
2. システムの実施、パフォーマンス評定に基づく人事措置及び表彰について NRCの各オフィスに助言を提供する。
3. 適用される法律及び規制に従って、ケースバイケースでこの管理要綱（MD）の例外を承認する。
4. レビュー担当職を必要としない役職を承認する。

5. 必要に応じて、このハンドブックのセクションIB「評価の要件」に従った延長以外の評定期間の延長を承認する。
  6. 従業員のパフォーマンスが「完全に成功」レベルを下回る場合、評定担当職にアドバイスとガイダンスを提供する。
  7. パフォーマンス実証期間 (PDP) 覚書の発行、本 MD でカバーされる提案されたアクションの事前书面通知、及びそのような通知に関する決定を確認する。
  8. NRCの従業員、マネージャー、監督者向けのパフォーマンス評価訓練 プログラムを開発し、管理する。
  9. 連邦ガイドライン及び該当する保管スケジュールに従って、適切な従業員パフォーマンス評価記録を維持する。
- E. 顧問弁護士
- PDP 覚書の発行、本 MD の対象となる提案されたアクションの事前书面通知、及びそのような通知に関する決定を確認する。
- F. オフィスディレクター及び地方局長
1. 本MDに従って、それぞれの組織内の従業員向けにシステムを適用する。
  2. 必要に応じて、同一又は類似の職位（例：ブランチチーフ、常駐検査官、管理アシスタント）に共通する要素及び基準の開発に取り組む。
  3. 個人の目標とNRCの目標の整合性を確保する。
  4. マネージャー、監督者、及び管理下の従業員がこの MD における責任を効果的に遂行できるように、このシステムの要件に関する訓練を確実に受けられるようにする。
  5. 組織内の従業員のパフォーマンスに対する必要な評価が適時に実施され、マネージャーが正確、厳格、一貫した方法で従業員を評価することを確実化する。
  6. チーフ人材オフィサー (CHCO) 及び法務顧問室 (OGC) の同意を得て、監督下の従業員に対し、本MDの対象となる措置案及び当該通知に関する決定事項について、事前に書面による通知を発行する。これらの責任は通常、委任される。
  7. 通常でない状況を考慮する必要がある場合、監督下にある従業員に対してこの MD の例外を承認するよう CHCO に申請することができる。
  8. 監督下にあるすべての対象従業員が評価を受け、すべての従業員がパフォーマンス計画を策定していることをCHCOに書面で証明する。パフォーマンス計画の策定に遅延が生じた場合、すべてのパフォーマンス計画が策定される予定日を証明書に記載する。
  9. 組織内の従業員のパフォーマンス記録が適切に維持されていることを確実化する。
- G. レビュー担当職
1. 組織内の従業員のパフォーマンス計画をレビューし、必要に応じて修正し、

承認することで、一貫性、妥当性、そして組織目標との整合性を確保する。このレビューは、従業員とパフォーマンス計画を最終決定する前に実施する。

2. 部下であるスーパーバイザーが付与した記録の評定をレビューし、必要に応じて修正し、承認する。レビュー担当職は評定を変更する権利を有し、評定が従業員に伝達される前に、従業員の上司が付与したすべての評定を承認しなければならない。
3. パフォーマンスに基づく人事措置をレビュー、承認、及び／又は決定し、上位レベルの承認を必要とするアクションを適切なチャネルを通じて転送する。

#### H. 評定担当職

1. 職務記述書が従業員に割り当てられた職務と責任を正確に反映していることを確認する。
2. 監督下にあるすべての職位について、必要なパフォーマンス計画を決定し、書面で文書化し、必要に応じてその計画を更新する。
3. パフォーマンス評価期間の開始時に、また実用的かつ必要な程度に、年間を通じて、配属された職位における容認可能なパフォーマンス・レベルを部下の従業員に通知する。
4. 従業員から彼らのパフォーマンス計画、成果、開発ニーズに関する意見を求める。
5. 評価期間中の中間に、部下の従業員に対して少なくとも 1 回進捗レビューを実施する。
6. 定められた期限までに毎年各従業員のパフォーマンスを評価し、格付けする。
7. 従業員のパフォーマンスが正当な評価に値する場合は、その功績を認めて賞に推薦する。
8. チーフ人材オフィサー (OCHCO) 室の政策・労働・従業員関係ブランチのチーフの同意を得て、必要に応じて PDP 覚書を発行する。
9. オフィスディレクター又は地方局長が書面で別途指示しない限り、評定担当職 (通常は従業員の直属の上司) が指定され、パフォーマンスに基づく措置 (案) に関して書面による事前通知を発行する権限が与えられる。
10. 従業員が容認できないパフォーマンスを改善できない場合は、適切な措置 (異動、降格、解任など) を開始する。

#### I. 従業員

1. 自身の職位におけるパフォーマンス計画の策定にあたり、上司に協力し、又は上司に意見を述べることで奨励され、また、自身のパフォーマンスや能力開発への関心に関する情報を提供することが奨励される。従業員の意見は、パフォーマンス計画及び評価を最終決定する際に、上司により適宜考慮される。

2. 明確に理解できないパフォーマンス要素又は基準があれば、それを上司に明確にするよう依頼する。
3. 割り当てられた職務の遂行に影響を及ぼしたり阻害したり、定められた期限に支障をきたす可能性のある状況があれば、上司に報告する。
4. 上司との進捗レビュー及び評価の協議に参加する。

#### IV. 適用範囲

##### A. この管理要綱の規定

本MDの規定はGGスケジュールの従業員に適用される。ただし、交渉ユニットの従業員については、「NRCと全米財務省職員組合との間の団体交渉協定」(CBA)の規定が本MDと矛盾する場合、CBAの規定が優先される。

##### B. 一般職等級パフォーマンス評価制度の規定

GG パフォーマンス評価システムは、以下を除くすべての NRC 従業員を対象としている。

1. 評価期間中、必要な120暦日間、現役として職務に就くことが見込まれない従業員。これには、例えば、断続的勤務従業員、期間限定の臨時職（夏季雇用など）に任命された従業員、一部の協同教育従業員、長期無給休暇中の従業員などが含まれる；
2. 上級役員サービス (SES)、上級レベルシステム (SLS)、行政裁判官 (AJ) の職位にある職員。以下を参照。
  - (a) MD10.137「上級役員サービスのパフォーマンス管理システム」
  - (b) MD10.148「上級レベルのパフォーマンス評価システム」及び
  - (c) MD10.153「行政裁判官 - 報酬及び人員配置」；
3. 無償で奉仕する個人（例：ボランティアとしての任命）(MD10.13「特別雇用プログラム」を参照)；
4. MD 10.6「コンサルタント及び専門家の活用」及びMD 10.12「諮問委員会メンバーの活用」に示すガイドラインに従って任命されたコンサルタント、専門家、幹部会及びパネルのメンバー；
5. 契約又は手数料ベースで報酬を得る個人；及び
6. 大統領により任命される者。

#### V. 要綱ハンドブック

ハンドブック 10.67 には、NRC の GG パフォーマンス管理システムを管理するためのプログラム要件と手順が記載されており、システムの基本的なパラメータが明確にされ、従業員、監督者、マネージャーがパフォーマンス計画と評価プロセスに関する役割と責任を遂行するための支援が提供される。

## VI. 参考文献

### 連邦規則集

- 5 CFR Part 293、Subpart C、「公式人事フォルダー」
- 5 CFR Part 430、「パフォーマンス管理」
- 5 CFR Part 432「パフォーマンスに基づく等級引き下げ及び解任措置」
- 5 CFR Part 451、「賞」
- 5 CFR Part 752、「不利な措置」
- 5 CFR Part 771、「政府NRCの行政苦情処理システム」

### NRC文書

フォームは、NRC イン트라ネット・サイトにある SharePoint 上の NRC フォーム・ライブラリ (<https://usnrc.sharepoint.com/teams/NRC-Forms-Library>) から入手できる。

### 管理要綱 (MD) -

- 10.1「採用、任命、実力主義の人員配置」
- 10.6「コンサルタント及び専門家の活用」
- 10.12「諮問委員会委員の活用」
- 10.13「特別雇用プログラム」
- 10.14「従業員の試用期間」
- 10.41「給与管理」
- 10.72、「賞と表彰」
- 10.77「従業員の能力開発及び訓練」
- 10.99「懲戒、不利益な行為、及び分離」
- 10.101「従業員の苦情」
- 10.103「非SES従業員の人員削減」
- 10.137「上級管理職サービスパフォーマンス管理システム」
- 10.148「上級レベルのパフォーマンス評価システム」
- 10.153「行政裁判官 - 報酬と人員配置」

### 管理要綱 Web サイト:

<http://drupal.nrc.gov/adm/md>

NUREG/BR-0086、改訂第5版、「個人能力開発計画 (IDP) プロセス」、2008年10月 (ML090490452)。

### チーフ人材オフィサー室 (OCHCO) パフォーマンス管理 Web サイト:

<http://drupal.nrc.gov/ochco/catalog/935>

従業員のローテーション、詳細、及び一時昇進に関する要素と基準の取り扱いに関する OCHCO ガイダンス:

[http://www.internal.nrc.gov/HR/performance/es-rotations- details.pdf](http://www.internal.nrc.gov/HR/performance/es-rotations-details.pdf)

NRCと財務省職員組合の団体交渉協定は、次を参照

<https://www.nrc.gov/docs/ML1609/ML16092A326.pdf>

米国法令

容認できないパフォーマンスに基づく措置 (5 USC 4303)

不利益な措置 (5 USC 第 75 章)

1954 年原子力法 (改正版) (42 USC 2011 以降)

1978 年監査総監法 (改正版) (5 USC 付録 3 以降)

パフォーマンス評価 (5 USC 第43章)。

1974 年プライバシー法 (改正版) (5 USC 552a)。

## NRC要綱 ハンドブック (DH)

DH 10.67	一般等級のパフォーマンス 管理システム	DT-19-14
第10巻 パート3:	人事管理 パフォーマンス評価、表彰及び訓練	
承認者:	Miriam Cohen、チーフ人材オフィサー	
承認日:	2019年9月19日	
証明日:	N/A。NRC 要綱又はハンドブックの最新版は、 <a href="#">online MD Catalog</a> 参照	
発行オフィス:	チーフ人材オフィサー室 方針、労働・従業員関係ブランチャ	
連絡先:	Alison Tallarico サービス担当人事スペシャリスト (名前と電話番号リストは <a href="#">ここに</a> 記載)	
要旨	<p>管理要綱10.67「一般等級パフォーマンス管理システム」について、次の点を改正した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 容認できないレベルのパフォーマンスにあると判断された従業員が容認可能なパフォーマンスにあることを実証しなければならない一般的な期間について、改訂されたパフォーマンス管理ポリシーを組み込む。</li> <li>● 従業員のパフォーマンスが完全な成功レベルより下回る場合に取るべき必要な監督上の措置を明確にする。</li> </ul>	

## 目次

I. 一般規定 .....	3
A. はじめに .....	3
B. 評価の要件 .....	3
C. 評価期間 .....	4
II. 一般的なパフォーマンス評価プロセス.....	5
A. NRCパフォーマンス評価プロセス.....	5
B. パフォーマンス計画の策定.....	5
C. 要素と標準の精度の維持.....	9
D. パフォーマンス評価と評定.....	9
E. 年次パフォーマンス評定に関する協議.....	11
F. パフォーマンスに関連する苦情.....	13
G. 評価情報の人事決定への影響.....	13
III. 容認できないパフォーマンスの場合に講じられる人事措置.....	14

A.	パフォーマンス実証期間 (PDP) メモ.....	14
B.	評価サイクルの終了時にPDPが終了した場合の記録の評定.....	15
C.	評価サイクルの終了時にPDPが終了しない場合の記録の評定.....	15
D.	PDPの拡張.....	15
E.	PDP終了時の措置 - 従業員の再配置.....	15
F.	PDP終了時の措置 - 降格又は解任.....	16
G.	降格又は解任の選択.....	16
H.	法的権限 .....	16
I.	降格又は解任に関する事前の書面通知に関する要件.....	16
J.	決定に対する同意.....	17
K.	会議録 .....	17
L.	決定文書 .....	17
M.	NRC記録の削除.....	17
N.	従業員の異議申し立て権利.....	18
IV.	従業員とマネージャーの訓練と開発.....	18
A.	従業員訓練.....	18
B.	上司の訓練.....	18
V.	記録の評定の最終処分.....	18
A.	現在の記録の評定.....	18
B.	パフォーマンス記録の転送.....	19
VI.	用語集 .....	19

## I. 一般規定

### A. はじめに

ハンドブック10.67には、NRCの一般等級 (GG) パフォーマンス管理システムの運用に関するプログラム要件及び手順が記載されており、システムの基本パラメータを明確にし、従業員、上司、マネージャーがパフォーマンス計画と評価に関する役割と責任を遂行するための支援を提供する。より詳細な導入手順、スケジュール、ベストプラクティスについては、チーフ人材オフィサー室 (OCHCO) のパフォーマンス管理ウェブサイト (<http://drupal.nrc.gov/ochco/catalog/935>) 参照。

### B. 評価の要件

#### 1. 評価対象となる資格

- (a) 法律により、評価を実施する前に、パフォーマンス要素と基準を確立する必要がある。書面によるパフォーマンス計画は、上司が従業員と協議の上、当該従業員を当該職位に就かせた措置の発効日から30暦日以内に作成する。これには、NRC内での120暦日以上継続が見込まれる職務内容、ローテーション、及び一時

的な昇進が含まれる。

(b) 通常、評価対象期間中にNRC内の職務に120暦日以上勤務したすべての対象従業員は、毎年10月31日までに記録の評定を受領しなければならない。通常、評価は直属の上司が、評定期間中に従業員が従事していた他の上司からの意見を参考に作成する。

## 2. 職務の変化

(a) NRCパフォーマンス計画に基づき必要な120暦日勤務した従業員が評価期間中に職位を変更し、新しい職位の要素と基準が以前と異なる場合、従業員が離れる職位の直属の上司は、従業員に対し書面によるクローズアウト評価を提供するものとする。この評価は、新しい上司が年次の記録の評定を付与する際に考慮される。評定担当職が考慮する要素には、以前の職位が評価期間に占める割合、計画と新しい職位との関連性、その他の合理的な考慮事項が含まれる。

(b) 年間評定期間の終了日の120日未満以内に終了する期間についてクローズアウト評価が行われた場合、そのクローズアウト評価が記録の評定となる。

## 3. NRC内外のローテーション、詳細、その他の臨時任務

(a) NRC内で120暦日以上ローテーション、詳細、臨時昇進、又はその他の臨時配属が完了した場合、従業員が臨時配属された上司は、従業員の記録上の上司が従業員の次回の記録の評定を決定する際に使用する要約の評価を作成するものとする。(ローテーション、詳細、臨時昇進における従業員の取り扱い要素及び基準に関する追加ガイダンスについては、OCHCOウェブサイト (<http://www.international.nrc.gov/HR/performance/es-rotations-details.pdf>) を参照のこと。)

(b) 従業員がNRC外部で選抜又は一時的に昇進する場合、外部組織から評価情報を入手するために合理的な努力を払わなければならない。従業員の毎年の記録の評定には、必要に応じてこの情報も考慮される。

## 4. 評定期間の延長

従業員がパフォーマンスプランに基づいて必要な120暦日勤務しておらず、評価期間終了時に評定を受けることができない場合、120暦日の要件を満たすのに必要な期間、評価期間が延長される。これは、例えば、NRCに新しく配属された従業員や、軍務に就くために長期の無給休暇を取っている従業員に当てはまる。

## 5. 障害のある退役軍人の評価

障害のある退役軍人のパフォーマンス評価及び記録の評定は、治療のために仕事を休んだことを理由に引き下げられることはない。

## C. 評価期間

パフォーマンス評価期間は、毎年10月1日に始まり、翌年の9月30日に終了する。

### 1. 延長

長期の病気や休暇、人員削減 (RIF) の通知期間、業績実証期間 (PDP) 覚書に基

づく改善機会期間（従業員と機関にとって有益である場合）、その他の異例の状況において、最高人材資本責任者（CHCO）は、評定期間の1年を超える延長を承認することができる。従業員には、該当する評価期間の延長又は延期について速やかに通知される。

NRC指令又はハンドブックの最新版については、オンラインMDカタログを参照。5

## 2. 進捗状況レビュー

毎年、3月末時点で120暦日以上勤務している全従業員を対象に、少なくとも1回の公式進捗状況レビューと協議が年半ば（通常は4月）に実施される。3月末までに120日要件を満たしていない従業員に対しては、進捗状況レビューは必須ではないが、実施することができる。中間協議では、従業員のパフォーマンスと、その職位に設定された計画との比較を行う。上司と従業員は、中間進捗状況レビューが完了したことを日付入りの署名とともに文書化する。進捗状況レビューは苦情の対象にはなりません。従業員には、特にパフォーマンスが著しく低下した場合には、中間レビューを毎年の他の時期にも提供する必要がある。

## 3. オフィス評価の証明

通常、毎年11月初旬に、オフィスディレクターと地方局マネージャーは、GG従業員全員の業績評価が完了したことをCHCOに書面で証明する。

## II. 一般等級のパフォーマンス評価プロセス

### A. NRCのパフォーマンス評価プロセス

パフォーマンス評価は、マネージャーが従業員一人ひとりの生産性の向上を指導、測定、追跡、提供できるようにすることで、NRCの使命と各組織の要件が満たされていることを確認するのに役立つ管理ツールである。

### B. パフォーマンス計画の策定

#### 1. 従業員の参加

上司は、従業員がパフォーマンス計画の策定に参加するよう奨励すべきである。これは、従業員と上司が共同でパフォーマンス計画を策定する、従業員が上司にパフォーマンス計画の草案を提出する、従業員が上司の提出したパフォーマンス計画の草案について意見を述べる、上司が類似の業務を行っている従業員から情報を得るなど、上司が効果的かつ適切と考えるあらゆるプロセス／方法によって実現できる。最終的なパフォーマンス計画は、上司が決定する。

#### 2. 従業員に提供されるパフォーマンス計画

書面によるパフォーマンス計画は、新規任命、下位の等級への変更、昇進、異動、細分化、又は120日以上続くことが見込まれる臨時昇進の結果として役職に就いた後30暦日以内、及び新たな評価期間の開始時に各従業員に提供されなければならない。

### 3. パフォーマンス要素の特定

パフォーマンス計画は、主に従業員の職位の要件に基づく必要があり、戦略計画、年間パフォーマンス計画、又はその他の組織計画書や予算書で設定された組織目標と明確かつ戦略的に結び付けられ、それらをサポートする必要がある。パフォーマンス計画は、理解しやすく、結果重視で、測定可能で、検証可能で、達成可能である必要があり、パフォーマンス・レベル間の意味のある区別が可能である必要がある。役職記述書に加えて、戦略計画と運営計画、組織の卓越性目標、特定のプログラム領域のプログラム目標、部署固有の計画書、予算データ、又はその他の社内管理ポリシーや指示などの他のリソースも、パフォーマンス計画の作成時に考慮される場合がある。さらに、大統領令などの他の情報源では、特定の従業員の特定の責任又は能力に対処するために、パフォーマンス要素及び基準を含めるか使用する要件を規定する場合がある。

### 4. 同一又は類似の要素

同一又は類似の職務が同一の職種系列内に存在する場合、又は職務、責任、及び実際に遂行される業務が本質的に類似している場合（例：常駐検査官）には、NRC内及び異なる部署間で公平性と一貫性を確保するために、同一又は類似のパフォーマンス評価要素を設定することが適切である。部署長及び地方局マネージャーは、これらの職種におけるパフォーマンス評価要素及び基準の一貫性確保に努める。実際の業務内容の違いを反映するために変更を加える場合がある。

### 5. 重要な要素

上司は、職務を適切に表す類似の関連職務及び／又は能力をリストアップし、グループ化する必要がある。これらの職務と責任は、職務の重要な要素となる。重要な要素とは、「何を」行うべきかを示すものであり、組織の業務を遂行するために主要で、定期的かつ反復的かつ必要な職務と責任から成る職務の構成要素を表す。これらの職務は組織の目標と目的の達成に貢献し、その重要性は極めて高いため、いずれかの要素のパフォーマンスが許容範囲外であれば、職務全体のパフォーマンスも許容範囲外となる。すべてのパフォーマンス計画は、3つ以上6つ以下の要素を含む。パフォーマンス計画には重要な要素のみ含める必要がある。

### 6. 必須の監督要素

監督者は、監督の有効性に焦点を当て、パフォーマンス計画と組織目標の整合性についてマネージャーに責任を負わせる要素を少なくとも1つ持たなければならない。この要素には、以下のタスクが含まれる。

- (a) 現在及び将来の労働力の要件に関する計画及び組織化。
- (b) 優秀な人材の採用、面接、選考、育成、報酬の支給、活用に積極的に取り組むこと。
- (c) 雇用機会均等及び積極的差別是正措置を実施すること。

- (d) 職員のパフォーマンスに対する期待を設定すること、職員のパフォーマンスを厳格かつ正確に評価しフィードバックを提供すること、そして職員の不満足なパフォーマンスに対処すること。
- (e) 適切な場合には、賞や表彰を推奨すること。
- (f) 従業員の連邦政府への転職や新たな役職へのスムーズな移行を促進すること。
- (g) 異なる専門的見解を考慮するなど、オープンで協力的な職場環境を確立すること。

#### 7. パフォーマンス基準

- (a) 各要素には、職務の遂行方法とパフォーマンス測定方法を規定した一連の基準が付帯されなければならない。マネージャーは、従業員の意見を考慮しつつ、各要素について少なくとも「完全成功 (FS)」レベルのパフォーマンス基準を設定するものとする。
- (b) 基準は明確かつ簡潔に記述され、各要素に直接関連するものでなければならない。可能な限り、基準は測定又は定量化可能な用語で表現されるべきである。特定のパフォーマンス・レベルに関する明文化された基準がない場合でも、FSレベルより上位又は下位の評定を付与することは可能である。基準は達成可能でなければならない、FSレベルで規定されているレベルより2レベル上、あるいは2レベル下のパフォーマンスを反映できる柔軟性を備えていなければならない。類似の職位に対する基準は一貫性が保たれるべきである。一般的に、単一の誤りが重大な結果（例：生命、安全、又は財産へのリスク）につながる場合を除き、FSレベルの基準を超えることは可能である。

#### 8. 基準の定義に含まれる評価尺度

一般的に、基準の定義には次の 4つの評価尺度が含まれる。

- (a) 作業の品質 - 作業成果物がどの程度正確又は完全でなければならないかを明確に定義し、作業を実行する方法を明記する。
- (b) 作業量 - リソースや緊急事態などの不測の事態への対応のために予想される作業量を示す際に、容認可能なアウトプットの範囲を含める。
- (c) 適時性 - 必要に応じて、期限とマイルストーンを含める。
- (d) 必要な監督 - FS レベルに典型的な通常の監督について説明する。

#### 9. 行動特性の包含

基準は、直接観察したり客観的に評価したりできない、知性や献身性などの一般的な行動特性や個人的特徴に基づくべきではない。

#### 10. パフォーマンス計画の文書化

上司は従業員の意見を考慮し、計画案を作成し、従業員にその写しを渡した上で、レビュー担当職に提出する。計画について意見の相違が生じ、双方が合意でき

る解決策に至らない場合は、上司の判断が優先される。計画案は、署名なしでレビュー担当職に提出される。

#### 11. レビュー担当職

レビュー担当職（通常は2段階上の上司）は、計画の正確性、任務要件及び類似職位の計画との整合性をレビューする。意見の相違がある場合は、レビュー担当職は上司と計画について協議する必要があるが、レビュー担当職には最終決定権と変更指示権がある。レビュー及び変更後、上司とレビュー担当職の双方がパフォーマンス計画に署名する。委員会に直接報告する職員、地方局マネージャーに報告する事務アシスタント、又はCHCOの承認により免除されるその他の特定の職位については、レビュー担当職は必要ない。

#### 12. 従業員に発行されるパフォーマンス計画

(a) レビュー担当職によるレビューと承認の後、上司と従業員はパフォーマンス計画について協議し、双方が署名と日付を記入する。協議には、レビュー担当職から指示された変更事項も含まれる。従業員の署名は、パフォーマンス計画の受領を確認することのみを目的としている。計画は、従業員が受領した時点で発効する。

(b) 従業員が完了したパフォーマンス計画書への署名を拒否した場合、従業員による計画書の受領と署名の辞退の両方がNRC のパフォーマンス管理システムに記録される必要がある。

#### C. 要素と標準の精度の維持

業務割り当て、リソース、又は機能や優先順位の大幅な変更がパフォーマンス計画に直接影響を与え、変更が必要となる場合は、パフォーマンス計画に修正内容を記録する必要がある。従業員は必要な変更に関する議論に参加する必要がある。重要な変更はレビュー担当職の承認を得る必要があり、改訂されたパフォーマンス計画は署名、日付を記入し、従業員に交付する必要がある。新しい要素と基準は、改訂が承認された時点で有効になる。パフォーマンス計画は通常、評定期間終了日（5月31日以降）から120暦日以内に改訂すべきではない。5月31日以降の改訂には、評定期間の延長が必要になる可能性がある。

#### D. パフォーマンス評価と評定

##### 1. 年次評定

(a) 毎年 10 月中に、このハンドブックのセクション I.B.4 に従って延長が必要な場合を除き、又は CHCO によって例外が承認された場合を除き、上司は監督下にある各従業員とパフォーマンスについて協議し、評価期間中における各従業員のパフォーマンス評価を示す。この評価は記録に基づく評定の基礎となり、パフォーマンス計画に記載される。

(b) 上司は、各要素に関連する従業員の全体的なパフォーマンス及び成果を表す

作業成果及び達成事項、並びに評価期間における詳細、ローテーション、又は一時的な昇進に関わる概要レベルについて、従業員の意見を聞く必要がある。

## 2. 個々の要素の評定

個々の要素は、以下の5つのレベルのいずれかで評価される。各レベルの定義については、このハンドブックのセクションVIの用語集を参照。レベルに対応するポイントが割り当てられ、要約レベルの算出に使用される。

- (a) 卓越 (O) : 4点
- (b) 優秀 (E) : 3点
- (c) 完全な成功 (FS) : 2点
- (d) 最低限の成功 (MS) : 1点
- (e) 容認できない (U) : 0点

## 3. パフォーマンスに関するデータが殆ど又は全くない場合

上司の判断により、従業員が業務を遂行する機会がなかった場合、又は1つ以上の要素について十分な量の業務がアサインされなかった場合、上司は当該要素をNA（該当なし）とマークし、その理由を簡潔に記載する。「NA」の評定は、従業員に不利に働くことはない。数値評定はなされず、要約レベルの算定において重要な要素としてのカウントもなされない。なお、この規定は、アサインされた業務を単に完了できなかった従業員に対する評定には適用されないことに注意。

## 4. 要約レベル

要約レベルは、付与されたすべてのポイントを合計し、その数値を評価対象要素の数で割ることによって決定される。この商によって、以下の表に従って要約レベルが決定される。

- (a) 卓越 (O) : 3.70～4.00
- (b) 優秀 (E) : 2.70～3.69
- (c) 完全な成功 (FS) : 1.70～2.69
- (d) 最低限の成功 (MS) : 1.0～1.69
- (e) 容認できない (U)

## 5. 評定の説明要件

上司は、評定を示すだけでなく、各要素について文書化されたFS基準に照らしてパフォーマンス評定の簡潔な説明を加える。パフォーマンスがFS基準を上回った場合又は満たさなかった場合は、判定した評定が妥当である理由を明確かつ明示的に示す根拠の説明を含める必要がある。

## 6. 強制的な分配の禁止

5 CFR パート430「パフォーマンス管理」の規制により、要約レベルの算定及び割り当ての方法は、特定の要約レベルの使用を制限又は要求（例. 配分）することはない。

## 7. 従業員との協議

評定担当職は、要約レベル（案）が記載された未署名のパフォーマンス計画をレビュー担当職に提出する前に、従業員のパフォーマンス、欠点、継続的な能力開発、及びパフォーマンスについて、必要に応じて従業員とレビュー及び協議することができる。ただし、上司は、協議中に、個々の要素がどのように評価されるかについてコミットしたり、要約レベルを従業員と協議したり共有したりしてはならない。記録の評定ではない要約レベル（例：120暦日を超える詳細に対する評定）については、レビュー担当職の承認又は署名は必要ない。

## 8. レビュー担当職の役割

(a) レビュー担当職は、部下であるすべての上司が公平かつ正確で一貫性のある方法で評価を実施することを保証する責任を負う。万が一レビュー担当職が、評定が不十分である、一貫性がない、又は従業員のパフォーマンスを正確に評定していないと判断した場合、その上司と協議を行い、問題を解決する必要がある。

(b) レビュー担当職は、監督組織内の従業員の記録の評定に関する最終承認の権限を有し、それゆえ各要素の評定及びそれに伴う要約レベルを変更する場合もある。レビュー担当職は、そのような措置をとる前に、評定担当職に対し、必要に応じて評定を支持する又は修正する機会を与える必要がある。変更理由は、承認されたパフォーマンス計画の基準に照らしたパフォーマンス評価に基づくものでなければならない。レビュー担当職が評価に署名及び日付を記入後、それは上司に返却され、上司が署名及び日付を記入し、従業員と協議を行う。

## E. 年間パフォーマンス評定に関する協議

### 1. 協議の要件

パフォーマンス評価に関する協議は毎年実施しなければならない。協議において、評定担当職は各従業員と面談し、評価期間における全体的なパフォーマンス評価を伝える。また、評定担当職は、個々の要素及び評定の説明についても協議し、必要に応じて、訓練に関する推奨案を示す必要がある。評定担当職は、この機会を利用して、人事決定の根拠として評定がどのように活用される可能性があるかについて従業員に説明し、従業員の強みを特定してそのプラスの貢献を認めて強化させるとともに、必要に応じて、改善が必要な分野及び改善を支援する方法についても示す必要がある。進捗レビューやパフォーマンス評価に関する協議は、全従業員の継続的な能力開発に資する対話の機会にもなる。

### 2. 従業員の書面によるコメント

従業員はパフォーマンス評価について書面で意見を提出することができる。意見の提出は任意であり、受領後5営業日以内に提出する必要がある。従業員の意見が上司の当初の評価に変更をもたらす情報を含む場合、上司は変更内容を反映させてパフォーマンス評価を修正し、評定担当職に差し戻す可能性がある。

### 3. 従業員の署名

(a) 従業員はパフォーマンス評価に署名し、日付を記入する。署名は、評価の受領を認め、従業員が上司と面談して評価内容について協議する機会を与えられたことを確認するものである。従業員の署名は、評価、説明、又はコメントへの同意を意味するものと解釈すべきではない。年次パフォーマンス評価は、すべての署名が揃うまで確定しない。ただし、従業員がパフォーマンス評価への署名を拒否した場合、評価は従業員が受領してから5営業日後に有効になる。

(b) 各従業員は、評価期間終了時に完了したパフォーマンス評価のコピーを受け取る。評価の原本及び必要な関連書類は、CHCOに送付され、保管される。

### 4. 記録の評定

最新の記録の評定が正式な評定として有効であり、人事措置の根拠となる。管理要綱 (MD) 10.103 「非SES従業員の人員削減」では、RIF (雇用機会均等法) の適用において、最新の3回の記録の評定を考慮することが規定されている。

### 5. 次年度のパフォーマンス計画

新たな評価期間の開始時には、上司と従業員により要素と基準を盛り込んだ新たなパフォーマンス計画が作成及び協議され、さらにレビューがなされた後、対象となる評価期間に適用されるべきである。現行の評価と次年度の要件に関する協議は、同時又は順次に行うことができる。通常、承認された計画は、評定期間開始後30日以内に従業員に渡される。

### 6. オフィス・パフォーマンス計画の証明

通常、毎年11月初旬に、オフィスディレクターと地方局長は、GG従業員全員のパフォーマンス計画が完了したことをCHCOに対して書面で証明する。

## F. パフォーマンスに関連する苦情

1. 上司は従業員に対して職務と責任を割り当て、彼らのパフォーマンス基準を設定する権限を有する。したがって、パフォーマンス計画は正式な不服申し立てやNRCの苦情処理手続きの対象にはならない。ただし、評価担当職による記録の評定又は要約レベルを含むその他のパフォーマンス評価に同意できない従業員は、MD 10.101 「従業員の苦情」に定められた規定に従って苦情を申し立てることができる。交渉ユニットの従業員は、「NRCと全米財務省職員組合との団体交渉協定」(CBA)に定められた苦情処理手続きの対象となる。

2. 苦情の結果として評定が変更された場合、修正された評定が異議を申し立てられた評定に取って代わり、記録の評定となる。

## G. 評価情報の人事決定への影響

1. 記録の評定は、以下の事項に関する決定を行う際に使用される。

(a) 従業員を認め、表彰する (MD10.72 「表彰及び褒章」を参照)。

- (b) 昇進 (MD10.1「採用、任命、功績配属 (Merit Staffing)」参照) <sup>1</sup>
  - (c) 等級内昇給の許可又は拒否 (MD10.41「給与管理」参照) <sup>2</sup>
  - (d) 訓練 (MD10.77「従業員の能力開発及び訓練」を参照)
  - (e) 従業員の異動、降格、留任及び解任 (MD10.99「懲戒、不利益な処分及び解任」参照)。
  - (f) 人員削減 (RIF) (MD10.103「非SES従業員の人員削減」参照)
  - (g) 従業員のパフォーマンス向上の支援
2. 従業員のパフォーマンスが「完全な成功」のレベルを下回った場合は、上司はOCHCOの労務・従業員関係専門家、及び地方局の人事担当者に適宜相談すべきである。これにより、上司/評定担当職は、パフォーマンス問題に対する適切な方策の決定に役立つ早期の助言や指導を仰ぐことができる。

### III. 容認できないパフォーマンスの場合に講じられる人事措置

上司は、パフォーマンスが容認できない従業員に対して説明責任を求める必要がある。従業員のパフォーマンスがいずれかの要素において容認できないと判断された場合、上司は通常30日以内の体系的な期間を設け、その期間中にパフォーマンスが容認可能なレベルまで改善したことを従業員が証明できるようにする必要がある。従業員のパフォーマンスを評価する十分な期間を確保するために、必要に応じてより長い期間が認められる場合がある。上司は (PDP) 覚書を作成し、従業員に交付する。パフォーマンスに問題が生じた場合、**上司はできるだけ早くOCHCOの方針・労務・従業員関係ブランチ又は地方局の人事担当者に相談**する必要がある。試用期間中の従業員に対するパフォーマンスに基づく措置は、MD 10.14「従業員試用期間」及び/又はCBAに準拠する。

#### A. パフォーマンス実証期間 (PDP) 覚書

1. PDP覚書は、
  - (a) 従業員のパフォーマンスが容認できない要素を特定する。
  - (b) パフォーマンスがパフォーマンス計画の基準を満たしていない点を詳しく説明する。
  - (c) 期待事項を明確にし、MS レベルを表すパフォーマンスの基準を伝える。
  - (d) 上司が従業員のパフォーマンス向上をどのように支援するかを説明する。
  - (e) パフォーマンスを MS レベルまで引き上げるのに許容される期間を従業員に

<sup>1</sup> 記録の評定が「完全な成功 (FS)」以上の従業員のみが、非競争的なキャリア階段昇進の対象となる。競争的な手続きによる昇進を検討する場合、記録の評定を考慮する必要がある。

<sup>2</sup> 上司は、現在の評定がFS以下の従業員に対して、等級内昇給を認めることはできないであろう。交渉ユニットの従業員は、労働協約 (CBA) の対象となる。

伝える。

(f) 少なくとも MS レベルまで向上できない場合は、異動、降格、又は解任の措置が取られることを明記する。

(g) FS レベルまで向上できない場合は、等級内昇給も拒否される可能性があることを記載する。

2. 等級内昇給の拒否に関する通知要件と PDP 覚書を 1つの覚書にまとめてもよい。

B. 評価サイクルの終了時にPDPが終了した場合の記録の評価

監督者は、PDP に示された機会の期間が評価期間の終了時に終了した場合にのみ、すなわち記録の評価が通常予定されている場合、又はこのハンドブックの規定により要求されている場合に、評価を完了し、記録の評価を発行する必要がある。

C. 評価サイクルの終了時にPDPが終了しない場合の記録の評価

評価期間の終了時にPDP期間が終了しない場合、上司はパフォーマンスが改善したか、あるいは依然として容認できないかを判断し、従業員のパフォーマンスがFSレベル以上か、少なくともMSレベルに改善したか、又は依然として容認できないかを記載した覚書を従業員に交付する。後者の場合、上司はOCHCO及び地方局人事担当者の助言の下、必要に応じて従業員の異動、降格、又は連邦職員としての職務からの解任などの措置を開始する。

D. PDP期間の延長

PDP終了時に従業員のパフォーマンスを適切に評価するための情報が不十分な場合、PDP期間を延長することができる。このような延長は通常30日単位で認められる。

E. PDP終了時の措置 - 従業員の異動

管理職は、連邦政府の業務上の必要性に基づき、いつでも従業員の異動を行う権利を有する。従業員のパフォーマンスがFSを下回り続ける場合、管理職が従業員は新しい職務において（例えば、職場環境や業務内容が変わることで）成功裏に業務を遂行できると判断すれば、同じ等級の別の職務への異動が適切な措置となる可能性がある。このような異動は、必要に応じてOCHCO及び地方局の人事担当者と連携して行う必要がある。新しい職務に関する要素と基準は、採用する上司が文書で提示する。

F. PDP終了時の措置 - 降格又は解任

改善期間又は延長期間の終了時に 1つ以上の要素のパフォーマンスが引き続き容認できない場合、降格するか解任するかのいずれかが適切な処置となる可能性がある。

G. 降格又は解任の選択

従業員が実証するパフォーマンスが下位等級のパフォーマンスの容認レベルを満た

している場合、組織として引き続き効果的に機能するのであれば、降格は適切である。上司は、降格又は解任のいずれが適切であるかを判断するにあたり、必要に応じてOCHCO及び地方局の人事担当者の助言を求める。

#### H. 法的権限

上記の措置は、通常、合衆国法典第5編第43章「パフォーマンス評価」及び施行規則に基づき、これらのガイダンスによる補足を考慮して実施される。管理職は、合衆国法典第5編第75章「不利益な措置」及び施行規則に従い、パフォーマンスに基づく適切な措置を講じる権利を留保する。MD 10.99「懲戒、不利益な措置、及び離職」参照。

#### I. 降格又は解任の事前書面通知の要件

1. 連邦法及び規則では、容認できないパフォーマンスを理由に従業員の等級を降格又は解任する前に、当該従業員に対し、等級降格又は解任の事前通知書を送付することが義務付けられている。事前通知書は、提案担当職が作成し、署名するものとし、OCHCO及び総合弁護士室による審査が完了するまで送付してはならない。
2. 通知は、
  - (a) 提案された措置について、30暦日前までに書面で通知する。従業員からの書面による要請に基づき、決定担当職は通知期間の延長を認めることができるが、その期間は30暦日を超えず、さらに延長できるのはCHCOの承認を得た場合のみである。
  - (b) 提案された措置の根拠となる事前の書面による通知の日付までの1年間に発生した、容認できないパフォーマンスの具体的な事例を特定する。
  - (c) 容認できないパフォーマンスの各事例に関係する従業員の職務上の重要な要素を特定する。
  - (d) 従業員に対し、弁護士又はその他の代理人に代理を依頼する権利があることを通知し、代理人がいる場合は、口頭での回答の前に、合理的な期間内に、代理人となる人物を決定担当職に通知する義務があることを明記する。(CHCOは、代理人としての活動が利益又は立場の相反を引き起こす可能性がある場合、当該人物が従業員の代理人となることを許可しないことがある。CHCOの決定は、この事項に関する最終的な決定となる。)
  - (e) 事前の書面通知に対して口頭又は書面による回答を準備するために、合理的な公務時間が提供されることを従業員に通知する。
  - (f) 決定担当職の住所を特定して示し、この担当職により口頭での回答がすべて聞かれること、書面による回答がすべて受け取られることを明記する。
  - (g) 従業員は事前の書面通知を受領してから14暦日以内に、決定担当職に口頭又は書面による回答を提供しなければならないこと、また、合理的な理由に基づ

いて期間の延長が認められる場合があることを明記する。

3. 口頭での回答が要請された場合、双方が合意した日時及び場所で実施されるものとする。

J. 決定に対する同意

当該措置が委員長又は運営総局長によって提案されたのではない限り、通常、当該措置を実施する前に、提案担当職より上位の役職者による決定が必要となる。

K. 会議録

措置の記録には、決定を下す前に、従業員の口頭又は書面による回答が決定担当職によって検討されたことを示す必要がある。場合によっては、口頭による回答の逐語的な記録が適切な場合がある。

L. 決定文書

決定担当職は、通知期間の満了後30暦日以内に、従業員の等級維持、等級降格、又は解任について決定文書を提供しなければならない。この決定は、事前の書面通知に記載された「容認できない」パフォーマンス事例のみに基づいて行うことができる。この決定が不利なものである場合、等級降格又は解任の根拠となった事前の書面通知に記載された「容認できない」パフォーマンスを具体的に特定しなければならない。決定には、等級降格又は解任の発効日を明記し、従業員の不服申し立ての権利を明記しなければならない。

M. NRC記録の削除

事前の書面通知期間中にパフォーマンスが容認可能なレベルまで改善したため、従業員の降格や解任をしないことを決定した場合、その通知の日から1年間、容認可能なパフォーマンスが維持された場合、提案された措置に関するすべての文書はNRCのすべての記録から削除される。

N. 従業員の不服申し立ての権利

合衆国法典第5編第4303条「容認できないパフォーマンスに基づく措置」の基準を満たす従業員（通常は試用期間を終えた従業員）は、パフォーマンスに基づく等級の降格又は解任に対し、功績制度保護委員会（MSPB）に不服申し立てを行うことができる。交渉ユニットの従業員は、MSPBに不服申し立てを行うか、労働協約（CBA）に定められた交渉手続きに従って苦情を申し立てることができるが、両方を同時に行うことはできない。

IV. 従業員及び上司の訓練及び能力開発

A. 従業員向けの訓練

1. 従業員は、能力の開発を目的として又は弱点の克服支援のために、訓練を受けることができる。上司は、年次評価により従業員が特定のパフォーマンス基準を満たすために改善又は能力開発を要する訓練分野が特定される可能性があるため

、パフォーマンス評定を従業員のキャリア訓練及び能力開発ニーズを判断する基準として使用することができる。

2. 従業員の能力と知識の範囲又は深さを拡大し、職務遂行能力を向上させるために、能力開発訓練が提供される可能性がある。利用可能なリソースの範囲内で、従業員の関心及び要望を踏まえて、提供される能力開発訓練の種類と量が決められる可能性がある（NRCがサポートする訓練及び能力開発機会に関する詳細は、MD 10.77 参照）。

#### B. 上司向けの訓練

効果的なパフォーマンス計画の作成方法とGGパフォーマンス管理システムに関する訓練は、NRCのすべての上司及びマネージャーを対象としており、訓練、給与、表彰、昇進、従業員の規律との関係を含め、パフォーマンス評価の原則、及びパフォーマンス評価と効果的な人材管理の関係を強化することを目的としている。上司は、情報を共有し、監督下にある従業員に訓練を提供する。

### V. 記録の評定の最終処分

#### A. 現在の記録の評定

最新の記録の評定と過去3年間の記録の評定は、電子人事フォルダ（eOPF）に保存される。PDP覚書など他の公式パフォーマンス関連文書は、このハンドブックのガイダンス又は行政手続きや司法手続きにより早期の解任が求められる場合を除き、適宜、別のファイルに保管される。

#### B. パフォーマンス記録の移管

1. eOPFが他機関に移管されるか、又は国立人事記録センターに移管される場合、従業員の職務変更の結果として、3年以内の記録の評定、最新の記録の評定の根拠となったパフォーマンス計画、記載された任意の要約レベルが含まれる。
2. これらのファイルは、プライバシー法及び NRC 記録通知システムの規定に従って維持され、アクセスもこれらの規定に従って管理される。

### VI. 用語集

#### 評価（Appraisal）

記載されたパフォーマンス基準に照らして従業員のパフォーマンスをレビュー及び評価する行為。

#### 評価期間（Appraisal Period）

評価システムによって確立された期間であり、その期間中に従業員のパフォーマンスが評価され、記録の評定が作成される。

#### クローズアウト評価（Close-out Appraisal）

パフォーマンス計画に基づき120暦日以上勤務した従業員が、異なるパフォーマン

ス計画を必要とする別の職務に異動した後に作成されるパフォーマンス評価。「評価」の項参照。クローズアウト評価は、通常、新任の上司が記録の評価をたどる際に考慮される（本ハンドブックのセクションVI「用語集」参照）。

#### 重要な要素 (Critical Element)

職務を構成する要素の一つで、組織の目標及び目的の達成に貢献する1つ以上の役割と責任から成り、その要素のパフォーマンスが容認できないとその職務のパフォーマンスも容認できないほど重要なもの。パフォーマンス計画には、重要な要素のみ含める必要がある。

#### 従業員 (Employees)

すべての一般等級 (GG) 職の現職者。

#### 一般等級パフォーマンス管理システム (General Grade Performance Management System)

これは、NRCの使命と目標の達成における個人及び組織の有効性を向上させることを目的として、パフォーマンス、給与、及び表彰制度を基本的な管理機能に統合するNRCのプログラムと手法を説明したものである。NRCの一般等級パフォーマンス管理システムは、OPM (人事局) が承認したプログラムであり、「パフォーマンス評価」(5 USC Chapter 43) 及びOPM規則の「連邦規則集第5編 (5 CFR) 第430部「パフォーマンス管理」に基づいて策定されており、重要な要素の特定、パフォーマンス基準の設定、要素と基準の従業員への伝達、確立された基準に対するパフォーマンス評価の方法と手順の確立、及び人事決定における評価情報の適切な活用を規定している。

#### 個々の要素の評価 (Individual Element Ratings)

その要素に関するパフォーマンス基準を従業員が達成した程度を示す評価。各要素は「重要」とみなされ、以下のいずれかの評価が割り当てられる：卓越、優秀、完全な成功、最低限の成功、容認できない。

#### オフィスディレクター (Office Director)

このハンドブックでは、明示的に別途記載されていない限り、「オフィス ディレクター」という用語には、地方局長、委員長、委員、運営総局長、及び彼らの監督下にある従業員に関する幹部会、パネル、委員会の議長が含まれる。

#### パフォーマンス (Performance)

従業員がアサインされた仕事及び責任に関して達成したこと。

#### パフォーマンス賞 (Performance Award)

記録の評価に基づき従業員に付与される、パフォーマンスに基づく現金、休暇、現金と休暇の組み合わせ、又は従業員の記録の評価に基づき認められる高品質昇給。

パフォーマンスに基づく現金手当は基本給の増額にはつながらない。

#### パフォーマンス実証期間 (Performance Demonstration Period)

通常30暦日間の正式な期間で、パフォーマンスが容認できないレベルにあると判断された従業員が、この期間にパフォーマンスが容認できるレベルまで改善したことを証明することができる。また、上司が従業員への期待と、その期待に応えられなかった場合の結果を明確に示す機会でもある。

#### パフォーマンス計画 (Performance Plan)

従業員が記載したすべての重要な要素及びパフォーマンス基準を集約したもので、一般的に「要素と基準」と呼ばれる。

#### パフォーマンス基準 (Performance Standard)

特定の評価レベルの重要な要素に対して管理職が設定した期待又は要件の記述。パフォーマンス基準には、品質、量、適時性、必要な監督などの要素が含まれるが、これらに限定されない。

#### 進捗レビュー (Progress Review)

パフォーマンス基準と比較した従業員のパフォーマンスのレビュー及びコミュニケーション。これは正式な評価ではない。

#### 評価 (Rating)

最低限の期間にわたり、各重要項目についてパフォーマンス基準と比較した、書面又はその他の方法で記録されたパフォーマンスの評価。パフォーマンス評価には、要約レベルの判定が含まれる可能性がある。

#### 評価担当職 (Rating Official)

通常、従業員の直属の上司であり、確立されたパフォーマンス計画に照らして従業員のパフォーマンスを評価し、要約レベルを判定する責任を有する。

#### 記録の評価 (Rating of Record)

通常、アサインされた職務期間全体のパフォーマンスに関する評価期間の終了時及び要約レベル判定時に作成される従業員の年次パフォーマンス評価。これは通常10月に行われる評価をさすが、評価期間の延長後に行われた評価、苦情の結果として修正された評価、等級内の決定と従業員の記録の最新評価との差異を調整するために行われた評価、又は従業員の職務変更後や評価期間の残り日数が120暦日未満の時に行われたクローズアウト評価も含まれる場合がある。

#### レビュー担当職 (Reviewing Official)

通常、従業員の2番目のレベルの上司であり評価担当職の直属の上司である。レビュー担当職は、パフォーマンス計画と記録の評価の承認担当職である。記録の評価ではない要約レベル（例えば、詳細な記載又はローテーションの終了時に示されるものは、レビュー担当職によるレビューや承認を必要としない。

#### 要約レベル (Summary Level)

各重要な要素を個別に評価した後、文書化された評価に付与される総合的なレベル。承認される5つの要約レベルの定義は以下のとおりである。

1. **卓越**とは、最小限の監督の下で、定められたスケジュールや期限よりも大幅に早く非常に大量の作業を完了し、稀に見る並外れた品質のパフォーマンスを意味する。
2. **優秀**とは、通常よりも少ない監督で、定められたスケジュールや期限よりも前に大量の作業が生産され、非常に良好又は高品質のパフォーマンスを意味する。  
。
3. **完全な成功**とは、期待される作業量と期限又は作業完了スケジュールを満たす、良好な品質のパフォーマンスを意味する。
4. **「最低限の成功」**とは、「容認できない」ではないものの、「完全な成功」レベルに到達するためには改善が必要なパフォーマンスを指す。これは、上司による綿密なレビュー、議論、訓練、及び／又は成果物の修正が必要となることで示される。パフォーマンスが「完全な成功」レベルを下回った場合、上司は従業員のパフォーマンス向上を支援しなければならない。
5. **「容認できない」**とは、1つ以上の重要な要素において定められたパフォーマンス基準を満たさないパフォーマンスを意味する。いずれかの要素が「容認できない」と評定された場合、全体の評定も「容認できない」となる。パフォーマンスが容認できない場合、従業員がパフォーマンスを容認できるレベルまで引き上げられるよう、必要な手順に従った措置を講じる必要がある。

Expectations for Inspectors Seminar Course Manual

**Table of Contents**

抜粋範囲

1.0	<u>Expectations for Inspectors</u> .....	1-1
1.0.1	Learning Objectives .....	1-1
1.1	<u>Introduction</u> .....	1-1
1.2	<u>Inspector Mind Set</u> .....	1-2
1.2.1	Introduction .....	1-2
1.2.2	Objectivity .....	1-2
1.2.2.1	Independent Technical Judgment.....	1-2
1.2.2.2	Unbiased Attitude Toward Licensee .....	1-3
1.2.2.3	Conclusions Based on Facts .....	1-3
1.2.3	The Inspector is not a Consultant.....	1-3
1.2.4	Inspector Discretion .....	1-4
1.2.4.1	Control of Safeguards Information .....	1-4
1.2.4.2	Protection of Third Party Information .....	1-4
1.2.4.4	Allegation-Related Information.....	1-5
1.2.4.5	Criticism of Other Licensees or NRC Offices .....	1-5
1.2.5	Limits of Inspector Authority.....	1-5
1.2.5.1	Backfit .....	1-7
1.3	<u>Inspector Bearing</u> .....	1-8
1.3.1	Introduction .....	1-8
1.3.2	Appropriate Dress .....	1-8
1.3.3	Ready for Duty.....	1-9
1.3.4	Full Day's Work.....	1-9
1.3.5	Consideration for Licensee Operations .....	1-9
1.3.6	Avoiding Situations Where An Inspector's Objectivity Could Be Questioned.....	1-9
1.4	<u>Inspector Communications</u> .....	1-10
1.4.1	Introduction .....	1-10
1.4.2	Use of Moderate, Unbiased Language .....	1-10
1.4.3	Do Not Threaten a Licensee.....	1-11
1.4.4	Talk to the Right Person.....	1-11
1.4.4.1	The Licensee's Organization .....	1-11
1.4.4.2	The NRC Organization .....	1-12
1.4.5	Include the Right Information.....	1-12
1.4.5.2	Entrance Meetings .....	1-12
1.4.5.3	Exit Meetings.....	1-13
1.5	<u>Institutional Knowledge</u> .....	1-13
1.5.1	Introduction .....	1-13
1.5.2	Policies .....	1-14
1.5.3	Procedures .....	1-15

1.6	<u>Caution and Contingency Planning</u> .....	1-16
1.6.1	Introduction .....	1-16
1.6.2	Travel-Related Problems.....	1-16
1.6.3	Allegations.....	1-17
1.6.3.1	Receiving an Allegation.....	1-17
1.6.3.2	Processing Allegations in the Field.....	1-18
1.6.4	Emergencies.....	1-19
1.6.4.1	NRC Emergency Response.....	1-19
1.6.4.2	Inspector Response to Emergencies.....	1-20



## **1.0**    Expectations for Inspectors

### **1.0.1**   **Learning Objectives**

After studying this section you should be able to:

1.        State the definition of "objectivity" as it applies to inspection.
2.        Describe the limits of inspector authority at a regulated facility (i.e. describe what a licensee is required to provide an inspector and the limits of what an inspector can do).
3.        Explain NRC expectations for inspector dress, fitness for duty, and working hours.
4.        Describe the attributes of inspector communications with licensee personnel.
5.        Describe who in the licensee and NRC organizations should be informed regarding significant safety issues and who should be in attendance at entrance and exit meetings..
6.        Describe the type of information that should be conveyed at entrance and exit meetings.
7.        Describe the differences between policy, programs and procedures.
8.        Explain the elements of dealing with allegers.
9.        Explain the duties and responsibilities of the inspector during declared on-site emergencies.

### **1.1**    Introduction

To function 'effectively, any organization must articulate expectations for its personnel. It is particularly important for the prospective inspector to understand the many expectations of both the agency)\_ and its stakeholders for inspector performance. The inspector's role and arenas vary significantly from those of most "typical" jobs. The inspector works with a great degree of supervisory and geographical independence. The inspector's actions, words, and judgements are observed and reacted to by a number of interested parties. Thus, it is important that inspectors develop a finely-tuned sense both of what is required and what is expected for a wide variety of situations.

A frequent rhetorical question in organizational studies is "who is the customer?" For the inspector, the customer is almost everyone with an interest in facility safety. The inspector serves the agency; but, by extension, the public, who looks to the agency for assurance of safety. Management at licensed facilities look to inspectors for honest assessments of the performance of their organizations. NRC technical and managerial staff look to the inspector's results for indications of both individual licensee and generic industry safety issues.

---

Indeed, the press and local political leaders look to inspector findings and statements for newsworthy or public safety content.

The information presented in this chapter is intended to highlight areas of behavior and work practice that should become second-nature to the inspector in the conduct of inspection-related activities.

## **1.2 Inspector Mind Set**

"Some people try to find things in this  
game that don't exist but football is  
only two things - blocking and tackling"  
- Vince Lombardi

### **1.2.1 Introduction**

The inspector's mind set often defines and dictates how an inspection is performed, how well an inspection is performed, how the licensee perceives the inspector and the NRC, and, ultimately, the degree to which safety findings are received and addressed. To develop an appropriate mind set, the inspector must become familiar with the expectations for performance developed by the agency, the legal limits of the inspector's authority, and the forms of support available to the inspector in the performance of inspection-related activities. The following information, while not exhaustive, presents the basics in these areas, the "blocking and tackling" of the agency's expectations for inspectors.

### **1.2.2 Objectivity**

"Objectivity exists when the inspector implements the inspection program, interfaces with the public and conducts personal and organizational relationships in an unbiased manner, free from both partiality and antagonism toward a licensee or vendor, or the employees of a licensee or vendor, as evidenced by patterns of the inspector's actions" (NRC Inspection Manual 0215-03). Inspection Manual Chapter 02151 was issued originally in response to the need to be more definitive on the subject of inspector objectivity when the Resident Inspector Program was established (currently, this guidance is located in Inspection Manual Chapter 0102). However, all inspectors, regardless of their duty station, must be completely objective in their dealings with licensees, NRC management, and the general public. The following discussion provides details about how the concept of objectivity should be carried out in practice.

#### **1.2.2.1 Independent Technical Judgment**

The goal of the reactor oversight program is to identify potential or existing safety problems in NRC-licensed plants and operations, and to ensure that each identified safety-significant problem is corrected. Assuming a properly qualified inspector, the inspector's independent judgment is needed to identify safety problems and to determine whether licensee plans and actions are adequate to correct such problems. That judgment

---

should be independent in the sense that the inspector identifies a safety issue, considers a set of facts relating to that issue, consults with NRC specialists as necessary, and develops his/her own conclusion regarding the safety significance of those facts.

The inspector listens carefully to the licensee's response to an issue. The licensee may present additional facts that the inspector needs to consider before arriving at a conclusion on the matter. But in the end, after considering all pertinent information, the inspector should arrive at a conclusion as to safety significance of the issue based on his /her own independent evaluation of the facts and using established agency tools (e.g., the significance determination process). That conclusion may or may not be the finding recorded in the inspection report after management review. But regardless of the outcome of that review, the independent judgment of the inspector is a necessary and important factor in forming the agency decision on an issue arising from an inspection.

#### - 1.2.2.2 -Unbiased Attitude Toward Licensee

An "unbiased attitude" means that the inspector approaches an inspection with a neutral attitude toward the licensee. He/she does not have a pre-conceived opinion that is either favorable or unfavorable toward the licensee (the entity) or toward individual licensee employees. In terms of gathering, the inspector develops all pertinent information on an issue or inspection item regardless of where it may lead. He/she does not pick and choose information to support a favorable or unfavorable opinion about the licensee.

#### 1.2.2.3 Conclusions Based on Facts

An inspector draws conclusions about safety and compliance with NRC requirements solely on the basis of facts. The inspector does NOT state conclusions that result from theories or assumptions about what might have happened or speculation about how the licensee conducts certain activities or about what conditions exist or existed in the licensee's plant. The inspector's job is to determine the facts. The facts or hard information about a condition, situation, or event means that the inspector bases a conclusion on what he/she

- has observed directly (e.g; an operation, a plant feature, or the condition of equipment), read in a licensee document (e.g. operating or emergency procedure, or report of test results), or heard from a licensee manager/employee and substantiated by other inspection information.

#### 1.2.3 The Inspector is not a Consultant

From the licensee's point of view sometimes it would be nice to get an inspector's recommendation as to how to fix a problem that either the licensee or the inspector has identified. If the subject is compliance with a particular license condition or rule, the inspector certainly can refer to a regulatory guide that describes an acceptable (but not necessarily the only) method of achieving compliance. However, in other areas for which the NRC has not established an acceptable position on a matter, there may be a number of ways to meet a problem. Each will cost the licensee some resources. It is the licensee's responsibility, not the inspector's, to decide how best to achieve compliance or correct any other problem relating to safe operation. With the

---

exception of providing the established NRC position on a matter, an inspector should not discuss the "best way" to solve a problem or suggest a way to comply with NRC requirements.

<以下省略>

---

## 1.0 検査官への期待

### 1.0.1 学習目標

このセクションを学習した後、以下のことができるようになる。

1. 検査における「客観性」の定義を述べる。
2. 規制対象施設における検査官の権限の限界を説明する（すなわち、事業者が検査官に提供しなければならない情報と、検査官が行えることの限界を説明する）。
3. NRC が検査官の服装、職務適性、及び勤務時間について期待していることを説明する。
4. 検査官と事業者職員のコミュニケーションの特性（attributes）を説明する。
5. 事業者及び NRC 組織の誰に重要な安全上の問題について通知すべきか、また誰が入退場会議に出席すべきかを説明する。
6. 入退場会議で伝えるべき情報の種類を説明する。
7. 方針、プログラム、及び手順の違いを説明する。
8. 内部告発者への対応における要素（elements）を説明する。
9. サイト緊急事態宣言時における検査官の職務と責任を説明する。

### 1.1 はじめに

組織が効果的に機能するためには、職員に対する期待を明確に示さなければならない。特に、検査官候補者は、NRC とその利害関係者の両方から検査官の業務遂行に期待されている多くの点を理解することが不可欠である。検査官の役割と業務範囲は、一般的な職務とは大きく異なる。検査官は、監督の面及び地理的な面で大きな独立性を有する活動を行っている。検査官の行動、発言、判断は、多くの利害関係者によって観察され、反応される。したがって、検査官にとっては、様々な状況において、何が要求され、何が期待されるかについて、きめ細やかな感覚を養っておくことが重要である。

組織研究において頻繁に問われるのは、「顧客とは誰か？」という修辞的な問いである。検査官にとって、顧客とは施設の安全に関心を持つほぼすべての人々である。検査官は NRC に奉仕する。しかし、ひいては、NRC に安全の保証を求める一般市民にも奉仕する。認可施設の経営陣は、検査官に組織のパフォーマンスに関する誠実な評価を求めている。NRC の技術職員と管理職員は、個々の認可施設と業界全体の安全性に関する問題の兆候の観点から、検査官の検査結果に注目している。

もちろん、報道機関や地方自治体のリーダーは、報道価値のある又は公共の安全に関わる検査官の指摘事項や説明に注目している。

本章に示す情報は、検査官が検査活動を行う上で、第二の天性として身につけるべき行動と業務慣行の領域について明らかにすることを目的としている。

## 1.2 検査官の心構え

「フットボールには存在しないものを見つけようとする人がいるが、フットボールにはただ2つしかない。ブロックとタックルだ。」

- Vince Lombardi

### 1.2.1 はじめに

検査官の心構え（Mind Set）は、どのように検査を実施するか、どの程度うまく検査を実施するか、事業者が検査官と NRC をどのように認識するか、そして最終的には安全に関する指摘事項がどの程度受け入れられ、対処されるかに影響を与え、決定づけることが多い。検査官は、適切な心構えを身に付けるために、NRC が定めたパフォーマンスに対する期待、検査官の権限に関する法的限界、そして検査活動の実施において検査官が利用できる支援形態について理解を深めておく必要がある。以下に、網羅的なものではないが、これらの領域における基本事項、すなわち NRC が検査官に期待する「ブロックとタックル」について概説する。

### 1.2.2 客観性

「客観性は、検査官が検査プログラムを実施する時、公衆と関与する時、及び個人的及び組織的な関係を行行使する時に、事業者又はベンダー若しくは事業者又はベンダーの従業員に対して、偏見や敵意のない公平な方法で対応していることが検査官の行動パターンにより証明される場合に存在する。」（旧 IMC 0215-03）。IMC 0215 は、元々常駐検査官プログラムが作成された時に、検査官の客観性という主題についてより明確な規定を設ける必要があることを踏まえて発行された（現在、このガイダンスは IMC 0102 に記載されている）。しかし、すべての検査官は、勤務地にかかわらず、事業者、NRC 管理職、及び一般市民とのやり取りにおいて完全に客観的でなければならない。以下に、客観性の概念を実際にどのように実践すべきかについて詳細を示す。

#### 1.2.2.1 独立した技術的判断

原子炉監視プログラムの目標は、NRC の認可を受けたプラント及び運転に関わる潜在的又は実在の安全上の問題を特定し、特定された安全上重要な問題の是正を確実にすることである。適切な資格を有する検査官の場合、安全上の問題を特定し、事業者の計画及び措置がそれらの問題の是正に適切であるかどうかを判断する上で、検査官の独立した判断が必要となる。この判断は、検査官が安全上の問題を特定し、その問題に関連する一連の事実を検討し、必要に応じて NRC の専門家と協議し、それらの事実の安全上の重要度について独自の結論を導き出すという意味で、独立したものとすべきである。

検査官は、問題に関する事業者の回答を注意深く聴取する。事業者は、検査官が結論を出す前に検討する必要がある追加の事実を提示することがある。ただし、最終的には、すべての関連情報を検討した上で、検査官は事実に基づく独立した評価と NRC が確立したツール（例えば、重要性決定プロセス）に基づき、問題の安全上の重要性について結論を下すべきである。その結論は、マネジメントレビューの後に、検査報告書に記載される指摘事項となる場合もあれば、そうならない場合もある。しかし、そのレビューの結果に関わらず、検査官の独立した判断は、検査で見いだされた問題に関する NRC の決定を形成する上で必要かつ重要な要素である。

#### 1.2.2.2 事業者に対する公平な態度（Unbiased attitude）

「公平な態度」とは、検査官が事業者に対して中立的な態度で検査に臨むことを意味する。検査官は、事業者（事業体）又は事業者の個々の従業員に対して、好意的又は不利な先入観を持たない。事実収集の観点から、検査官は、問題又は検査項目に関するあらゆる関連情報を、それがどのようにになるかに関わらず収集する。検査官は、事業者に対する好意的又は不利な意見を裏付けるために、情報を選択的に収集することはない。

#### 1.2.2.3 事実に基づく結論

検査官は、安全性及び NRC 要件への適合性について、事実のみに基づいて結論を導く。検査官は、何が起こった可能性があるかについての理論や仮定、又は事業者が特定の活動をどのように行っているかについての憶測や事業者のプラントにどのような状況が存在するか又は存在していたかの憶測に基づいて結論を述べない。検査官の仕事は、事実を把握することである。状態、状況、又は事象に関する事実又は確かな情報とは、検査官が直接観察したもの（例：運転、プラントの特徴、又は機器の状態）、事業者の文書（例：運転手順書又は緊急時手順書、試験結果報告書）で読んだこと、又は事業者の管理者／従業員から聞いたことで他の検査情報により裏付けられることを意味する。

### 1.2.3 検査官はコンサルタントではない

事業者の視点から見ると、事業者又は検査官が特定した問題の解決方法について、検査官の助言を得ることが望ましい場合がある。問題が特定の免許条件又は規則の遵守である場合、検査官は、遵守を達成するための許容可能な（ただし必ずしも唯一の方法ではない）方法を記載した規制ガイドを参照することができる。しかし、NRC が問題に関して許容可能な立場を確立していない分野では、問題を解決する方法が複数存在する場合がある。それぞれの方法では、事業者に一定のリソースがかかります。安全運転に関するコンプライアンスの達成方法やその他問題の是正方法を決定するのは、検査官ではなく、事業者の責任である。NRC が特定の問題に関して確立した見解を示す場合を除き、検査官は問題を解決するための「最善の方法」について議論したり、NRC の要件を遵守する方法を提案したりしてはならない。

# IMPLEMENTATION OF NRC-STYLE MANAGEMENT OBSERVATION (MO)

## INTRODUCTION

- Retired NRC – over 41 years government service (Navy and NRC)
- Background/Experience Related to Nuclear
  - University Degree Nuclear Engineer
  - Officer in US Navy, Nuclear Submarine Service
  - Westinghouse Certified Senior Reactor Operator and Instructor
  - NRC Qualified/Certified Inspector
    - Emergency Preparedness Analyst/Inspector
    - Reactor Inspector
    - Resident Inspector and Senior Resident Inspector
    - Operator Licensing Examiner and Inspector
  - NRC Manager/Supervisor – Approximately 19 years
    - Operations Branch Chief (Operator Licensing & Requalification)
    - Reactor Projects Branch Chief (Four Nuclear Sites Oversee Resident Inspectors)
    - Emergency Preparedness and Health Physics Branch Chief
    - Materials (Radiological) Branch Chief
    - Mixed Oxide Fuels Section Chief (NRC Headquarters)
    - Engineering Branch Chief (Electrical, Fire Protection & Cyber Security)

## AGENDA

- PURPOSE
- BACKGROUND
- OVERVIEW OF NRC-STYLE MO
- MO GUIDANCE AND INSIGHTS ON FOUR FOCUS AREAS
- NRC MANAGEMENT OBSERVATION AND OVERSIGHT ACTIVITIES/TECHNIQUES
- PRELIMINARY STUDY ACTIONS REQUESTED OF INSPECTORS

3

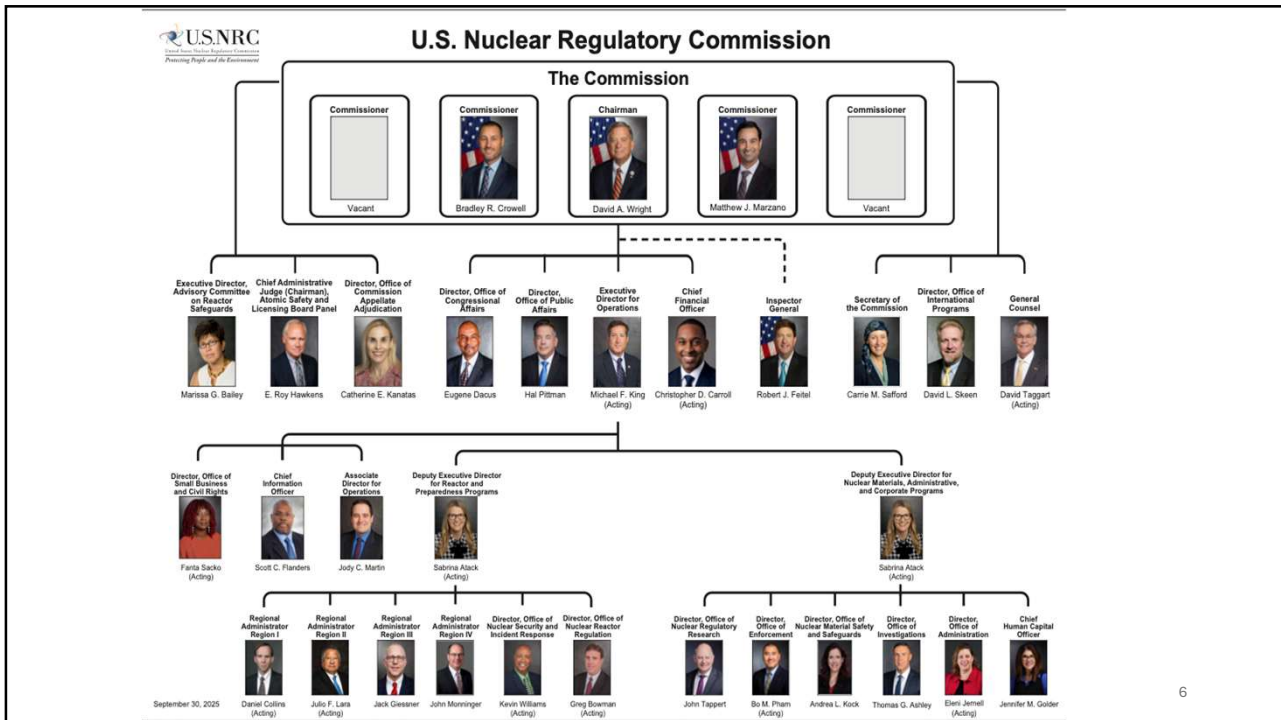
## PURPOSE

- Overview of the proposed trial of On-site NRC-style Management Observation (ONMO)
- Share knowledge and insight to build common understanding on ONMO
- Discussion on preparation stage for the trial implementation
- Identify any areas to improve MO and effectiveness
- And to continue effectiveness of current inspection activities

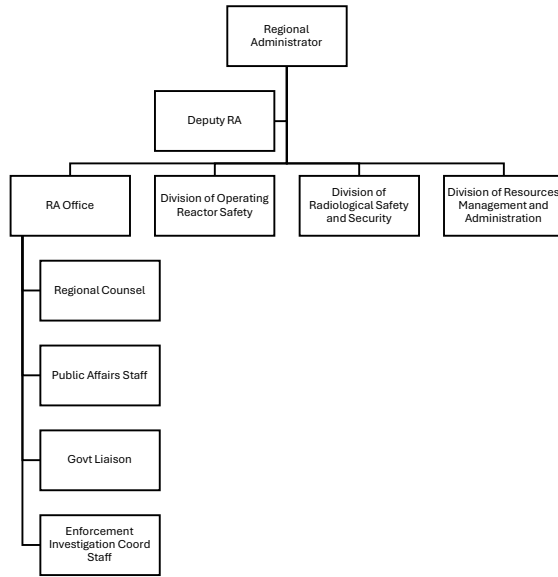
4

# BACKGROUND

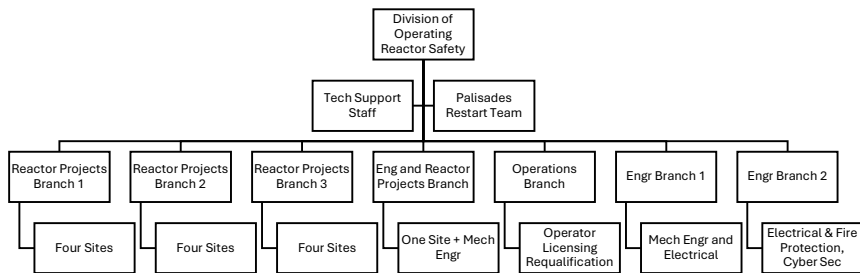
- A. In 2020, NRA launched the new Reactor Oversight Process (ROP) inspection system.
- B. The agency is reviewing the past five years to assess and identify areas for improvement.
- C. The key concepts for successful implementation of the ROP are:
  - I. inspector knowledge/experience
  - II. supervisor/manager involvement and oversight
  - III. interaction with the licensees and the public
  - IV. self-assessment
- D. One area of interest was the differences between NRA and NRC to oversee and supervise ROP for both the inspector and inspection activities, in particular the process to implement MO.
- E. For this reason, we will evaluate and implement on trial bases an NRC-style MO.



REGION III  
ORGANIZATION  
CHART



Division of Operating Reactor Safety  
Region III



## OVERVIEW OF NRC-STYLE MO

- Significance of On-Site NRC-Style Management Observation
  - What is it?
  - Why do we do it?
  - How do we do it?
- Areas of focus in MO
  1. Inspectors' knowledge
  2. Inspectors' performance
  3. Inspectors' attitude
  4. Inspectors' proficiency

9

## SIGNIFICANCE OF ON-SITE NRC-STYLE MANAGEMENT OBSERVATION

- What is it?
  - Management activity conducted on-site required by NRC procedures
  - Performed by all managers on periodic basis and as needed
  - One of many tools/activities used to verify inspectors' performance

10

## SIGNIFICANCE OF ON-SITE NRC-STYLE MANAGEMENT OBSERVATION

- Why do we do it?
  - Personal one-on-one experience to verify inspector performance
  - Used in conjunction with other assessments for annual appraisals
  - Ensuring integrity of inspectors for both inspection professionalism and objectivity
  - Understanding of the licensee and the site – get acquainted with facility
  - Management presence – inspectors, licensee, and public

11

## SIGNIFICANCE OF ON-SITE NRC-STYLE MANAGEMENT OBSERVATION

- How do we do it?
  - Visit the site – get involved with many activities (**as possible**)
  - Observe your inspectors in all aspects of their daily activities
  - Attend licensee meetings by accompanying your inspectors
  - Talk with your inspectors, as individuals and as a team (**Listen to them**)
  - Take notes of issues and concerns from your inspectors (**feedback**)
  - If needed: provide feedback good and/or bad to the inspectors
  - Take advantage of site visit to meet with licensee management and share feedback to and from licensee – their performance and inspector performance

12

## MO GUIDANCE AND INSIGHTS FOR THE FOUR FOCUS AREAS OF EVALUATIONS

1. Inspector Knowledge
2. Inspector Performance
3. Inspector Attitude (Inspector Work Ethics)
4. Inspector Proficiency

13

## INSPECTOR KNOWLEDGE

- Technical PWR&BWR Systems Understanding
- Proper Planning and Research
- NRA Regulations
- Inspection Procedures & Requirements

14

## INSPECTOR PERFORMANCE

- Inspector Duties & Responsibilities
- Familiarity of the Plant (key areas and equipment)
- Knowledge of Plant Operations, Emergencies, & Personnel
- Safety Significance for Regulatory Requirements vs Subjectivity
- Interpersonal & Communications Skills

15

## INSPECTOR ATTITUDE (INSPECTOR WORK ETHICS)

- Proper Conduct – Professionalism (with NRA management & Licensee)
- Maintaining of Objectivity Between Inspector and Licensees

16

## INSPECTOR PROFICIENCY

- Maintain Technical Knowledge with Periodic Training
- Demonstration of Consistent and Effective Inspection Performance
- Enhancing Knowledge & Experience Through Multiple Activities

17

## ANTICIPATED MO ACTIVITIES/TECHNIQUES

1. MO site planning and preparation
2. Meet with inspectors and review plans for the day
3. Plant tour – led by inspectors
4. Attend inspection related meetings
5. End of MO meeting with inspectors

18

## MO SITE PLANNING AND PREPARATION

- Date, time, logistics, etc., planning and scheduling
- Site access – security, radiological
- Plant tour – planning and route
- Meeting planning and scheduling (inspectors and licensee)
- Most important – line manager need to prepare yourself of what you want to focus on and know what you want to observe and discuss. Be ready, it is not just a simple tour of the facility.

19

## MEET WITH INSPECTORS AND REVIEW PLANS FOR THE DAY

- Discuss current status and activities of Resident Office and inspectors
- Inspector discuss current plant status
- Inspector discuss current issues (areas of concern, inspection results or pending results, etc., pertinent to manager)
- Prep for plant tour – areas to see, any interest by the manager

20

## PLANT TOUR – LED BY INSPECTORS

- MCR – and key areas of the plant
- Radiological areas of interest
- Equipment issue areas
- Other areas of interest by line management and inspectors

21

## ATTEND INSPECTION RELATED MEETINGS

- Exit (closing) meetings, etc.
- Meet with licensee Management
- Other meetings as available, cannot observe all meetings, have inspectors identify and suggest pertinent meetings to attend

22

## END OF MO MEETING WITH INSPECTORS

- Share positive issues with all inspectors
- Discuss any concerns or follow-up items in private with senior inspector
- Discuss any personnel issues with each inspector of concern privately

23

## EXPECTATIONS FOR INSPECTORS ON-SITE

- NRC's Expectations
  - All NRC employees take a Federal Oath of Office for their respective position as a government civil servant (employee) - Title 5, Section 3331 of the U.S. Code of Regulations
- NRC has regulations and procedures that employees must follow: a code of conduct. Which includes:
  - **Conflicts of interest** to prevent using public office for personal benefit.
  - **Acceptance of gifts** from outside sources to maintain impartiality.
  - **Security ownership restrictions** for specific employees and their families.
  - **Safeguarding nonpublic information** to prevent improper disclosure.

24

## EXPECTATIONS: HOW TO COMMUNICATE TO THE INSPECTORS?

- First NRC has the Oath, but during hiring for the position interviews are conducted and it is somewhat given that personal and work professionalism is expected
- Subsequently, it is the manager's responsibility and duty to continuously observe, evaluate, and follow up with discussions with your staff to support and provide leadership stressing the Agency's and your own expectations.
- Repeat the expectations as needed through individual and group meetings. Opportunity is during the MO.
- Most importantly; personally demonstrate it yourself. Reinforce and show by example.

25

## NRC'S EXPERIENCE OF ONMO

- Opportunity to observe and evaluate your staff and learn about the plant
- To see things personally up front with your own eyes (verification)
- To give and to seek feedback from your inspectors, other inspectors and even the licensees
- Opportunity to learn about your staff and establish Teamwork
- Visit sites are conducted as often as possible depending on situations
- Easy routine visits and difficult challenging visits

26

## SOME INSIGHTS AND ADVICE

- Reminder that MO is part required activity and an opportunity
- Always focus first on the positive aspects of your staff's performance
- Do not use it as a test or reprimand tool
- However; for poor performance issues you will need to deal with it, avoid conflict in public; but rather take it separately one-on-one
- Enjoy it, make it an effective tool to assess your staff and to develop mutual cooperation and respect
- Use it to develop your management and leadership style

27

## ATTRIBUTES TO POSSIBLY CONSIDER FOR EVALUATING SUCCESS OF MO

- Planning and preparation activities for their meeting with the inspectors prior to the MO at the resident office. What he/she wants to focus on during the tour of the site, what issues or activities that the inspectors are involved in. Are the managers knowledgeable of the current issues being followed by the inspectors?
- How the manager works with the inspectors, are there cooperation between them or an apparent discord? Harmony? Teamwork?
- During meetings and discussions, does the manager lead the discussion with appropriate coordination and respect for others to present their views?

28

## ATTRIBUTES TO POSSIBLY CONSIDER FOR EVALUATING SUCCESS OF MO

- Is the manager reasonably comfortable with the visit to the site, that is, are they familiar with the site, the status of the plant, have they been there before? If not, how are they in providing due respect to the inspector to show and introduce the site? Giving credit to the experience and knowledge of the inspector.
- During the whole MO visit, did the manager demonstrate professionalism and respect for the inspectors' work effort?
- Overall were the manager's communications clear, knowledgeable, and respectful with both the staff and licensee?

29

## ATTRIBUTES TO POSSIBLY CONSIDER FOR EVALUATING SUCCESS OF MO

- Did the manager provide appropriate level of directions and support depending on the needs of the inspector?
- The overall assessment, did the manager demonstrate good leadership and consideration to the staff, and did the ONMO end with good feeling and sense of accomplishment? Or was it chaotic and confusing. In other words, did the manager appear to know what they were doing or knowing what they were trying to demonstrate?
- Finally, was the MO useful?

30

## PRELIMINARY STUDY: ACTIONS REQUESTED OF INSPECTORS

- The NRC provides their employees a detailed documented expectation, a performance plan, listing the Elements & Standards associated with the duties and responsibilities within the areas of their assigned positions. This is conducted as part of their annual performance appraisal and is documented in NRC Management Directive (MD) 10.67, General Grade Performance Management System.
- For this trial period preliminary expectations as a regulatory agency will be communicated to the inspectors. The following materials will describe the areas of focus and references associated with the agency planned expectations for the inspectors. The inspectors are requested to study the materials provided by your training group.

31

## PRELIMINARY STUDY: ACTIONS REQUESTED OF INSPECTORS

- Formal establishment of inspector expectations as a regulatory agency will be evaluated and developed in the future as part of the results and follow-up of this trial MO implementation.
- Note: You may want to contact the education department at the main office for further guidance. A representative will visit the site and provide explanations.

32

## QUESTIONS

- How often does NRC line managers perform onsite MO?
- How does line managers solicit feedback from licensees?
- How does line managers handle negative feedback?
- What do you do with minor issues?
- What are the differences between line manager and higher managers' role with respect to resident inspectors?
- How are inspector performance evaluations conducted in NRC?

33

For MO trial implementation use Check Sheets #1 and #2 as provided for guidance and information tracking.

34

# MO MANAGER CHECKLIST #1

<p>MO Manager Checklist #1: Performance evaluation items for each inspector in line with expectations for the inspector "Evaluations must be supported by "Sheet 2: Facts to Check When Evaluating Inspectors." ---</p>
<p><b>I) Technical Knowledge Requirements</b></p> <p>Do you have a comprehensive understanding of site safety (and risks) when working on-site, and do you understand the applicable safety principles (basic concepts for plant design and operation)?</p> <p>b. Do inspectors have the necessary knowledge and competence through training to carry out on-site activities? Have you prepared (done your research) for the activity?</p> <p>c. Do you have the necessary knowledge regarding regulatory requirements, inspection procedures, and licensing documents (safety analysis, etc.)?</p>
<p><b>II) Requirements regarding work attitude</b></p> <p>d. Are you aware of and able to act in a manner consistent with regulatory positions (e.g., backfits)? Are you acting based on your own personal thoughts or self-centered interpretations?</p> <p>e. Maintaining objectivity The judgement is made after assessing the inspector's characteristics and the environment in which he/she is placed, taking into account the following points: the inspector's experience, expertise, familiarity with the site, diligence, effectiveness, internal and external pressure, and technically justified differences of opinion.</p> <p>f. Appropriate behavior Professional behavior and effective communication with businesses</p>
<p><b>III) Proficiency Requirements</b></p> <p>g. Are the principles of testing being effectively implemented? Well-prepared, performance-based focus, risk-informed sample selection, on-site verification Recognition, deep awareness, independent verification of information provided by businesses, ability and sense to identify anomalies, etc.</p>

35

<p>MO Manager Checklist #1: Performance evaluation items for each inspector in line with expectations for the inspector "Evaluations must be supported by "Sheet 2: Facts to Check When Evaluating Inspectors." ---</p>
<p><b>I) Technical Knowledge Requirements</b></p> <p>Do you have a comprehensive understanding of site safety (and risks) when working on-site, and do you understand the applicable safety principles (basic concepts for plant design and operation)?</p> <p>b. Do inspectors have the necessary knowledge and competence through training to carry out on-site activities? Have you prepared (done your research) for the activity?</p> <p>c. Do you have the necessary knowledge regarding regulatory requirements, inspection procedures, and licensing documents (safety analysis, etc.)?</p>
<p><b>II) Requirements regarding work attitude</b></p> <p>d. Are you aware of and able to act in a manner consistent with regulatory positions (e.g., backfits)? Are you acting based on your own personal thoughts or self-centered interpretations?</p> <p>e. Maintaining objectivity The judgement is made after assessing the inspector's characteristics and the environment in which he/she is placed, taking into account the following points: the inspector's experience, expertise, familiarity with the site, diligence, effectiveness, internal and external pressure, and technically justified differences of opinion.</p> <p>f. Appropriate behavior Professional behavior and effective communication with businesses</p>
<p><b>III) Proficiency Requirements</b></p> <p>g. Are the principles of testing being effectively implemented? Well-prepared, performance-based focus, risk-informed sample selection, on-site verification Recognition, deep awareness, independent verification of information provided by businesses, ability and sense to identify anomalies, etc.</p>

36

# MO MANAGER CHECKLIST #2

<p>MO Manager Checklist #2: When evaluating each inspector, please review the following "Inspector Performance Assessment" to serve as the basis for performance assessment. Verify that expectations are being met</p> <p><b>I) Technical Knowledge Requirements</b></p> <p>a. Understanding the plant</p> <p>1. Plant (PWR or BWR) overview, 2. Start-up and shutdown operations, 3. Safety characteristics specific to the plant in charge</p> <p><b>II) Requirements regarding work attitude</b></p> <p>b. Awareness of one's position and activities based on that position</p> <p>Do inspectors independently verify information received from businesses? (Are you just blindly accepting what the business operator says?)</p> <p>c. Behavior as a representative of the regulatory authority</p> <p>When inspectors hold discussions with businesses or within their organizations, do they avoid personal opinions and self-serving interpretations and ensure that their statements are consistent with the positions and policies of the regulatory authority?</p> <p>d. Appropriate business relationships</p> <p>Inspectors have acquired communication skills, and by practicing these skills, they can improve their communication with businesses. Are you building and maintaining professional relationships?</p> <p>e. Appropriate internal reporting</p> <p>In inspection reports, telephone calls, and other internal communications, do inspectors provide accurate and balanced reports on licensee performance and plant conditions?</p> <p>f. Responses of businesses</p> <p>How does the business respond to the inspectors' questions and concerns?</p> <p>g. Decisions taking into account safety importance</p> <p>Inspectors will use appropriate guidelines when determining the severity and regulatory action to be taken. Does the system take into account the safety significance of the issue?</p> <p>h. Elimination of subjectivity</p> <p>Are inspectors able to build cases without misinterpreting the facts?</p> <p>i. Fact-based judgment</p> <p>Are the findings supported by sufficient facts (is there sufficient evidence)? The causal relationship between the PD and the degradation event must not involve inference.</p> <p>j. Hearing opinions from business operators at the closing meeting</p> <p>Are operator comments (on inspection results) taken at closing meetings consistent with regulatory policy and operational experience?</p> <p><b>III) Proficiency Requirements</b></p> <p>k. Mastering the concepts of performance-based and risk-informed</p> <p>Visiting the site, selecting samples with consideration for risk, not pursuing issues that are not important to nuclear safety</p> <p>l. Effectiveness of plant inspections</p> <p>Do you have the ability and sense to identify abnormalities during a walkdown?</p> <p>m. Practice skills to improve the effectiveness of inspections</p>
--

37

±

<p><b>MO Manager Checklist #2:</b></p> <p>When evaluating each inspector, please review the following "Inspector Performance Assessment" to serve as the basis for performance assessment. Verify that expectations are being met</p> <p><b>I) Technical Knowledge Requirements</b></p> <p>a. Understanding the plant</p> <p>1. Plant (PWR or BWR) overview, 2. Start-up and shutdown operations, 3. Safety characteristics specific to the plant in charge</p> <p><b>II) Requirements regarding work attitude</b></p> <p>b. Awareness of one's position and activities based on that position</p> <p>Do inspectors independently verify information received from businesses? (Are you just blindly accepting what the business operator says?)</p> <p>c. Behavior as a representative of the regulatory authority</p> <p>When inspectors hold discussions with businesses or within their organizations, do they avoid personal opinions and self-serving interpretations and ensure that their statements are consistent with the positions and policies of the regulatory authority?</p> <p>d. Appropriate business relationships</p> <p>Inspectors have acquired communication skills, and by practicing these skills, they can improve their communication with businesses. Are you building and maintaining professional relationships?</p> <p>e. Appropriate internal reporting</p> <p>In inspection reports, telephone calls, and other internal communications, do inspectors provide accurate and balanced reports on licensee performance and plant conditions?</p> <p>f. Responses by Licensees</p> <p>How does the licensee respond to the inspectors' questions and concerns?</p>
--

38

<p>g. Decisions taking into account safety importance Inspectors will use appropriate guidelines when determining the severity and regulatory action to be taken. Does the system take into account the safety significance of the issue?</p>
<p>h. Elimination of subjectivity Are inspectors able to build cases without misinterpreting the facts?</p>
<p>i. Fact-based judgment Are the findings supported by sufficient facts (is there sufficient evidence)? The causal relationship between the PD and the degradation event must not involve inference.</p>
<p>j. Hearing opinions from business operators at the closing meeting Are operator comments (on inspection results) taken at closing meetings consistent with regulatory policy and operational experience?</p>
<p><b>III) Proficiency Requirements</b></p>
<p>k. Mastering the concepts of performance-based and risk-informed Visiting the site, selecting samples with consideration for risk, not pursuing issues that are not important to nuclear safety</p>
<p>l. Effectiveness of plant inspections y Do you have the ability and sense to identify abnormalities during a walkdown?</p>
<p>m. Practice skills to improve the effectiveness of inspections</p>

39

Thank you very much

# NRCスタイルの マネジメント・オブザベーション （MO）の実施

1

## はじめに

- NRC退職-公務経験41年以上（海軍及びNRC）
- 原子力関連の経歴／経験
  - 大学：原子力工学学位
  - 米海軍：原子力潜水艦部隊士官
  - ウェスティングハウス社：上級原子炉運転員及びインストラクタ
  - NRC検査官
    - 緊急時対応分析官／検査官
    - 原子炉検査官
    - 常駐検査官及び上級常駐検査官
    - 運転員資格試験官及び検査官
  - NRCマネージャー／スーパーバイザ－約19年
    - 運転ブランチチーフ（運転員資格認定及び再認定）
    - 原子炉プロジェクト・ブランチチーフ（4サイトの常駐検査官を監督）
    - 緊急時対応・保健物理ブランチチーフ
    - 材料（放射線）ブランチチーフ
    - MOX燃料課長（NRC本部）
    - エンジニアリング・ブランチチーフ（電気、火災防護、サイバーセキュリティ）

2

## 目次

- 目的
- 背景
- NRC流のMOの概要
- 4つの重点分野に関するMOのガイダンス及び知見
- NRCのマネジメント・オブザベーションと監督の活動／テクニック
- 予備的検討：検査官に求められる行動

3

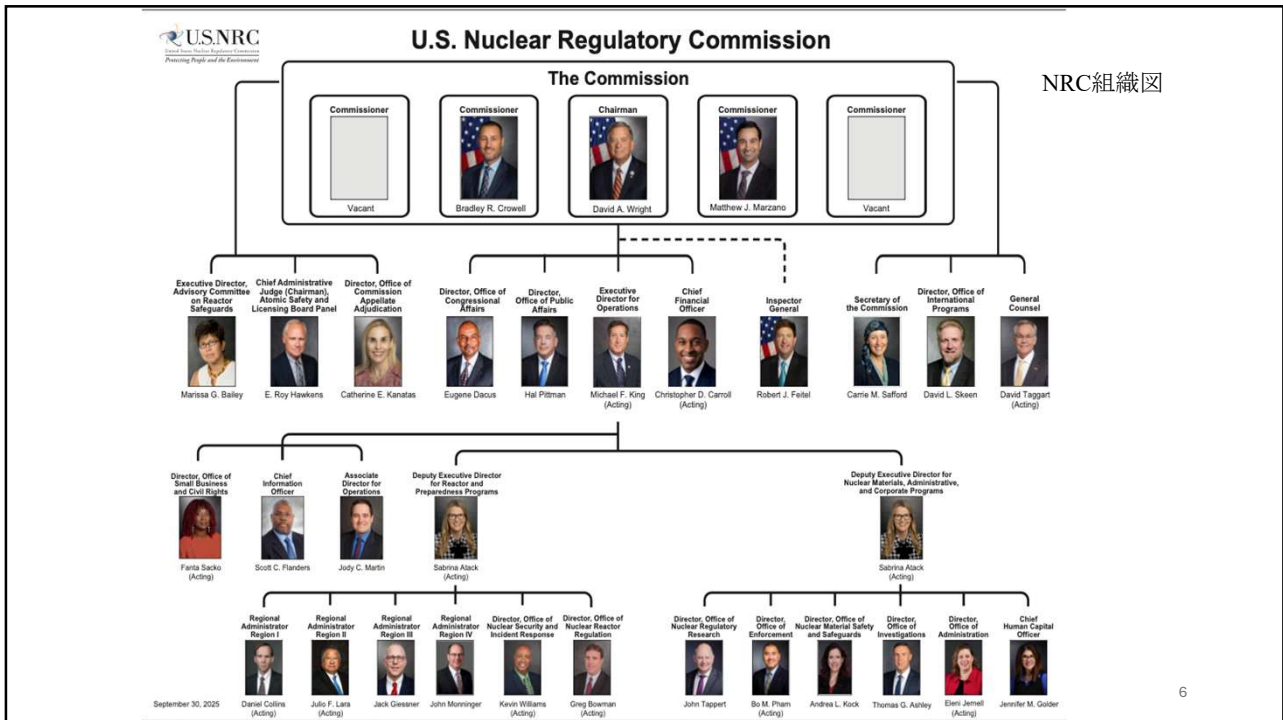
## 目的

- サイトで行うNRC流のマネジメント・オブザベーション（ONMO：On-site NRC-style Management Observation）の試行（案）の概要
- ONMOについての共通認識を形成するための知識・知見の共有
- 試行の準備段階での検討事項
- MOの改善余地と有効性の評価
- そして、検査活動の有効性を維持するために

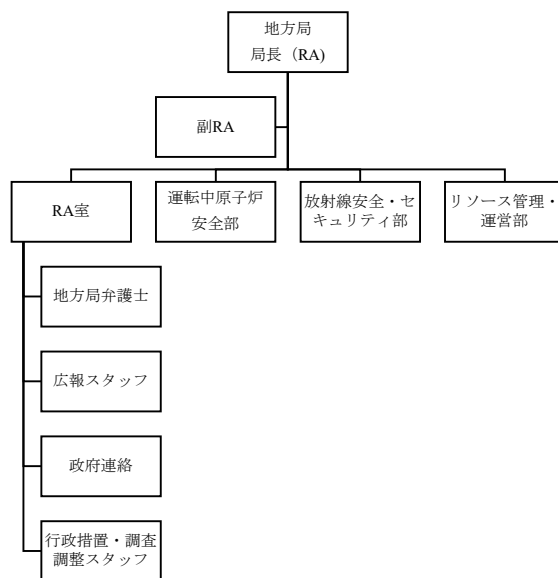
4

# 背景

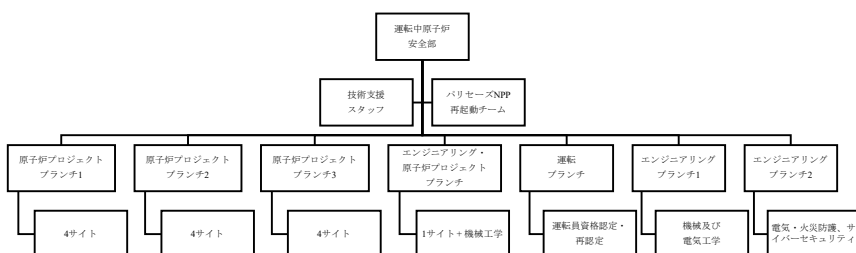
- A. 2020年、NRAは新たな原子炉監督プロセス（ROP）による検査制度を導入した。
- B. 同庁は、過去5年間に振り返り、改善すべき点の把握に努めている。
- C. ROPを成功裏に実現するための重要な構成要素として、次がある。
  - I. 検査官の知識／経験
  - II. スーパーバイザ／マネージャーの関与と監督
  - III. 事業者及び一般市民との交流
  - IV. 自己評価
- D. 関心事項の1つに、検査官と検査活動に対するROPでの監督活動、特にMOについて、NRAとNRCの相違点が挙げられた。
- E. そこで、NRC流のMOを試行的に実施してみて、この領域の改善余地を予備的に検討する。



地方局 III  
組織図



地方局 III  
運転中原子炉安全部



## NRC流のMOの概要

- サイトでのNRC流のマネジメント・オブザベーションの意義
  - それは何か？
  - なぜそれを行うのか？
  - どのように行うのか？
- MOにおける重点領域
  1. 検査官の知識
  2. 検査官のパフォーマンス
  3. 検査官の姿勢
  4. 検査官の習熟度

9

## サイトでのNRC流マネジメント・オブザベーションの意義

- それはどのようなことか？
  - NRCの手順書で要求される、サイトで実施されるマネジメント活動
  - すべてのマネージャーが定期的に、また必要に応じて、実行する
  - 検査官のパフォーマンスを評価するために使用される多くのツール／活動の1つ

10

## サイトでのNRC流マネジメント・オブザベーションの意義（続き）

- なぜそれを行うのか?
  - 検査官と一対一で面談し、検査官のパフォーマンスを評価する
  - 検査官の年次パフォーマンス評価のために他の方法と組み合わせて行う
  - 検査のプロフェッショナリズムと客観性の両面で検査官の品位を確保する
  - 事業者とサイトの理解を深める – 施設への精通
  - マネジメントのプレゼンスを示す – 検査官、事業者、一般市民

11

## サイトでのNRC流マネジメント・オブザベーションの意義（続き）

- どのように行うのか?
  - サイトを訪問し、（できる限り）多くの検査活動に参加する。
  - 検査官の日常業務のあらゆる側面を観察する。
  - 検査官に同行して事業者の会議に出席する。
  - 検査官と個人単位で、またチーム単位で面談する（傾聴する）。
  - 検査官から報告された問題や懸念事項をメモする（フィードバック）。
  - 必要な場合、検査官に良い点及び／又は悪い点について伝える。
  - サイト訪問時に、事業者の管理者とも面談し、事業者のパフォーマンスと検査官のパフォーマンスに関するフィードバックを共有する。

12

## 評価の4つの重点領域に関するMOのガイダンスと知見

1. 検査官の知識
2. 検査官のパフォーマンス
3. 検査官の姿勢（検査官の職業倫理）
4. 検査官の習熟度

13

## 検査官の知識

- PWR及びBWRの技術的な理解
- 適切な計画作成とリサーチ
- NRAの規制要件
- 検査手順書及び要件

14

## 検査官のパフォーマンス

- 検査官の義務と責任
- プラントへの精通（主要なエリアと設備）
- プラントの運転、緊急時対応、及び職員に関する知識
- 規制要件に関する安全上の重要度 vs 主観性
- 対人関係及びコミュニケーション・スキル

15

## 検査官の姿勢 (検査官の職業倫理)

- 適切な振る舞いープロフェッショナリズム（NRAのマネジメント及び事業者から見て）
- 検査官と事業者の間の客観性の維持

16

## 検査官の習熟度

- 定期的なトレーニングを通じて技術知識を維持
- 一貫した効果的な検査パフォーマンスの実証
- 様々な活動を通じて知識・経験をレベルアップ

17

## 想定されるMOの活動／テクニク

1. MOのサイト計画作成と準備
2. 検査官に会い当日の計画を確認
3. プラント巡視－検査官が案内
4. 検査関連の会議への出席
5. 検査官とのMO面談の終了

18

## MOのサイト計画作成と準備

- 日時、ロジスティックス等の計画作成とスケジューリング
- サイトアクセスーセキュリティ、被ばくの考慮
- プラント巡視ー計画作成及びルート選定
- 会議の計画作成とスケジューリング（検査官及び事業者との会議）
- 最も重要なことーラインマネージャーは、自分が何を重視するか、何を観察して話し合うか、事前に心づもりをしておく必要がある。準備を整える。単なる施設見学ではない。

19

## 検査官に会い、当日の計画を確認する

- 常駐事務所及び検査官の現状と活動について話し合う。
- 検査官が現在のプラント状態について説明する。
- 検査官が現時点の問題（懸念事項、検査結果、保留案件など、マネージャーに関わるもの）を説明する。
- プラント巡視の準備ー巡視場所、マネージャーの関心事項

20

## プラント巡視－検査官が案内

- MCR（中央制御室）－及びプラントの主要エリア
- 放射線のあるエリアで関心がある場所
- 設備の問題があるエリア
- その他、ラインマネージャーや検査官にとって関心があるエリア

21

## 検査関連の会議への出席

- 出口（終了）会議等
- 事業者の管理者との会議
- 参加可能なそれ以外の会議。ただしすべての会議の観察は無理なので、出席すべき会議を検査官に選定してもらう。

22

## 検査官とのMO会議の終了

- 良い事例をすべての検査官と共有する。
- 懸念事項やフォローアップ事項について、上級検査官と一対一で話し合う。
- 個人的な問題は、関係する検査官と一対一で話し合う。

23

## サイトで活動する検査官への期待

- NRCの期待
  - NRCの全職員は、政府公務員（従業員）としての職務に就く時に、連邦職員就任宣誓を行う — 米国規則第5編第3331条
- NRCには、職員が遵守しなければならない規則及び手順書、すなわち行動規範がある。これには次に関する規範が含まれる。
  - 私的な利益のために公職を利用することを防ぐための利益相反
  - 公平性を保つために外部からの贈答品の受領
  - 特定の従業員とその家族に対する証券の所有権の制限
  - 不適切な開示を防ぐための非公開情報の保護

24

## 期待: 検査官にどのように伝えるか?

- まずNRC入庁時の宣誓があるが、採用時に行われる面接において、個人としての、また、プロフェッショナルとしての期待がある程度伝えられる。
- したがって、NRCと自分自身の期待を踏まえて、自分の部下をサポート及びリードするために、話し合いながら自分の部下を継続的に観察及び評価しフォローアップすることは、マネージャーの責任であり役割である。
- 必要に応じて、個人及びグループとの会議を通じて、期待事項を繰り返し伝える。MO中にもその機会がある。
- 最も重要なのは、自らそれを実践して見せること。模範例を示して強化していく。

25

## NRCのONMOに関する経験

- 部下を観察及び評価し、プラントについて学ぶ機会
- 自分の目で物事を直接観察する（確認）
- 部下の検査官、他の検査官、さらには事業者と、フィードバックをやりとりする
- 部下について学び、チームワークを強化する機会
- 状況により、できる限りサイトを訪問
- 容易なルーチンの訪問と難しいチャレンジングな訪問

26

## いくつかの知見と助言

- MOは要求される活動であるとともに、チャンスでもあることを忘れずに。
- 常に、部下のパフォーマンスのうち、先ず良い面を見ること。
- 試験や叱責の手段として使用しないこと。
- ただし、部下のパフォーマンスが低い場合、それに対処する必要がある。その時は、皆の前で話をするのではなく、個別に一对一で話をする。
- 部下を評価すると同時に、部下と相互の協力や敬意を育むための効果的なツールとるように考え、喜んで取り組むこと。
- 自分のマネジメント及びリーダーシップのスタイルを磨くために活用する。

27

## MOの成功を評価するために考慮すべき属性の候補

- MOに先立ち、常駐検査官事務所で検査官と行う会議について計画を作成し準備する。サイトの巡視で重点的に把握したいことは何か？検査官が扱っている問題や活動はどのようなことか？現在の問題に詳しいマネージャーたちに、検査官たちはついて行っているか？
- マネージャーは検査官とどのように関わりあっているか？チームとの間に協力関係があるか、それとも不和があるか？調和が保たれているか？チームワークが保たれているか？
- 会議や議論において、マネージャーは適切に調整を図り、他の人が意見を述べることを尊重しながら、議論をリードしているか？

28

## MOの成功を評価するために考慮すべき属性の候補（続き）

- マネージャーはサイト訪問に心穏やかに臨んでいるか？つまり、そのサイトやプラントの状況をよく知っており、以前にも訪問したことがあるか？そうでない場合は、検査官がサイトを案内して説明をする際に、適切な敬意を払っているか？検査官の経験と知識を信頼すること。
- MO訪問の全体を通じて、マネージャーは、検査官の努力に対してプロフェッショナルな姿勢を貫き、敬意を表していたか？
- 全体的に、マネージャーのコミュニケーションは、部下と事業者の両方に対して、明確で、知識が豊富で、敬意を払ったものであったか？

29

## MOの成功を評価するために考慮すべき属性の候補（続き）

- マネージャーは、検査官のニーズに応じて適切なレベルの指示とサポートを行ったか？
- 全体的な評価として、マネージャーは部下に対して優れたリーダーシップや配慮を示したか？ONMOは良好な達成感を持って終了したか？それとも、訳の分からない混乱で終わってしまったか？言い換えれば、マネージャーは自分が何をしているのか、又は自分が何を示そうとしているのか、分かっている様子だったか？
- 最後に、MOは役に立ったか？

30

## 予備検討： 検査官に求められる行動

- NRCは、従業員に対し、アサインされたポジションの責務に関する事項及び基準を列挙した期待事項の詳細、すなわちパフォーマンス計画を提示する。これは年次パフォーマンス評価の一環として活用され、NRC管理指令（MD）10.67「一般等級パフォーマンス管理システム」において記述されている。
- 今回の試行期間中に、規制機関としての期待事項（暫定案）が検査官に伝えられる。以下の資料は、規制機関から検査官に期待する事項（案）について、関連する重点分野や参考資料を示したものである。検査官は、貴庁の研修グループから提供される資料をよく読んでおくこと。（資料割愛）

31

## 予備検討： 検査官に求められる行動（続き）

- 規制機関としての検査官への期待事項の正式版は、今回のMO試行の実施結果とその後のフォローアップを踏まえて、今後評価及び開発される予定である。
- 注：さらに詳しいガイダンスが必要な場合、教育部門まで問い合わせを。担当者がサイトを訪問して説明する。

32

## 質問

- NRCのラインマネージャーはどのくらいの頻度でオンサイト MO を実施していますか？
- ラインマネージャーは事業者からどのようにしてフィードバックを求めていますか？
- ラインマネージャーは否定的なフィードバックに対してどのように対応しますか？
- マイナーな問題については、どのように対処していますか？
- 常駐検査官に関して、ラインマネージャーと上級マネージャーの役割の違いは何ですか？
- NRC では検査官のパフォーマンス評価をどのように行っていますか？

33

MO の試行において、ガイダンスと確認用にそれぞれに使用可能なチェックシート例として、以下にチェックシート #1 と #2 を示す。

34

# MOのマネージャー用 チェックリスト#1

## MOマネージャチェックリスト#1

LM用のオンサイトMOチェックリスト1: 検査官のパフォーマンス評価項目
<b>検査官への期待に関するパフォーマンス評価項目</b> *評価は「チェックリスト2: 検査官を評価する際に確認すべき事実」により裏付ける必要がある。
<b>I) 技術知識に関する要件</b>
検査官は、サイトで活動する際のサイトの安全性（及びリスク）について幅広く理解しているか？また、適用される安全原則（プラントの設計及び運転に関する基本概念）を理解しているか？
b. 検査官は、サイトでの活動を遂行するために必要な知識と能力を訓練により習得しているか？ 活動の準備（自分自身によるリサーチ）ができていますか？
c. 検査官は、規制要件、検査手順書、許認可図書（安全解析所など）に関する必要な知識を有しているか？
<b>II) 職務姿勢に関する要件</b>
d. 規制当局の見解（例：バックフィット）を認識しており、それに沿って行動できているか？ 検査官は自分の個人的な考えや自己中心的な解釈に基づいて行動しているか？
e. 客観性の維持 その検査官の性格と置かれている状況を理解し、次の点を考慮した上で判断する：検査官の経験、専門知識、サイトへの精通度、勤勉さ、有効性、内部及び外部の圧力、及び技術的に妥当な意見の相違。
f. 適切な振る舞い プロフェッショナルとしての振る舞いと効果的なビジネス・コミュニケーション
<b>III) 習熟度に関する要件</b>
g. テストの原則は効果的に実施されているか？ 十分な準備、パフォーマンスベースの見方、リスク情報を活用したサンプル選定、サイトでの確認、認識、洞察力、事業者から提供された情報の独立した確認、異常を把握する能力やセンスなど。

35

# MOのマネージャー用 チェックリスト#2 (1/2)

LM用のオンサイトMOチェックリスト2: 検査官を評価する場合に確認すべき事実
各検査官の評価においては、パフォーマンス評価の根拠として以下の項目の事実を確認してください。
<b>I) 技術知識に関する要件</b>
a. プラントの理解 1. プラント（PWRまたはBWR）の概要、2. 起動及び停止操作、3. 担当プラントの安全特性
<b>II) 勤務姿勢に関する要件</b>
b. 自分の職位を踏まえた立場及び行動に関する認識 検査官は事業者から受け取った情報を独立に確認しているか？（事業者から受け取った情報を盲目的に受け入れているか？）
c. 規制当局を代表する者としての振る舞い 検査官が事業者やその組織内の職員と議論する際に、個人的な見解を避け、自己中心的な見解を排除して、規制当局の見解や政策と一致する発言をしているか？
d. 適切なビジネス関係 コミュニケーションのスキルを習得しており、そのスキルの実践を通じて、事業者とのコミュニケーションを改善することができる。検査官はプロフェッショナルとしての関係を築き、維持しているか？
e. 適切な内部報告 検査報告書、電話、その他の内部コミュニケーションにおいて、検査官は事業者のパフォーマンス及びプラント状態について正確かつバランスの取れた報告をしているか？
f. 事業者による対応 事業者は、検査官の質問や懸念に対して、どのように対応しているか？

36

## MOのマネージャー 用 チェックリスト #2 (2/2)

g. 安全上の重要度を考慮した決定 検査官は、深刻度や講じるべき規制措置を決定する際に適切なガイドラインを使用する。 検査官は問題の安全上の重要度を考慮しているか?
h. 主観性の排除 検査官は事実を誤解することなく問題について説明しているか?
i. 事実に基づく判断 指摘事項は十分な事実によって裏付けられているか（十分な証拠があるか）？ PD（パフォーマンス劣化）と劣化事象との因果関係に推論を含めないこと。
J. 終了時の会議における事業者からの意見聴取 終了時の会議で出された事業者のコメント（検査結果について）は、規制方針及び運転経験と整合しているか？
<b>III) 習熟度に関する要件</b>
k. パフォーマンススペース及びリスク情報活用概念の理解 サイトを訪問し、安全上重要でない問題は追求せずに、リスクを考慮してサンプルを選定する。
l. 検査の有効性。 検査官は、ウォークダウン中に異常を把握する能力及びセンスを有しているか？
m. 検査の有効性を高めるために、スキルを実践を通じて磨く。

37

ありがとうございました。

38