

발 간 등 록 번 호
-------------

11-1740000-000214-10
----------------------

# 2016년도 책임운영기관 종합평가

2016. 5.

행 정 자 치 부  
책임운영기관운영위원회



□ 본 보고서는

- 『책임운영기관의 설치 및 운영에 관한 법률』 제51조에 의하여 실시한 책임운영기관에 대한 종합평가 보고서입니다.
- 금번 책임운영기관 종합평가는 법률상 평가 대상 기관인 38개의 책임운영기관 중 2000년 1월부터 시행중인 5개 기관과 2001년 1월부터 시행중인 8개 기관, 2006년 1월부터 시행중인 15개 기관, 2007년 1월부터 시행중인 2개 기관, 2008년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2009년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2011년 1월부터 시행중인 1개 기관, 그리고 2013년 1월부터 시행중인 1개 기관 등 34개의 소속책임운영기관과 1개의 중앙책임운영기관을 합하여 총 35개 기관을 대상으로 하여,
  - “리더십 및 전략, 조직 효율성, 성과 및 환류” 3개 분야에 대하여,
  - 행정자치부장관소속의 『책임운영기관 운영위원회』 주관으로 종합평가단을 구성하여 각 부처가 제출한 관리역량평가 보고서 및 고유사업평가 보고서를 토대로 서면평가와 실사평가를 병행하여 실시하였고,
- 최종적으로 『책임운영기관운영위원회』의 심의를 거쳐 확정된 내용입니다.

## 제 9 절 국립축산과학원 종합평가

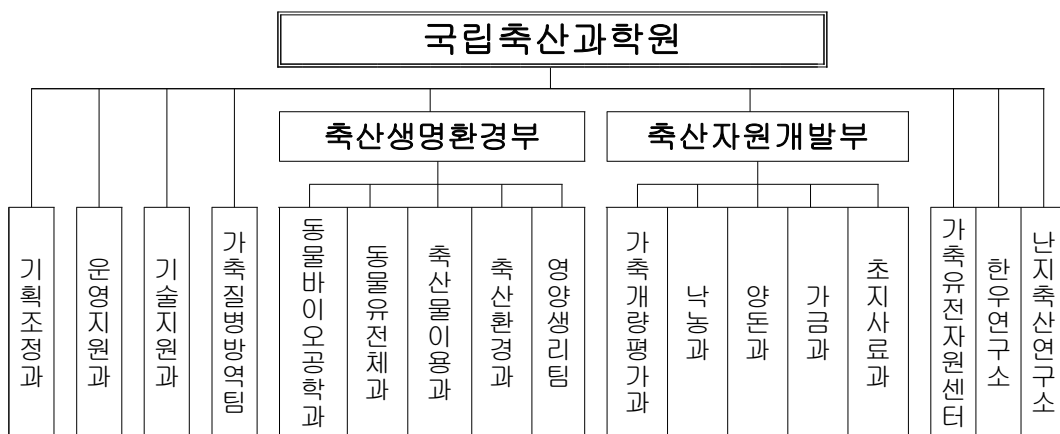
### 1. 국립축산과학원 기관 현황

#### 1) 연혁

- 1952. 5.: 농림부 중앙축산기술원으로 발족
- 1962. 3.: 농촌진흥청 축산시험장으로 개편
- 1969. 4.: 농촌진흥청 축산시험장과 농림부 국립종축원으로 분리
- 1994. 12.: 축산시험장과 국립종축원을 통합 축산기술연구소로 개편
- 2001. 1.: 책임운영기관 지정 운영
- 2004. 1.: 축산기술연구소를 축산연구소로 개편
- 2007. 6.: 축산연구소를 축산과학원으로 개편
- 2008. 10.: 축산과학원을 국립축산과학원으로 개편
- 2015. 3.: 전북혁신도시로 청사 이전

#### 2) 조직, 인력 및 예산

##### ○ 조직



○ 인력

(단위: 명, 2015.12.30. 기준)

구 분	계	고위 공무원 (임기제)	연구직			행정직· 전산직	운전·위생직렬 및 관리운영직군
			계	연구관 ·지도관	연구사 ·지도사		
정 원	320	1	181	61	120	47	91
현 원	302	1	174	61	113	45	82

○ 예산

<예산>

(단위: 백만 원)

구 분		2014예산(A)	2015예산(B)	증감	
				(B-A)	%
합 계		81,399	100,302	18,903	23.2
인 건 비		21,358	22,273	915	4.3
기 본 경 비	소계	2,107	2,189	82	3.9
	총액인건비대상	1,551	1,581	30	1.9
	총액인건비 비대상	556	608	52	9.4
주 요 사 업 비	소계	38,958	40,003	1,045	2.7
	시험연구비	21,120	21,593	473	2.2
	연구시설비	9,336	9,920	584	63.8
	연구장비비	2,531	2,647	116	4.6
	기타직보수	4,870	4,763	△107	△2.2
	기타사업비	1,101	1,080	△21	△1.9
(정보화)		(976)	(976)	-	-

<결산>

- 세입

(단위: 백만 원)

구분	2014예산(A)	2015예산(B)	증감	
			금액	비율(B/A)
계	3,130	3,747	617	120
□ 재산수입	-	-	-	-
○ 토지대여료	8	5	△3	63
○ 기타재산수입	-	3	3	-
□ 경상이전수입	-	-	-	-
○ 변상금	-	30	30	-
○ 위약금	-	18	18	-
○ 기타경상이전수입	-	42	42	-
□ 재화 및 용역판매 수입	-	-	-	-
○ 실습수입	2,775	3,570	795	129
○ 기타잡수입	-	36	36	-
□ 수입대체경비수입	20	-	△20	-
○ 기타잡수입	-	27	27	-
□ 관유물매각대	-	-	-	-
○ 기타고정자산매각대	-	16	16	-
○ 토지매각대	-	-	-	-
계	-	169,298	-	-
□ 재산수입	-	-	-	-
○ 토지대여료	-	23	-	-
○ 기타재산수입	-	-	-	-
□ 관유물매각대	-	-	-	-
○ 건물매각	-	184	-	-
○ 기타고정자산매각대	-	8	-	-
○ 토지매각대	-	168,007	-	-
○ 입목죽매각대	-	78	-	-

- 세출

(단위: 백만 원)

구분	2015예산	전년도 이월액	예산현액 (A)	2015결산 (B)	불용액	이월액	집행율 (B/A)
합 계	100,302	3,531	103,732	78,612	3,578	21,542	75.8
인건비	22,273		22,159	20,847	1,311		94.1
기본경비	2,189		2,202	2,126	77		96.5
총액인건비대상	1,581		1,594	1,528	67		95.9
총액인건비비대상	608		608	598	10		98.4
주요사업비	40,003	879	40,882	38,403	750	1,729	93.9
시험연구비	21,593		21,563	21,462	40	61	99.5
연구기반시설	9,920	879	10,799	8,769	362	1,668	81.2
시험장비	2,647		2,647	2,647			100.0
기타연구비	5,843		5,873	5,525	348		94.1
축산연구정보화	976		976	975	1		99.9
가축유전자자원시험장 이전	15,661	2,652	18,313	15,331	1,437	1,545	83.7
가금연구단지 이전	19,200		19,200	930	2	18,268	4.8

### 3) 기관의 주요 임무

- 동물생명공학을 이용한 바이오 신소재 개발
- 동물유전자원의 다양성 확보 및 고부가가치 축산물 개발
- 기후변화대응 미래 축산기술 개발
- 축산물의 안정생산기술 개발
- 축산물의 경쟁력 제고·수출기술 개발
- 사료비 절감 및 조사료 생산·이용기술 개발
- 자연순환형 친환경 유기축산기술 개발
- 축산자원을 이용한 신재생 에너지 및 에너지 절감기술 개발
- 축산식품 및 축산물의 안전성 관리기술 개발
- 신기능성 축산식품 부가가치 향상기술 개발
- 축산 관련 국가연구개발 아젠다(Agenda) 사업 지원
- 축산관련 기술개발과 보급에 관한 사항

#### 4) 2015년도 사업목표

- 미래대비 동물자원 활용 기술 개발 및 보급 강화
- 지속가능한 축산기술 개발 및 보급강화
- 축산물 안정소비 강화기술 개발 및 보급강화
- 미래지향적 조직체계 구축

##### 가. 미래대비 동물자원 활용 기술 개발 및 보급 강화

- 가축유전자원 보존과 씨가축 개발 및 보급
- 동물생명공학활용 신소재 개발기술 강화

##### 나. 지속가능한 축산기술 개발 및 보급강화

- 친환경 가축생산기술개발 및 보급
- 농가생산기반 강화기술 개발 및 보급

##### 다. 축산물 안정소비 강화기술 개발 및 보급강화

- 축산식품의 부가가치 및 안전성 향상기술 개발 및 보급

##### 라. 미래지향적 조직체계 구축

- 지속가능경영의 실현
- 고객만족경영의 실현



## 2. 국립축산과학원 평가결과

### 1) 기관 총평

- 기관의 전략적 성과체계가 전략목표와 연계되어 있고, 사업 분석에 근거한 성과지표의 설정과 모니터링 체계 운영 전반이 긍정적으로 판단함
  - 2022 축산과학원 중장기 비전 및 연구개발 추진전략 도출하고, 고유사업 전략목표 3개 전략과제 5개, 부서별 성과목표 32개 도출함
- 4대 전략목표와 연계한 7개 전략과제를 통해 도출된 현안문제에 대해 개선보완사항을 기술하고 그에 대한 대비책을 구체적으로 제시하고 있으며, 핵심성과지표를 도출하고 선정한 과정도 체계적으로 이루어지고 있고, 성과지표별 목표 등의 수준도 높은 것으로 평가함
- 국내외 축산과학업무 협업을 위한 전략과 글로벌 협동과제 도출을 위한 노력이 다소 부족해 보이며, 2020 비전 달성을 위한 구체적인 로드맵을 설정할 필요가 있으며, 구체적인 연도별 목표 설정과 구체적 추진 전략을 수립할 필요가 있으며, 동시에, 개인·부서·기관 평가와 연계된 연구성과 평가 시스템의 구축하고 도전적인 목표 달성치와 측정산식에 대한 객관적 근거와 수용성을 감안한 모델을 개발할 필요가 있음
- 리더십 부문의 경우 비전과 핵심가치 설정이 대체로 양호한 편임. 과거 AI로 인한 기관장 직위해제의 위기 상황에서 권한 위임 방식으로 국면을 돌파하고자 노력한 점은 평가될 만함. 또한 “바이오 장기” 분야에서 우수성과가 도출되는 등 연구 역량이 잘 축적되어 있는 것으로 판단됨. 신청사 이전 기념 및 비전선포식을 통한 비전 및 핵심가치 대국민 확산 측면에서 축산 미래 100년의 대도약 다짐 대국민 선포, 2015년 주요업무 계획 홈페이지 게재 등의 노력과 성과도 있었음. 또한 조직역량 결집 등 조직과제를 해결하기 위한 내부적 노력이 대체로 양호한 편임
  - 다만 기관장의 리더십이 효과적으로 우뚝 서있는 상황은 아니었던 것으로 보임. AI로 인한 기관장 직위해제 이후 조직이 전체적으로 위축되고 보신주의가 확산되어 간 측면이 있어 기관장 리더십을 확립하는 데 많은 어려움이 있었던 것으로 보임. 기관장 리더십 교체(2016년 3월)에

따른 원만한 이행을 가질 필요가 있겠음. 한편, 비공무원 200명(무기계약직 80명 등)에 대한 효과적인 관리방안도 미흡한 점이 엿보이며, 여러 곳에 산재한 조직 분포로 인한 어려움을 슬기롭게 극복하고 공유·전파 장애요인에 대한 현명한 극복방안이 더욱 철저하게 마련될 필요가 있겠음. 최대 난제로 꼽히는 FTA 타결 이후 2024년 축산물 면세화로 인해 경쟁관계에서 어려운 상황에 놓이게 될 경우 대외 경쟁력 확보 문제, 고품질화를 통한 수출확대라는 전략목표를 어떻게 실현하는지에 대한 종합적인 대책도 필요해 보임

- 외부환경분석, 내부역량분석 등을 기초로 조직의 운영 방향을 명확히 설정하고, 이에 따라 실행과제를 선정하여 일관성 있는 조직의 효율화를 도모하는 것이 미흡함
- 국정과제 및 주요현안과제를 효율적으로 추진하기 위해 중장기 인력계획을 수립하고, 전문성 강화 측면에서 우수 연구인력을 확보하기 위한 노력을 기울임. 하지만, 구성원들의 수요를 바탕으로 수요자 중심의 교육훈련을 실시할 필요가 있으며, 저성과자에게 부여되는 패널티의 실효성을 높일 필요가 있음. 또한, 개인 역량 개발을 유도하는 발전적 형태의 관리방안 마련이 요구됨
- 국립축산과학원의 업무프로세스 분석과 정의 및 단계별 개선계획의 차별화된 계획과 운영 노력이 보이며, 6개 핵심 업무개선사항을 도출하여 업무효율화를 도모하고, 주 업무와 지원업무로 구분하여 각 업무별 단계별 업무개선계획을 수립하여 추진하고, 부처 및 기관 간 소통활성화를 위한 협업성과를 도출하도록 계획한 긍정적인 면이 있음
- 그럼에도 불구하고 주 업무와 지원업무를 수행하는 부서의 역할과 협업연계에 대한 고려와 검토가 필요하며, 예산집행 투명성 제고 및 내부통제 강화를 위한 제도화 노력과 함께 조직 및 인력운영의 효율화에 대한 구체적인 중장기 계획이 필요함
- 고객감동서비스 추진과 관련하여, 고객감동 추진전략을 담당할 주체로써 3개 지원부서를 고객감동 전담조직으로 운영하여 실행체계를 구성하였으나, 행자부 고객만족도 종합점수가 82.6점으로 낮은 수준에 머무르고 있다는 점에서 개선의 여지가 높음
- 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여, 각종 대외평가 및 국정감사 지적사항에 대해서도 개선계획을 수립하여 조치한 점은 높이 평가할 만

하나, 문제를 분석하고 개선방안을 도출하기 위한 TFT을 구성하는 등  
주기적 모니터링 체계를 구축하는 것을 고려할만함

## 2) 고유사업 평가결과

### (1) 평가 개요

#### 가. 평가 체계

##### ○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	오 영 균	수원대학교 행정학과 교수
위 원	이 용 범	서울시립대학교 환경원예학과 교수
위 원	이 정 규	경상대학교 축산학과 교수
위 원	진 현 정	중앙대학교 산업경제학과 교수
위 원	서 상 택	충북대학교 농업경제학과 교수
위 원	이 희 재	서울대학교 원예생명공학과 교수
위 원	이 준 헌	충남대학교 동물자원과학부 교수
위원(간사)	강 민 구	농촌진흥청 창조행정법무담당관

##### ○ 자체평가단 운영 실적

추진내용	추진일정	추진방법	중점 추진내용
기본계획	2015.11	세부계획	법적추진 사항
	○ 2016년 책임운영기관 종합평가 세부계획(행정자치부) ※ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제12조 및 제51조		



자체평가단 평가	2016.1.28.	평가지표별 평가	엄정성, 공정성
	○ (1단계) 소속책임운영기관 자체 점검 - 성과지표 달성도(35) 정량평가 및 행자부주관 고객만족도(15) 평가 ○ (2단계) 농촌진흥청 주관 소속책임운영기관 자체평가단 평가('16.1.28) - 계획수립의 적합성(10), 집행과정의 적절성(10), 정책효과성(30) 평가 - 사업전반 정성평가를 통한 추가 보완 및 수정사항 검토 * 참석인원 (7명) : 외부 6명, 내부 1명 참석하여 대면평가 ※ 자체평가결과 보고서를 책임운영기관 운영심의회에 제출		

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속
위원장	임 승 빈	명지대학교 행정학과 교수
위 원	박 권 우	고려대학교 생명공학부 교수
위 원	진 동 일	충남대학교 동물자원과학부 교수
위 원	오 영 균	수원대학교 행정학과 교수
위 원	기 정 노	농촌진흥청 기획조정관 국장
위 원	이 진 모	농촌진흥청 연구정책국 국장
위 원	이 범 승	농촌진흥청 농촌지원국 국장

○ 운영심의회 운영체계

추진내용	추진일정	추진방법	중점 추진내용
운영 심의회	2016.2.2.	심의 확정	종합검토
	○ 자체평가단의 평가결과에 대한 종합평가결과 심의 조정 - 고유사업에 대한 평가지표별 평가 적절성 등 검토		



평가결과 제출	2016.2.10.	보고서제출	시스템등록
○ 책임운영기관 고유사업 평가결과 보고서 제출 및 시스템 등록 ※ 책임운영기관별 종합등급 부여 및 우수기관 선정(행자부			

나. 평가방법

○ 기본방향

- 기관 간 서열화 평가를 지양, 업무 효율성과 사업성과 향상에 도움이 되는 평가 추진
- 국정과제, 정부3.0을 뒷받침하고, 기관별 특색 있는 사업 추진을 지원하기 위한 평가
- 계획·시행과정의 적절성, 목표 달성도, 정책 효과성 등 사업추진의 모든 단계에 대한
- 정량·정성평가를 병행하여 과학적·체계적 평가로 평가결과 수용도 향상

○ 평가항목

- 계획 수립의 적합성(10%): 개선·권고의견 반영정도, 성과지표 개선 노력도
- 집행과정 적절성(10%): 사업계획 이행 충실도, 환경변화 모니터링 및 대응 정도
- 성과목표달성도(35%)
- 정책 효과성(30%) : 목표한 성과, 경제·사회적 파생 성과
- 고객만족도(15%)

다. 평가항목

평가분야	배점	자체평가단 평가점수	조정점수	
추진과정 적절성	20	19.56	+0.2 <sup>1)</sup>	19.76
성과지표달성도	35	34.16		34.16
정책효과성	30	29.00	+0.6 <sup>2)</sup>	29.60
고객만족도	15	12.48		12.48
합계	100	95.20	96.00	

《가점 부여 근거》

- 1) 행자부와 미래부의 권고를 대부분 반영하였고 지침 및 일정에 따라 질적 지표로 전환하고 있으며, 전년보다 관련 업종 종사자·일반국민의 만족도가 1.7점이 증가하는 등 사업 목적을 국민이 체감하는데 두고 추진한 것으로 판단되어 상향 조정함
- 2) 정부3.0 등 외부 평가에서 다수의 포상 실적이 있고, 지방이전으로 성과 공백 우려가 있었음에도 불구하고, 최근 3년간 연구를 통해 연평균 717억 원의 생산을 유발시키고 우수종축을 제공하여 3,308억 원 기술 가치를 발생하였으므로, 목표한 성과와 파생된 성과가 보다 우수한 것으로 판단되어 상향 조정함

(2) 평가결과

- 국립축산과학원의 고유사업평가는 4개의 평가분야로 이루어져 있음
- 다양한 분야의 6명의 전문가로 이루어진 자체평가단 구성 (내부 1명, 외부 5명)하여 효과적으로 운영함
  - 축산시험연구사업, 아젠다 연구개발 사업 등 사업의 특성에 맞는 성과

- 지표 고도화 및 질적 지표의 중요성 부각에 따른 지표 고도화 추진
- 전략목표와 성과지표가 유기적으로 연결되어 있고 성과지표가 고도화 됨
  - 고유사업에 대한 자체평가결과, 총점 96.00점이고 고객만족도의 점수가 15점 만점에 12.48점이었으며, 모든 지표에서 목표달성을 하지 못함
    - 목표부여법에 근거한 도전적 목표치 설정함
  - 국정과제 및 상위기관의 전략목표와 연계한 정책목표 달성에 기여함
  - 개발 가축품종의 안정적 공급을 위한 중장기적 가축생산기반 강화
    - 축종별 우수 씨가축의 개발 및 보급 활성화로 생산성 향상 및 수입대체
    - 개발 보급한 가축품종은 이해관계가 없는 외부전문기관의 기술가치 및 경제적 파급효과 크고 한우, 젓소, 돼지 씨가축은 미래부 우수성과 100선에 선정되어 우수성을 인정받음
  - 정부 3.0 이행과제 추진 및 주요성과
    - 국내 가축 국제기구(FAO, DAD-IS)에 등재함으로써 우리나라 가축유전자원 국가주권 확보
    - 바이오장기용 형질전환 돼지생산 및 영장류 이식을 통한 축산업의 고부가 산업으로 전환
    - 우량한우 및 젓소 씨수소 선발 및 계획교배 서비스를 제공함으로 육량 증가 및 고급육 생산 가능하게 함. 이로써 연 2,627억 원의 소득 증대 효과 유발
    - 기존 산지초지의 식생개선 및 초지 생산성 향상을 통해 초지조성 가능 면적 중 10만ha를 초지조성 이용 시 연간 70만 톤의 양질 건초 생산가능

### 3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

#### (1) 리더십 및 전략

##### 가. 사업계획의 적합성

- 기관의 전략적 성과체계가 전략목표와 연계되어 있고, 사업 분석에 근거한 성과지표의 설정과 모니터링 체계 운영 전반이 긍정적으로 평가됨
  - 4대 전략과 7개 전략과제 도출과 함께 구체적인 전략목표에 따른 부서 성과목표 부여 및 사업 선정한 점은 긍정적임
  - 사업 분석에 근거한 성과지표 설정과 모니터링체계 운영은 바람직함
  - 2022 축산과학원 중장기 비전 및 연구개발 추진전략 도출하고, 고유사업 전략목표 3개 전략과제 5개, 부서별 성과목표 32개를 도출함
- 4대 전략목표와 연계한 7개 전략과제를 통해 도출된 현안문제에 대해 개선보완사항을 기술하고 그에 대한 대비책을 구체적으로 제시하고 있음. 현안문제에 대한 개선보완사항이 도출된 경위에 대한 설명이 이루어졌으며 개선보완사항과 그에 대한 대안이 제시됨
- 핵심성과지표를 도출하고 선정한 과정도 체계적으로 이루어지고 있고, 성과지표별 목표 등의 수준도 높음
  - 계량(측정)지표에 기반 한 활용·결과지표를 이용한 사업평가지표 구성
  - 상세 성과지표정의서 도출 및 목표부여법(표준편차)에 근거한 도전적 목표치 설정
  - 사업·연구과제 단위의 주기적 모니터링체계 구축
  - 연구과제단위의 연구 성과(지표) 모니터링 ATIS 실시간 등록 및 검증을 통한 집중관리시스템 운영
- 그럼에도 불구하고, 국내외 축산과학업무 협업을 위한 전략과 글로벌 협동과제 도출을 위한 노력이 다소 부족해 보이며, 2020 비전 달성을 위한 구체적인 로드맵을 설정할 필요가 있으며, 구체적인 연도별 목표 설정과 구체적 추진 전략을 수립이 요구됨
- 동시에, 개인·부서·기관 평가와 연계된 연구 성과 평가 시스템의 구축



노력이 필요할 것으로 보이며, 도전적인 목표 달성치와 측정산식에 대한 객관적 근거와 수용성을 감안한 모델 개발이 필요함

## 나. 기관장 리더십

### ○ 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과측면

- 비전과 핵심가치 설정이 대체로 양호하게 이루어지고 있는 편임. 기관 설립목적에 부합하는 미션 및 비전 설정 측면에서 18대 정부 국정기조를 반영한 비전 설정 및 업데이트 등의 노력과 성과가 있었음. 또한 소통과 실천을 통한 기관장 철학 및 비전 제시 측면에서 언론보도, 직급별 간담회, 축산 관련 생산자단체와의 MOU 체결 등의 노력과 성과가 있었음. 특히 AI로 인한 기관장 직위해제의 위기 상황에서 권한 위임 방식으로 국면을 돌파하고자 노력한 점은 높이 평가될 만함. 또한 “바이오 장기” 분야에서 우수성과가 도출되는 등 연구 역량이 잘 축적되어 있는 것으로 판단됨

- AI로 인해 전임기관장이 직위해제 되면서 조직이 전체적으로 위축되고 보수적·방어적·소극적 조직문화가 확산된 측면이 있어 기관장 리더십을 확립하는 데 많은 어려움이 있었던 것으로 보임. 또한 미션, 비전, 핵심가치 설정에 있어 대내외 이해관계자를 통한 타당성 확보 노력이 다소 보완될 여지가 있고, 기관장 리더십 교체(2016년 3월)에 따른 원만한 이행을 가질 필요가 있음. 미션, 비전, 핵심가치 등 전략체계 수립의 내·외부 채널 운영에 있어서도 보완이 필요하며 내·외부 이해관계자의 만족을 향상시킬 수 있는 대책도 보다 구체적으로 제시되어야 함

### ○ 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과측면

- 과거 AI에 따른 기관장 문책 등의 여파로 다소 위축된 분위기가 있었으나 어려운 여건 속에서도 조직구성원들의 총의를 모아 기관의 비전을 명확하게 구축한 편이라고 하겠음. 기관장 주도의 목표설정 및 달성을 위한 계획·이행·점검·환류체계 구축 측면에서 지시사항 내부 확산 및 주기적 이행점검 강화, 다양한 환경변화의 전략적 대응을 위한 사전 동향 분석(의식조사, 이슈리포트, 현황 및 전망 등 각종 보고서 발

간) 등의 노력과 성과가 있었음. 안정적 사업 추진을 위한 사업계획 수립 측면에서 국정과제 중심의 축산연구사업 이행 계획수립 및 연구과제 기획 강화(아젠다 책임자 주관 이해관계자회의 및 과제기획위원회 운영 강화), 가축분뇨 자원화 및 악취 저감을 통한 지속가능한 축산 기반 강화, 정부3.0 내·외부 자문단 심사 및 국민신문고 정책토론을 통한 선호도 조사에 근거한 이행과제 선정, ‘폐기물 관리법’ 개정(7.27공포), ‘사료관리법’ 법안 제출 후 상임위 계류 중, 안정적인 본원 청사이전 및 이전 지역 주민과의 지속적인 대화 추진 등의 노력과 성과가 있었음

- 다만 조직 특유의 군대문화, 즉 사수제도를 개선시키기 위해 노력하고 조직문화를 끌어올리기 위해 노력하면서 친밀한 인적 유대 관계를 강화하고자 노력하였으나 그 방향과 방안에 대한 전체 구성원들의 공감대 형성이 다소 부족함. 비공무원 200명(무기 계약직 80명 등)에 대한 효과적인 관리방안에 있어서도 다소 미흡함. 향후 새로 부임한 기관장을 중심으로 새로운 리더십 정착과 확립이 요구됨

○ 기관장이 대내외 이해관계자에게 비전 및 사업계획을 공유하고 의사소통하기 위해 노력한 점과 그로 인해 도출한 성과측면

- 신청사 이전 기념 및 비전선포식을 통한 비전 및 핵심가치 대국민 확산 측면에서 축산 미래 100년의 대도약 다짐 대국민 선포, 2015년 주요업무계획 홈페이지 게재 등의 노력과 성과가 있었음. 다양한 소통채널을 이용한 기관장의 철학 공유 측면에서 직급별 간담회 및 사업추진 현장방문 통한 내부소통 활성화(5회 이상), 원장주재회의(120회-대면, 화상 등), 언론매체를 통한 기관장 의지와 비전의 대국민 공유(기관장 기고문, 농식품부 브리핑) 등의 노력과 성과가 있었음

- 다만 여러 곳에 산재한 조직 분포로 인한 어려움을 슬기롭게 극복하고 공유·전파 장애요인에 대한 현명한 극복방안이 더욱 철저하게 마련될 필요가 있겠음. 대외적으로는 전북혁신도시 이전에 따라 새롭게 형성될 필요가 있는 외연의 재구축 및 네트워크 체제의 재정비에 있어 보다 신중하고 현명한 전략적 접근이 요구되는 부분이 있겠으며, 신청사 이전에 따른 비전 선포 이후 핵심가치가 대내외에 유효적절하게 전파되고 파급될 수 있도록 하는 데 더욱 세심한 접근이 필요해 보임

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과측면

- 조직역량 결집 등 조직과제를 해결하기 위한 내부적 노력이 양호함.

가축연구시설에 대한 이전 지역주민의 환경문제 우려에 대한 조기 해소 노력, 전북혁신도시 인근 축산냄새 원인지역에 대한 민관협력을 통한 문제해결 노력, 가금연구단지 이전예정지(평창) 지역주민과의 갈등 해소 노력 등이 있었고 일정한 성과도 나타났으며, 구제역·AI 등 가축 전염병에 대응하기 위한 전담부서 신설 등의 노력과 성과가 있었음. 원장을 중심으로 한 전 직원의 체계적 협조체제로 성공적 청사 이전 완료, T/F팀 및 지원부서 중심의 상황실 운영, 전략 목표 달성을 위한 대내외 기관장 지원활동 강화, 국립축산과학원-서울대공원 MOU 체결 (멸종위기 동물유전자원 수집·보존 연구), 축산미생물 연구활성화 T/F팀 구성.운영 및 연구협의회 발족 등의 노력과 성과도 있었음

- 다만 조직역량 결집에 필요한 기관장 리더십이 일시적으로 공백에 놓여 있었고 기관장 교체기 동안 불가피하게 불안정의 시기가 노정됨에 따라 파생되었을 수 있는 불측의 요소들을 효과적으로 점검하고 되돌아보는 가운데, 조직역량 측면에서 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장의 노력이 잘 뒷받침되게 더욱 노력할 측면이 있음. 청사 이전을 계기로 향후 2022년 미래를 슬기롭게 대비하고 대과제별 중장기 로드맵을 효과적으로 구축하여 대외 경쟁력의 확보 및 고품질화를 통한 수출 확대 등의 과제를 슬기롭게 해결할 대책이 더욱 효과적으로 구축될 필요가 있음

## (2) 조직의 효율성

### 가. 조직·인사관리 적절성

- 조직관리에 있어서 전략 목표 및 전략 방향, 전략 과제, 실행 과제, 성과 지표의 체계를 보다 고도화하는 것이 요구됨
- 기관을 둘러싼 여건에 대한 분석 및 조직 개편 방향을 설정하고 원장 직속 가축방역팀 신설, 가금연구소 신설, 가축유전자원 관리 기능을 강화하고자 함
- 내부 의견의 충분한 수렴 및 외부의 객관적 평가 등을 통한 종합적인

- 조직 진단 하에 조직 개편이 이루어질 수 있도록 하는 것이 요구됨
- 개별 부서별로도 엄밀한 내부 역량 분석, 업무량 분석 등의 직무 분석 등을 통해 인력의 전환·재배치를 실행하는 등의 효율적 인력 운용을 실행한 내용이 미흡함
  - 핵심 사업 분야 현장 애로를 해결하기 위하여 연구 협의체를 운영하였음
    - 가축분뇨 자원화 연구협의체, 농식품산업 협의체, 축산미생물 연구협의회를 구성 및 운영하여 가축분뇨 연료화 기술, 축사 냄새저감 미생물 혼합제재 개발 등의 성과를 달성함
    - 다만 연구 협의체를 운영함에 있어서 기관 내 다양한 부서 및 외부 기관과의 협업이 이루어진 만큼 협의체의 진행 과정을 모니터링하고 실제적 성과를 달성할 수 있도록 하는 체제 마련이 요구됨
  - 국정과제 및 주요현안과제를 효율적으로 추진하기 위해 중장기 인력계획을 수립하고, 외부환경변화 분석을 바탕으로 11개의 인력소요 우선순위를 도출한 점은 긍정적임
  - 우수인력 확보 및 전문성 강화 측면에서, 대외 우수인재 유치를 위한 홍보를 추진하고, 우수 연구 인력을 확보하기 위한 노력을 기울임. 또한 기관 고유의 전문분야를 세분화하고 무기 계약직 전환 등을 통해 인력의 전문성 및 업무 지속성을 확보하고자 함
  - 구성원들의 역량강화를 위한 교육훈련에 있어서는, 구성원들의 수요를 바탕으로 수요자 중심의 교육훈련을 실시할 필요가 있으며, 교육훈련 프로그램의 다양화 및 계층별, 수준별 차별화를 통해 훈련성과 및 구성원들의 관심도를 제고하려는 노력이 요구됨
  - 성과평가결과에 따라 특별승급, 연구관 승진, 포상 등의 다양한 인센티브를 제공하였으며, 저성과자에 대해서는 인사상의 페널티 부여로 성과창출의 동기를 강화하고자 한 점은 긍정적이지만, 저성과자에게 부여되는 페널티의 실효성을 높일 필요가 있으며, 개인 역량 개발을 유도하는 발전적 형태의 관리방안 마련이 요구됨

## 나. 재정건전성 제고 성과

- 환경 분석, 기관의 역량을 집중한 핵심사업 재편, 예산절감, 합리적인 예산운영에 대한 실무적인 수행계획과의 연계는 양호하였으나 예산의 투입/성과의 분석은 미흡하였음
  - 대내외 환경 분석과 부서별 의견수렴을 통해 축산업 6차 산업화 기술 개발연구, 가축개량연구, 우량한우 축군 조성강화, 가축유전자원 보존 시설기반 강화, 말 산업 육성을 위한 연구기반 강화 등 5개 부서의 주요 연구사업을 선정 운영하고 있었음
  - 주요사업 중 가축유전자원시험장 이전사업은 '16년 사업비 272억 원을 확보하였으며, 종축분산 확대강화 사업은 보존시설 추가 확보 예산 23억과 사업비 111억 원을 증액·확보하였음
  - 총액인건비제는 계획 수립을 위한 TF팀 구성과 2차례 운영회의를 통해 의도적 절감재원을 성과급으로 활용하기로 계획함
- 기관의 업무프로세스 개선과 제한된 자원을 효율적으로 활용하여 비용절감을 통한 예산절감노력과 합리적인 예산운영, 투명한 예산집행 실적은 대체적으로 양호하였음
  - 사료 자급으로 시험연구비 절감(담근먹이 2,300톤, 300백만 원, 건초 1,040톤, 364백만 원)과 RFID 기반 물품관리를 통한 불용물품 처분(203건)과, 무상양여(128건) 실시로 물품관리 효율성을 도모하였음
  - 시약·초자류 및 유류의 연간 단가계약 제도운영으로 효율적 예산집행 추진
  - 전자 입찰 제도를 이용한 입찰비율은 '14년 90.32%에서 '15년은 87.15%하락함
  - 총액인건비제는 연가보상비 의도적절감액(61백만 원)으로 직급조정(연구 1, 지도 1, 기능직 9)과 맞춤형 복지 포인트로 활용하였음
  - 회계운영은 관련 부처의 전산시스템(디지털예산회계시스템(d-Brain), 나라장터(G2B)등)을 이용하고, 자체 '물품구매 및 계약직 인건비 관리'는 농촌진흥청에서 개발한 '행정정보통합시스템', 등을 회계정보 결산에 활용하고 있음
  - 3천만 원 이상 장비 공동 활용 및 중복구매 방지 등을 위한 '장비심위

위원회 운영지침' 운영과 투명한 예산운용을 위한 담당자 교육 실시 하였음(16개 부서)

- 단순한 재정관리 및 예산관리 역할에서 벗어나서 회계의 분석능력을 발휘하여 변화된 환경 하에서 업무를 효과적으로 수행하며 가치창출에 기여하는 전략적 예산 운용노력이 지속적으로 요구됨
  - 연 5회 예산집행심의회 운영을 통한 경영여건변화에 따른 예산 재배정 하였음
  - 상반기 재정조기집행 실적은 '15년 조기 집행율 32%로 '14년도 24.9%에서 상향되었으나 낮은 수준이었음(AI발생, 지자체 협의 지연 등으로 예산집행이 12월에 집중되어 있음)
  - 매년 감사원 '성과보고서' 감사, 3년 주기 미래창조과학부(국가과학기술심의회) 국가연구개발 사업 중간평가 등 성과평가를 환류하고 있음

#### 다. 업무프로세스 개선실적

- 국립축산과학원의 업무프로세스 분석과 정의 및 단계별 개선계획의 차별화된 계획과 운영 노력이 보이며, 6개 핵심 업무개선사항을 도출하여 업무효율화를 도모함
- 주 업무와 지원 업무로 구분하여 각 업무별 단계별 업무개선계획을 수립하여 추진하고, 부처 및 기관 간 소통활성화를 위한 협업성과를 도출하도록 계획됨
- 업무프로세스별 문제점을 진단하고 개선요구에 대응하기 위한 전략과 실행계획을 수립하였음
  - 가축질병 차단 강화 및 축산냄새 저감 민원의 효과적 대응
  - 고객 지향적 프로세스 구축을 통한 서비스 정부 기반 강화 노력
  - 신진연구인력 역량강화 프로그램 가동 등 인적자원관리 및 조직문화 활성화 노력
- 국민편익 및 예산절감 성과가 있음
  - 방역총괄팀 신설, 가금연구소 신설, 축산물 안전관리 네트워크 구축 등으로 방역체계 개선 및 축산냄새 저감 성과를 보임
  - 연구노트 전수 점검, 동물실험윤리심의시스템 안정성 제고, 연구실 안

전사고 예방 교육 등으로 연구신뢰도 제고

- 천연기념물 종 보존강화를 통한 국가 자연유산 보호 및 우수 정부특수 견 복제 생산으로 사회안전망 구축에 기여함
- 한우리시스템 이용 관련 기관 공개정보의 통합 및 농가 맞춤형 정보 제공으로 고객 지향적 프로세스 구축에 기여함
- 우수 연구 성과 도출을 위한 업무 프로세스 간 유기적 연계성 확보
- 효율적 사업관리를 위한 성과관리 종합전산시스템 보유
- 성과품질 제고와 고객중심의 개발기술 보급
- 우수성과 도출 ‘기획~확산’ 전 단계 양적·질적 품질제고 지원 프로세스 운영

○ 다만, 다음과 같은 업무프로세스 개선의 노력과 검토가 필요함

- 주 업무와 지원 업무를 수행하는 부서의 역할과 협업연계에 대한 고려와 검토가 필요할 것으로 보임
- 예산집행 투명성 제고 및 내부통제 강화를 위한 제도화 노력이 필요할 것으로 보임
- 조직 및 인력운영의 효율화에 대한 구체적인 중장기 계획이 필요할 것으로 보임
- 직무성과계약제 운영을 통한 성과중심 인사제도운영의 차별화계획 수립 및 시행이 필요할 것으로 보임

### (3) 성과와 환류

#### 가. 자체평가 적절성

○ 자체평가 과정의 적절성

- 다양한 분야의 전문가 (총 8명)로 구성된 자체평가단 구성 및 운영이 적절하게 이루어졌다고 판단됨
- 자체평가단의 개선 및 권고의견을 반영하고 축산분야 연구 성과의 질적 수준을 제고하기 위해 성과평가 지표를 고도화함
- 자체평가단의 개선 및 권고의견을 반영하였지만 구체적으로 충분하게

반영되었음을 보다 명확하게 제시할 필요가 있음

- 자체평가 내용의 충실성: 집행도
  - 기관 고유사업이 사업계획대로 단계별로 추진되었음을 보다 구체적으로 제시할 필요가 있음
  - 메르스 등의 돌발 상황에 대응해 5-7월에 있을 워크숍, 협의회 등을 하반기에 일정을 추진해 지표 목표치를 달성함. 또한 통일준비위원회 출범에 따른 남북한 농업협력을 위한 기술 협력에 적절히 대응함
- 자체평가 내용의 충실성: 목표달성도
  - 사업목적이 기관목표에 부합하고 또한 조직 전략체계와 연계한 성과지표 설정이 유기적으로 연결됨
  - 연구개발 투자 효율성 지수의 목표 달성도가 상대적으로 낮았는데 이에 대한 원인분석을 통해 개선안을 도출할 필요가 있음
- 자체평가 내용의 충실성: 효과성
  - 비록 고유사업 추진 성과들이 기관의 설립 목적 등에 기여하지만 고유사업 추진성으로 인해 정책적 관점 및 경제적 관점의 기대효과가 강조되었지만 실제적인 부가가치 및 취업유발 성과가 나타날 필요가 있음
  - 성과지표 목표치 달성의 사회경제적 기대효과는 높음. 예: 경제적 관점에서 축산연구사업을 통한 '13-'15년 연평균 생산유발액은 717억 원, 부가가치 유발액은 237억 원, 취업유발인원은 1,010명 추정함(STEPI, '15). 또한 한국형 씨돼지 계통돈 개발 및 보급 등의 경제적 성과 도출

#### 나. 고객감동서비스 추진실적

- 고객감동 전략체계 수립의 적정성과 관련하여, 기관의 고객을 핵심고객, 정책고객, 협력고객, 연관고객으로 구분하여 니즈를 분석하여 고객감동 서비스 전략체계를 수립함
  - 고객 유형별 주요니즈를 파악하여 세부추진과제를 수립하고 주 담당 부서를 지정하여 추진체계를 구축하였음
  - 고객감동 서비스 관리 성과목표를 “고객만족지수 최상위 수준 달성”으로 구체화하여 제시하고 있음
  - 고객감동 전략 추진을 위한 세부과제의 추진일정을 세부적으로 지정하



- 여 관리 운영할 필요성이 제기됨
- 전주혁신도시 이전과 같은 환경변화에 대응한 고객감동 전략체계 구축이 미흡함
- 고객 유형별 주요 수요를 파악하여 세부추진과제를 수립하고 모니터링 체계 구축에는 다소 미흡함
- 고객감동은 친절성도 중요하지만, 업무의 전문성 향상을 통한 신뢰도 제고도 중요하므로 업무의 전문성 향상을 위한 노력이 추진전략에 적극적으로 제시될 필요가 있음
- 개별적 과제별 추진계획은 수립되어 있으나, 종합적인 고객감동 전략 계획서가 수립되지 않았다는 점에서 개선의 여지가 있음
- 고객감동 전략실행 및 고객관리 체계의 적정성과 관련하여, 고객감동 추진전략을 담당할 주체로써 3개 지원부서를 고객감동 전담조직으로 운영하여 실행체계를 구성하였음
  - 고객감동 서비스 추진전략을 추진함으로써 주요고객의 요구변화에 따른 대응과정과 대응성과를 구체적으로 제시하고 있음
  - 기관 홈페이지 접근성 향상 등 고객과의 ICT 접면 환경 개선을 통해 소통환경을 지속적으로 개선하였음
  - 업무의 전문성 향상을 위한 노력을 기울이기 위한 추진전략 및 전략 실행이 다소 부족함
  - 도출된 고객만족 추진과제의 실천에 대해 주기적인 모니터링을 실시하고, 결과에 대한 성과분석을 실시하는 등의 실행전략에 대한 설명이 다소 부족함
  - 행자부 고객만족도 종합점수가 82.6점으로 낮은 수준에 머무르고 있다는 점에서 개선의 여지가 높음
  - 기관의 활동을 적극적으로 알릴 수 있는 체험형 고객만족 세부사업의 개발이 필요해 보임
- 고객감동 활동에 따른 기관 성과 향상과 관련하여, 고객접점 프로세스 및 환경개선을 통해 3년 연속 웹접근성 인증 획득의 성과를 거양하였음
  - 행자부 책임운영기관 통합 고객만족도 조사 및 농촌진흥사업 종합만족도 조사에 대한 서비스 만족수준을 지속적으로 모니터링하고 있음
  - 고객감동은 친절도의 제고 및 프로그램의 운영과 동시에, 연구진의 연

구역량 및 전문성 향상도 병행되어야 한다는 점에서 연구원의 전문성 향상을 위한 추진전략과 전략실행이 다소 부족해 보임

- 기관 고객만족지수 중에서 내부 고객이라 할 수 있는 연구/전문직의 만족도가 다소 하락하고 있다는 점에 대한 문제분석과 대책이 요구됨
- 고객감동 추진에 대한 결과보고서를 확인할 수 없다는 점에서, 추진계획에 대한 모니터링 및 환류 체계의 개선이 요구됨
- 고객감동 추진실적 성과분석 및 피드백 적절성과 관련하여, 우수사례를 발굴하고, 그에 대해 인센티브를 제공하는 등의 성과확산을 위해 고객만족도 성과에 공헌한 내부 직원에 대한 포상을 실시하는 등의 노력을 보이고 있음
  - 2014년 고객만족도 조사에 대한 면밀한 분석을 통해 주요 개선사항을 도출하였음
  - 고객만족 서비스 추진전략의 실행에 대한 성과분석을 통해 개선사항을 지속적으로 발굴할 필요가 있음
  - 고객만족도 제고를 위한 새로운 서비스 과제의 발굴을 위해 지속적으로 노력할 필요가 있음

#### 다. 전년도 개선요구사항 반영도

- 평가지표 개선 제언 및 권고사항에 대한 개선 계획의 사업계획 반영도와 관련하여, 기관은 각종 대외평가 및 국정감사 지적사항에 대해서도 개선계획을 수립하여 조치한 점은 높이 평가할 만함
  - 지적사항에 대한 조치를 위하여 평가지표별로 개선사항을 도출하여 조치결과를 제시하였음
  - 전년도 개선요구사항 반영에 있어서 책임운영기관 평가결과를 분석하고, 우수기관 벤치마킹 등의 평가환류 등 종합적 접근이 이루어짐
  - 개선제언 및 권고사항에 대해 문제점 및 원인분석을 통해 개선과제를 도출하는 등의 개선계획 수립 과정에 대한 설명이 다소 부족함
  - 개선계획 수립 시에 개선과제별 성과지표와 성과목표를 제시하여 전년 대비 변화를 유도하는 등의 성과 지향적 개선노력이 지속적으로 실행될 필요가 있음

- 평가지표 개선 제언 및 권고사항에 대한 사업 실행내용 및 일정 적절성과 관련하여, 각각의 전년도 지적사항에 대한 개선계획을 수립하여 추진하였음
  - 평가지표 개선 제언 및 평가결과 권고사항에 대해 항목별로 구분하여 점검하고 그 결과를 보고서에 제시하였음
  - 전년도 평가결과에 대해 전 직원이 공유하고, 지적사항에 대한 개선계획을 수립하며, 수립된 계획의 추진을 위해 주기적으로 점검하는 등의 시스템적 접근을 강화할 필요가 있음
  - 문제를 분석하고 개선방안을 도출하기 위한 TFT을 구성하는 등 주기적 모니터링 체계를 구축하는 것을 고려할만함
  - 개선과제에 대해 추진일정에 따라 추진상황을 점검하고, 개선결과를 분석하는 등 상시적 실행력 점검이 이루어질 필요성이 있음
- 평가지표 개선 제언 및 권고사항에 대한 개선성과 관련하여, 지적사항을 수용하여 반영하고자 노력하였고, 대부분의 지적사항에 대해 완료 보고를 함
  - 평가결과 개선제언 및 지적사항에 대한 각 항목별 개선과제를 도출하여 추진하는 등의 개선노력을 기울임
  - 지적사항에 대한 근본적인 원인 개선 등 체계적인 개선계획 수립 및 세부과제 추진에는 이르지 못함
  - 평가결과에 따른 기관운영 개선조치가 실질적으로 경영성과 개선으로 연계되었는지 확인이 어려움
- 개인·조직의 성과 및 비금전적 인센티브 배분 시 평가결과 활용여부와 관련하여, 정부업무 자체평가결과는 4급 이상 보직경력자에 대해 성과계약 평가 및 성과급에 반영하는 등 성과 지향적 성과환류 체계를 구축하고 있음
  - 성과계약 평가결과 등을 반영하여 부서 및 성과상여금 등급을 설정하고 있음
  - 성과평가와 근무성적 평정의 연계성이 어떻게 보장되는지에 대한 설명이 부족함
  - 5급 이하 인력에 대해 근무성적 평정 반영이외에 별도의 인센티브 제공의 방법을 적극적으로 고려할 필요가 있음

- 발행일 : 2016년 5월
- 발행처 : 행정자치부 창조정부조직실 조직진단과
- 주 소 : 서울특별시 종로구 세종대로 209
- 전 화 : 02-2100-4441~2