

제 10 절 국립축산과학원 종합평가

1. 국립축산과학원 기관 현황

1) 연혁

- 1952. 05.: 농림부 중앙축산기술원으로 발족
- 2001. 01.: 책임운영기관 지정 운영
- 2008. 10.: 축산과학원을 국립축산과학원으로 개편
- 2015. 03.: 전북혁신도시로 청사 이전
- 2018. 03.: 가축질병방역과 신설

2) 조직, 인력 및 예산

(1) 조직

- 2부 4과 1센터 3연구소



(2) 인력

○ 정·현원

(2018. 12. 31. 기준 / 단위: 명)

구 분	계	고위 공무원 (임기제)	연구직·지도직			행정직 · 전산직	운전·위생직렬 및 관리운영직군
			계	연구관· 연구사	지도관· 지도사		
정 원	326	3	190	181	9	48	85
현 원	302	3	175	166	9	47	77

(3) 예산

○ 2018년 예산·결산

(단위 : 백만 원)

구 분	2018년 예산	전년도 이월액	자체전용	예산현액 (A)	결산 (B)	불용액	이월액	집행률 (B/A)
합 계	86,909	33,907	1,974	118,842	105,123	373	13,346	88.5
주요 사업비(축산 R&D)	45,253	-	△1,351	43,902	43,723	179	-	99.6
시험연구비	24,931	-	△605	26,300	24,320	6	-	99.9
연구기반시설	9,282	-	△851	8,431	8,368	62	-	99.3
시험장비	2,602	-	0	2,602	2,602	-	-	100.0
상용임금	6,372	-	△200	6,172	6,089	83	-	98.7
기타사업비	2,066	-	305	2,371	2,344	27	-	98.9
인건비	23,058	-	△657	22,401	22,269	132	-	99.4
기본경비	2,340	-	36	2,376	2,345	31	-	98.7
총액인건비 대상	2,247	-	△32	2,215	2,186	29	-	98.7
총액인건비 비대상	93	-	68	161	159	2	-	98.8
축산연구정보화	955	-	△2	953	922	31	-	96.7
가축유전자원시험장 이전	15,303	33,907	0	49,210	35,864	-	13,346	72.9

3) 기관의 주요 임무

- 동물생명공학을 이용한 바이오 신소재 개발
- 동물유전자원의 다양성 확보 및 고부가가치 축산물 개발
- 기후변화 대응 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 어젠다(Agenda) 사업 지원
- 그밖에 축산관련 기술개발과 보급에 관한 사항
- 기타 과학원의 사업목표 달성을 위해 필요한 사업

4) 2018년도 사업목표

- 동물자원 활용 미래 발전 영역 확보
- 환경조화 및 다양성을 갖춘 축산생태시스템 구축
- 개방시대 대응 경쟁력 있는 안정 축산시스템 확립
- 축산물 안정 소비 기술 개발 강화
- 미래지향적 조직체계 구축(기반과제)

2. 국립축산과학원 평가 결과

1) 기관 총평

- 1906년 권업모범장 축산부로 설립된 기관은 2008년 국립축산과학원으로 개편되었으며, 2001년부터 책임운영기관으로 지정·운영되고 있음. '지속 가능한 미래형 축산기술 개발 보급을 선도하여 세계 경쟁력을 확보하고 국민의 풍요로운 삶에 기여한다'는 미션과 '국민과 함께하는 축산기술 혁신으로 미래가치 창조' 비전 실현을 위해 다양한 과제를 수행하고 있음. 이를 통해 기관은 일정 수준의 성과를 창출하고 있으나 개선의 여지 또한 존재하는 것으로 평가됨
- 리더십 및 전략
 - 기관장 리더십: 기관은 전년도 평가의견을 반영한 전략추진체계의 정비 및 보완을 통해 전략계획과 성과계획간 연계체계를 논리적으로 구조화함과 동시에 전략계획의 수립에서 성과환류까지 체계화하였음. 이해관계자와 내부구성원간의 소통을 위해서 PDCA 프로세스별 소통전략 및 실행방안을 구체화하였으며, 기관장 주도 T/F팀 운영 및 근로여건 개선에 노력하였음. 아울러 기관의 비전체계를 보완하고 목표설정을 위한 조직체계 강화 및 공유확산을 위한 노력을 전개함. 그러나 과제 간 우선순위 불분명, 중장기과제의 체계적 관리를 위한 단기성과(당해년도) 지표 부재 등은 향후 개선이 요구됨
 - 사업계획의 적합성: 사업계획의 타당성 제고를 위한 체계적 환경분석 노력이 인정됨. 기관 설립목적에 부합하는 新비전을 도출하였고, 그 내용·성과·근거가 구체적임. 기관 설립목적 달성을 위한 비전 내재화 및 핵심가치 강화 노력의 내용 및 성과가 적정함. 다만 KPI 목표 설정 논거는 다소 불명확함. 기관설립 목적, 경영방침 및 기관장 철학을 연계하여 전략과제를 선정하고, 전략과제별 핵심사업을 중요도에 따라 선정한 점이 적정함. 다만 계속과제와 신규과제에 대한 구분과 신규과제 채택 논거는 부재함. 합리적 자원배분을 위한 프로세스가 전반적으로 체계적임. 전략목표 달성을 위한 일련의 사업계획 실행력 강화 노

력의 타당성과 적정성이 인정됨. 다만 일부 부진 성과지표 관련 개선 방안을 제시할 필요가 있는 것으로 판단됨

○ 조직운영

- 조직·인사관리 적절성: 전반적으로 조직관리의 적절성이 인정됨. 관리 운영직군의 연구직 전환계획 수립 과정, 국정과제·현안과제 추진력 강화를 위한 조직기능 개편 및 인력조정의 추진 내용 및 성과가 우수함. 총액인건비제를 활용한 탄력적 조직운영이 적정하게 이루어짐. 미래지향적 인재양성을 위한 인사관리체계 수립의 적정성이 인정되며, 창의적 인재개발을 위한 역량강화 계획수립 및 시행(HRD)의 추진 내용과 성과가 적정함. 능력과 성과중심의 인사관리로 전문성을 강화하려는 노력, 소통 활성화로 조직 활력 제고 및 일가정 양립을 위한 근무혁신을 추진한 노력이 인정됨. 다만 비정규직의 정규직화(공무직)에 따른 인사관리의 문제점, 합리적 개선방안 등의 제시가 필요함
- 재정건전성 제고 성과: 체계적인 분석활동과 기관 전략체계에 근거하여 중점과제를 도출하고 중장기 재정계획을 수립함. 재정 관련 성과지표를 합리적인 근거에 의거하여 설정하고 이를 달성하려는 노력을 전개함. 최근 5년간의 재정현황 추세분석 및 전략과제별 AHP분석을 통해 중장기 재정방향 설정함. 총액인건비제 운영 T/F팀 및 보수정정심의위원회 구성·운영하고 있고 실질적인 성과를 보이고 있음. 예산집행의 투명성 강화를 위해 다양한 노력을 전개하고 있고 그 체계성과 성과가 인정됨. 투명성과 관련하여 주기적 외부감사 수감의 필요성이 제기됨. 기관장 중심의 사회적 가치 TF팀 운영을 사회적 가치 중점사업을 발굴하고 우선적 재정지원을 하였음. 재정 성과평가 결과 및 사업 중요도를 반영한 차년도 성과환류를 통해 8.5억원을 부서별로 차등 배정하고, 예산절감 노력을 위한 사전심사제도를 운영하고 있으며, 예산 집행 모니터링을 강화하는 등 실질적인 예산 집행 점검 및 환류가 이루어지고 있음
- 국민참여·기관협력·자원공유: 참여와 협업을 통한 ‘할 일을 하는 기관으로 거듭나기’ 관련 사례의 추진내용과 성과가 구체적이고 적정함. 국민수요를 반영한 서비스 행정 혁신, 협업을 통한 업무개선 및 성과창출의 추진내용과 성과가 적정함. 보유자원의 개방·공유로 국민만족도 제고의 내용과 성과가 국립축산과학원의 미션과 부합하는 내용들로 구성되

고 추진됨. 다만 국민참여의 대상 및 범위가 모호하다는 점, 협업을 통한 업무개선 성과와 보유자원의 개방·공유로 국민만족 제고의 성과에 관한 환류 내용이 없다는 점 등은 향후 개선이 필요한 것으로 판단됨

- 자율성 활용 실적: 자체승진, 자체전보, 특별승급, 성과평가, 예산전용, 예산이월 등 6건의 자율성 활용 실적이 인정됨

○ 성과 및 환류

- 사회적 가치 구현: 사회적 가치 구현을 위한 기관의 관리노력의 적절성과 그 성과가 대체적으로 인정됨. 중장기적 관점에서 사회적 가치 구현 활동을 기획함. 실천과제 중 기관 고유 업무, 즉 농업 R&D와 직접적으로 연계된 과제의 비중이 높음. 실행과제의 충실한 이행을 통해 다양한 유형의 사회적 가치 실현에 기여함. 향후 사회적 가치 구현 활동의 고도화와 관련하여 기관 활동을 선도할 대표과제 선정이 필요함. 이러한 과제를 선정함에 있어 (특히 중장기적 관점에서) 파급력, 중요성, 시급성 등을 종합적으로 고려하는 것이 중요함. 아울러 개별 과제의 체계적 관리를 위해 과제별로 대표성 높은 성과지표를 설정하고 목표치를 명확히 제시할 필요가 있음
- 서비스 혁신: 기관은 서비스 혁신 중장기 추진 로드맵을 수립하는 등 중장기적 관점에서 서비스 혁신에 접근하고, 실효성 있는 혁신 아이디어 도출을 위해 내·외부 의견수렴을 비교적 충실히 수행하였으며, 다양한 영역에 걸쳐 전년 대비 서비스 혁신 개선을 이루어냄. 서비스 현장 및 이행표준 선포 등 서비스 혁신 기반 조성 관련 활동을 적극적으로 전개하였음. 다만 서비스 현장과 이행표준 내재화 수준에 대한 엄밀한 관리가 필요하며, 전략별 추진과제를 명확화하고 추진과제별 성과를 보다 체계적으로 관리하는 노력이 요구됨
- 전년도 개선 요구사항 반영: 전년도 개선요구사항 반영과 관련한 기관 노력의 체계성과 적극성, 그리고 그 성과의 적절성이 인정됨. 지적사항 개선을 위해 분야별 우수 책임운영기관 또는 공공기관을 선별하여 벤치마킹을 실시하는 등 적극적 노력을 경주함. 기관 성과관리 체계는 구성원들의 성과 제고를 위해 다양한 금전적·비금전적 인센티브를 활용하고 있으며, 이러한 성과관리 체계는 책임운영기관 평가와 일정 부분 연동되어 작동하는 것으로 판단됨

2) 고유사업평가 결과

(1) 평가 개요

가. 평가 체계

○ 자체평가단 구성

구 분	성 명	소 속	전공분야
외부위원(6)	진현정 (자체평가단장)	중앙대학교 경제학부	산업경제
	김완순	서울시립대학교 환경원예학과	원 예
	이창규	서울대학교 식품동물생명공학부	축 산
	서상택	충북대학교 농업경제학과	농업경제
	이희재	서울대학교 원예생명공학과	원 예
	이준현	충남대학교 동물자원과학부	축 산
내부위원(1)	최범석	농촌진흥청 혁신행정법무담당관	연구정책

○ 자체평가단 운영실적

- 2018년도 책임운영기관 고유사업 상반기 자체점검
 - 일시: 2018. 08. 25. ~ 09. 02. / 서면평가
 - 참석인원: 외부 6명, 내부 1명

- 2018년 책임운영기관 고유사업 현장점검
 - 일시: 2018. 10. 02.
 - 참석인원: 운영심의회, 자체평가단 등 6명
 - 내용: 부산물 활용 사료비 절감기술 개발보급 현장 소개

- 2018년도 책임운영기관 자체사업 평가
 - 일시: 2019. 01. 29.
 - 장소: 익산역

- 참석인원: 대면평가, 외부 6명, 내부 1명

○ 운영심의회 구성

구 분	성 명	소 속	전공분야
외부위원(4)	임승빈(위원장)	명지대학교 행정학과 교수	행 정
	정병룡	경상대학교 농생명과학대학 교수	원 예
	노규진	경상대학교 수의과대학 교수	축 산
	진현정	중앙대학교 경제학부 교수	산업경제
내부위원(3)	최동순	농촌진흥청 기획조정관	연구행정
	황규석	농촌진흥청 연구정책국장	연구정책
	김상남	농촌진흥청 농촌지원국장	연구지도

○ 운영심의회 운영실적

- 2018년도 책임운영기관 사업계획서 심의
 - 일시: 2018. 06. 04. ~ 06. 12. / 서면심의
 - 심의위원: 외부 4명, 내부 3명
- 2018년 책임운영기관 고유사업 현장점검
 - 일시: 2018. 10. 02.
 - 참석인원: 운영심의회, 자체평가단 등 6명
 - 내용: 부산물 활용 사료비 절감기술 개발보급 현장 소개
- 2019년 책임운영기관 운영심의회(2018년 자체평가 결과 심의)
 - 일시: 2019. 01. 31.
 - 장소: 농진청
 - 참석인원: 대면심의 외부 3명, 내부 2명
 - 심의결과: 자체평가 결과 원안 확정

나. 평가 방법

○ 내부평가

- 성과지표에 대한 정량평가, 실적·효과에 대한 정성평가 병행
 - 정량평가: 성과지표별 목표 달성도 평가
 - 정성평가: 계획수립의 적합성, 집행과정의 적절성, 정책효과성

○ 외부평가

- 고객만족도: 행정안전부 책임운영기관 평가지침 준용
- 책임운영기관 통합 설문조사에 따른 등급별 점수 반영

다. 평가 항목

성과지표	목표 (A)	실적 (B)	목표 달성률 (C=B/A×100)	가중치 (D)	최종점수 (C×D)
고능력 종축 수요 충족률(%)	98.97	104.23	100점	14%	14.00점
형질전환동물 활용률(%)	51	65.4	100점	11%	11.00점
축산분뇨 및 시설 악취 저감률(%)	19	28	100점	13%	13.00점
목초 및 사료작물 생산성 증가지수	104.8	115.5	100점	11%	11.00점
고품질·기능성 축산물 개발 지수	64.64	69.9	100점	13%	13.00점
논문 표준화된 영향력 지수(SCI(E))	48	49.13	100점	10%	10.00점
개발기술의 실용화율(%)	46.11	46.5	100점	15%	15.00점
농가 생산성 향상률(%)	10	11.1	100점	13%	13.00점
고유사업 성과지표 합계	-	-	-	100%	100점/100점
고객만족도 (별도)	85.7	86.1	100	15%	
최종 환산 점수(25점 기준)	합계 100점 × 가중치 25%				25점

(2) 평가 결과

○ 자체사업평가 과정의 적절성

- 자체평가 추진을 위한 평가지침이 적절하게 수립되어 있고, 다양한 분야의 전문가로 운영심의회가 구성, 운영되고 있음
- 다만, 자체평가단의 구성에 있어, 성과관리 전문가가 부재하여 성과관리 전문가 1명을 위촉하는 노력이 필요함
- 성과관리 TF 구축 및 이해관계자 간담회, 실무자 간담회 등의 환류시스템이 구축되어 있음. 그리고 전년도 평가에 따른 성과지표별 개선계획 수립을 통한 환류도 양호함

○ 성과지표의 대표성

- 비전 및 전략목표와 성과목표 수립, 성과지표 설정을 연계시키는 전략적 성과관리 시스템을 적절하게 구축, 운영하고 있는 것으로 평가됨
- 전략과제별 성과지표는 i) 가축유전자원 보존과 씨가축 개발보급 : 고능력 종축 수요충족률, ii) 동물생명공학 활용 신소재 개발 기술 강화 : 형질전환동물 활용률 : 축산분뇨 및 시설 악취 저감률, iii) 친환경 가축생산기술 개발 보급, iv) 농가생산 기반강화 기술개발 및 보급 : 목초 및 사료작물 생산성 증가지수, 농가생산성 향상률, v) 축산식품의 부가가치 및 안정성 향상기술 개발보급 : 고품질 기능성 축산물개발지수, vi) 지속가능 경영의 실천 : 논문 표준화된 영향력 지수, 개발기술 품종 실용화율, vii) 고객만족 경영의 실천 : 고객만족도임
- 성과지표의 설정을 위한 환경분석(SMART 매트릭스 분석), 내외부 이해관계자의 분석(관계기관, 전문가, 일반인을 포함한 고객만족도 조사)을 실시함

○ 성과지표의 계량화

- 고객만족도를 포함하여 9개의 성과지표를 모두 계량지표로 설정하고 세부적인 측정산식을 사전에 설정하여 관리하고 있음
- 그러나, 성과지표들을 산출지표와 결과지표로 구분하지 않아, 향후에는 산출지표와 결과지표를 구분하여 성과지표를 설정하는 노력이 필요함
- 성과지표의 가중치는 i) 고능력 종축 수요충족률 14%, ii) 형질전환동물 활용률 11%, iii) 축산분뇨 및 시설 악취 저감률 13%, iv) 목초

및 사료작물 생산성 증가지수 11%, v) 고품질 기능성 축산물개발지수 13%, vi) 농가생산성 향상률 13%, vii) 논문 표준화된 영향력 지수 10%, viii) 개발기술 품종 실용화율 15%, ix) 고객만족도 15%임

- 성과지표 가중치 설정 관련조사와 AHP 분석 등과 같은 객관적인 방법론에 기초하여 가중치를 설정함

○ 목표치의 도전성

- 성과지표 목표치의 설정에 있어, 성과지표와 관련된 업무환경 변화를 분석하려는 노력은 보통으로, 향후에는 적극적인 업무환경 분석을 위한 노력이 필요함
- 목표치 설정의 원칙을 제시하고 과거 실적에 대한 추세분석을 통해 목표치를 설정하고 있고, 과거 3년 치 목표치보다 5~15% 높은 도전적인 목표치 설정을 위해 노력함

○ 모니터링 체계

- 정기적으로 지표별 성과달성 상황을 점검할 수 있는 운영개선 TF팀 구성 및 운영, 부서장 간담회, ATIS 시스템을 통한 모니터링체계를 구축하여 실행하고 있음
- 특히, 추진전략별 점검시, 위기요인에 대한 선제적 위험관리, 환경 변화 및 장애요인에 대해 점검하고 대응하는 노력이 긍정적임

○ 목표달성도

- 성과지표의 목표달성도는 i) 고능력 종축 수요충족률 100%, ii) 형질 전환동물 활용률 100%, iii) 축산분뇨 및 시설 악취 저감률 100%, iv) 목초 및 사료작물 생산성 증가지수 100%, v) 고품질 기능성 축산물개발지수 100%, vi) 농가생산성 향상률 100%, vii) 논문 표준화된 영향력 지수 100%, viii) 개발기술 품종 실용화율 100%, ix) 고객만족도 100%임
- 자체사업평가 50점 만점을 달성함으로써 전년도 49.5점보다 상승함. 고객만족도는 86.8점으로 전년도 85.2점보다 상승함
- 고유사업의 주요 성과로 국정핵심목표 실현(동물자원을 활용한 미래 비전 영역의 확보), 사회적 성과(동물교감치유 모델개발 및 확산으로 국민정서 안정의 가치 창출) 등이 긍정적임

3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

(1) 리더십 및 전략

가. 기관장 리더십

- 국립축산과학원은 전년도 평가의견을 반영한 전략추진체계의 정비 및 보완을 실시하였음. 그 결과, 전략계획과 성과계획간 연계체계가 논리적으로 구조화되어 있으며, 전략계획의 수립에서 성과환류까지 체계화하였음
- 이해관계자와 내부구성원간의 소통을 위해서 PCDA 프로세스별 소통전략 및 실행방안을 구체화하였으며, 기관장 주도 T/F팀 운영 및 근로여건 개선에 노력하였음
- 또한, 기관의 비전체계를 보완하고 목표설정을 위한 조직체계 강화 및 공유확산을 위한 노력을 전개해나갔음
- 외부 이해관계자 R&D 참여와 국정과제를 반영한 현안과제의 전략과제 연계 등 긍정적으로 평가됨
- 반면, 기관의 특성상 분야별 과제에 대한 우선순위나 가중치를 부여하기 쉽지 않으나, 일부 핵심과제나 현안과제의 난이도 등을 고려한 우선순위를 고려할 필요가 있음. 특히, 중장기과제의 경우 단기성과(당해년도) 지표개발이 필요하며, 도전적이고 합리적인 근거에 기반한 성과목표 설정이 요구됨
- 그리고 기관의 전략계획의 구조화가 미흡하고 나열식으로 구성되어 있어 계획의 전반적인 내용파악이 쉽지 않았으며, 전략계획과 성과계획간 연계를 확인하기 어려운 측면이 있었음

나. 사업계획의 적합성

- 환경분석
 - 사업계획 수립 프로세스(환경분석 및 진단, 비전 및 전략체계 재정립,

실행체계 구축을 통한 핵심활동 도출) 정립, 전년대비 기관의 특성 및 실행역량을 반영한 전략개발 프로세스 실행의 주요 내용 및 개선사항이 적절하게 이뤄짐

- 비전 및 전략 수립을 위한 이해관계자(성과관리 TF, 책임운영관리운영 TF, 사업기획팀, 사업기획·홍보팀) 의견수렴 프로세스가 유기적으로 이뤄짐
- 국립축산과학원 이해관계자 의견수렴이 체계적이고 다양하게 이뤄지고 이것이 사업 및 전략에 반영된 점
- 정부비전·농업전략·국정과제에서 사업계획 방향을 도출한 점은 시대적 흐름을 제대로 반영한 것으로 판단됨
- PESTLE 및 이해관계자 관점 그리고 3C분석을 통해서 기회요인 및 위기요인 도출하고 이를 4S기법을 통해 객관적 내부역량 분석으로 강점 및 약점요인을 이끌어낸 점이 적절하게 이뤄짐
- Cross-SWOT 분석을 통한 전략방향 도출 및 국정과제와의 연계를 통한 5대 전략(동물자원 활용 미래 발전영역의 확보, 환경과 조화되는 축산상태시스템 구축, 개방시대 대응 경쟁력 있는 안정 축산 생산시스템 확립, 축산물 안정 소비 기술 강화, 미래지향적 조직체계 구축)을 도출한 점 등은 모두 지표 취지를 충실하게 반영함

○ 전략체계

- 기관의 비전 및 전략체계 고도화를 위한 내외부 활동 전개, 기관 설립 목적에 부합하는 新비전의 도출의 내용·성과·근거가 구체적으로 수립됨
- 기관 설립목적 달성을 위한 비전 내재화 및 핵심가치 강화 노력의 내용 및 성과가 적절하게 이뤄짐
- 5대 추진전략(가축유전자원 보존과 씨가축 개발 보급, 동물생명공학 활용 신소재 개발 기술 강화, 친환경 가축생산기술 개발 보급, 농가생산 기반 강화기술 개발 및 보급, 축산식품의 부가가치 및 안전성 향상 기술 개발 보급, 지속가능경영의 실천, 고객만족경영의 실천)의 연계, 전략과제 수립과 담당부서 지정이 적절하게 이뤄짐
- 미션, 비전, 핵심가치, 추진전략과 유기적으로 연계된 전략과제별 핵심 성과지표(KPI) 설정을 통한 전략체계 도출이 체계적으로 이뤄지고 이

를 모니터링하고 관련 근거를 제시한 점이 돋보임

- 추진전략과 전략과제를 기준으로 22건의 이행과제가 설정되고 이를 전공에 따라 추진부서를 설정한 점이 합리적으로 이뤄지고 추진 주체를 명확하게 이뤄짐
- 개인·부서·사업별 추진사항 점검 및 환류 추진이 적정하게 이뤄짐
- 그러나 KPI 목표를 어떤 기준으로 설정하였는지 그 논거를 보다 구체적으로 제시할 필요가 있음
- 또한, 전략목표에 부합한 top-down식 부서별·개인별 성과목표 부여 및 관리뿐만 아니라 이해관계자 및 연구자의 bottom-up 방식의 성과목표의 부여 접근을 제시할 필요가 있음

○ 사업선정

- 핵심사업의 적절성 확보를 위한 과제선정 프로세스(환경분석 및 방향 설정, 기관장의 방향제시, 추진사업 Pool 구성 및 우선순위 평가, 모니터링 및 환류, 전략과제별 핵심사업 선정, 전략과제 선정) 구축과 운영이 적정하게 이뤄짐
- 기관 미션 달성을 위해 환경변화를 고려한 핵심사업 선정기준 설정을 제시한 것은 타당한 접근이라 판단됨
- 기관설립 목적, 경영방침 및 기관장 철학을 연계한 전략과제 선정이 적절하게 이뤄짐
- 전략과제별 주요사업 Pool 구성 및 핵심사업을 중요도에 따른 선정이 적정하게 이뤄짐
- 핵심사업 성공요인 분석 및 성과목표 설정, 핵심사업 추진을 통한 성과창출 내용이 다양하고 구체적으로 이뤄짐
- 그러나 실행과제 22개 중 계속과제와 신규과제에 대한 구분이 필요기 때문에 이를 구분하여 제시할 필요가 있음. 즉, 신규과제의 건수와 내용을 판단할 수 있어야 2018년 과제 선정의 질적·양적 수준을 판단할 수 있기 때문임. 또한, 신규과제가 채택된 논거를 설명하여 제시할 필요가 있음

○ 실행체계

- 합리적 자원배분을 위한 프로세스(여건분석, 사업기획, 중요도 결정, 자원배분계획 수립)가 체계적으로 이뤄짐

- 추진전략과 전략과제에 대한 연구과제의 성공요소 및 과제기획을 토대로 시험연구비 예산을 배분한 점이 적정하게 이뤄짐
- 사업의 중요도·시급성에 따라 인력 강화 분야를 선정하여 단기 및 중장기로 인력을 배분한 점이 적정함
- 부족자원 및 제약요인 극복을 위한 조직·인력, 예산, 프로세스, 정보시스템을 활용한 노력 및 성과가 적정하게 이뤄짐. 특히, 연구과제 연차평가제 폐지를 통해 연구 몰입도를 높인 점이 주목됨
- 전략목표 달성을 위한 사업계획의 실행력 강화(성과관리체계 구축·운영, 연구사업 관리체계 정비 및 액션플랜 수립을 통한 관리, 추진 전략별 위기관리 대응방안 마련, 성과 모니터링 및 피드백 체계 구축, 맞춤형 인센티브 제공 등 동기부여)가 타당하고 적정하게 이뤄짐
- 그러나 중장기 보강계획의 중장기에서 20년 17명, 21년 10명, 22년 7명 증원에 대한 논거가 없음. 이를 위해서는 행안부 소요정원 관리상 소요정원 증원에 대한 증원 필요성과 논거를 보다 설득력 있게 제시할 필요가 있음
- 또한, 성과지표(정책과제 적절성, 정책과제 이행만족도가 낮아진 점)에 대한 개선방안을 제시할 필요

(2) 조직 효율성

가. 조직·인사관리 적절성

○ 조직관리

- 국립축산자원 개발 분야 강화를 위한 조직진단 추진 → 조직기능 개편방향 도출을 위한 절차 진행 → 진단결과를 반영한 조직기능 개편방향 도출은 합리적인 조직관리 절차에 해당됨
- 환경분석을 통한 중장기인력운영 전략방향 설정 → 환경분석·조직 여건을 반영한 단기 및 중장기 세부 인력운영계획 수립, 관리운영직군의 연구직 전환계획 수립은 합리적이고 체계적인 조직관리에 적정함
- 국정과제·현안과제 추진력 강화를 위한 조직기능 개편 및 인력조정 성과가 구체적이고 가시적인 성과를 도출함

- 즉, 효율적 조직기능 개편(정규조직 직제화, 사업단 신설운영, 연구조직 기능강화, 법정기능 신규추진, 외부조직 연계 기능 확장, 전문연구실 개편)을 통한 성과창출이 적정하게 이뤄짐
- 책임운영기관 자율성(정원 재배치, 총액인건비제 운영, 임기제 활용, 관리운영직군의 연구직 전환, 자체 전보) 등을 활용한 인력조정 내용 및 조정 성과가 적정하게 이뤄짐
- 국정과제의 효과적 추진을 위한 6개의 임시조직 운영 및 성과가 구체적이고 적정하게 이뤄짐
- 국민 불편사항을 해결하기 위한 부처·기관 간 협업과 조정이 적정하게 이뤄짐
- 기관경영 효율화를 위한 한시조직 운영(6개)의 추진 내용이 다양하고 운영성과가 구체적으로 이뤄짐
- 총액인건비제를 활용한(한시직제인 가축질병방역팀 운영, 직급 격상) 탄력적 조직운영이 적정함

○ 인사관리

- 미래지향적 인재양성을 위한 인사관리체계 수립, 즉 인력구조 문제점 분석 및 인력양성 전략방향 수립, 중장기 발전방향에 기초한 인적자원 관리(HRM) 추진전략 구축이 적정하게 이뤄짐
- 사회적 가치를 구현하는 인사관리 추진 및 성과평가체계 구축, 다양한 사회통합형 인력채용의 내용 및 성과가 인사관리에 부합되게 이뤄짐
- 창의적 인재개발을 위한 역량강화 계획수립 및 시행(HRD)(기관 비전 달성을 위한 전략 중심의 혁신활동 추진, 자기 주도적 학습문화 조성으로 역량 강화, 소통능력 강화로 고객만족 제고, 맞춤형 교육프로그램 운영을 통한 직무역량 강화, 소양강화 교육 확대)의 추진 내용과 성과가 적정함
- 능력과 성과중심의 인사관리로 전문성 강화(능력과 성과중심의 합리적인 성과평가시스템 구축, 공정한 승진제도 및 적정배분을 통한 성과창출 도모, 성과 우수자 및 저성과자 적정 관리)의 추진내용과 성과가 적정하게 이뤄짐. 특히, 하향적 목표부여와 상향적 성과창출의 BSC 기반의 성과평가 체계가 잘 구축됨
- 소통 활성화(기관장 선도의 다양한 활동, 소통창구 확대를 위한 다양한

- 활동 내용)를 통한 조직 활력 제고는 타당한 인사관리라 할 수 있음
- 일가정 양립을 위한 근무혁신(즐거운 직장 만들기를 위한 일관리, 마음 관리, 제도관리) 추진 내용이 타당하게 이뤄짐
 - 그러나 객관적 기준에 근거한 중장기 인력재배치 방향 및 계획 수립은 인사관리 지표 내용이 아니라 조직관리 지표에 해당되는 내용임을 인지하고 제시할 필요가 있음
 - 또한, 정부혁신추진위원회 및 사회적 가치운영 TF도 인사관리 지표 내용이 아니라 조직관리 지표 내용에 해당됨
 - 정부정책을 따른 것이지만, 비정규직의 정규직화 265명(공무직)에 따른 인사관리의 문제점, 합리적 개선방안 등의 제시가 필요함
 - HRD에서 추진목표인 조직개발 및 변화는 인사관리 지표 내용이 아니라 조직관리 지표에서 제시할 내용임

나. 재정건전성 제고 성과

- 대내외 환경 요인에 대한 SWOT 분석을 실시하고 미션, 비전, 전략목표 등에 근거하여 중점과제를 도출하고 있으며, 중장기 재정계획을 수립하고 있음. 재정과 관련된 성과 지표를 합리적인 근거에 의거하여 설정하고 이를 달성하려는 노력을 함. 최근 5년간의 재정현황 추세분석 및 전략과제별 AHP분석을 통한 중장기 재정방향 설정함. 앞으로 중기 재정계획에서 주요 상황 변수에 대한 시나리오를 상정하고 여기에 근거한 구체적인 계획 수립이 필요하고, 주요 고객 및 이해 관계자의 만족도를 증가시킬수 있는 재정계획 수립 및 집행이 필요함
- 총액인건비제 운영 T/F팀 및 보수정정심의위원회 구성·운영하고 있고 실질적인 성과를 보이고 있음. 앞으로 재정자립도 향상 노력이 더 필요하며, 제안제도에서 직원의 호응도를 향상시킬 수 있는 실질적인 제안제도의 실질적인 운영이 필요함
- 예산집행의 투명성 강화를 위한 체계적 감시시스템을 마련하고, 내외부 전산시스템을 이용한 기관 예산 집행 프로세스를 정립하고 있음. 투명하고 체계적인 예산집행 관리를 위한 임시조직(예산집행 심의회, 예산집행 관리T/F팀, 지출담당자 협의회)을 구성·운영하고 있음. 회계 담당

자의 청렴성 강화, 직무능력강화 교육을 하고 있음. 자체감사를 실시하고 있음. 앞으로 주기적 외부감사 수감을 통한 예산사용 투명성 제고를 하여야 함

- 기관장 중심의 임시조직 운영(사회적 가치 운영 TF팀)을 통한 사회적 가치 구현의 추진동력 확보하고 있음. 사회적 가치 중점사업을 발굴하고 우선적 재정지원을 하였음
- 재정 성과평가 결과 및 사업 중요도를 반영한 차년도 성과환류를 하여 8.5억원을 부서별로 차등 배정하였음. 예산절감 노력을 위한 사전심사제도를 운영하고 있음. 실질적인 예산 집행 점검 및 환류가 이루어지고 있음. 예산집행심의 강화하고 있음. 예산집행 모니터링 강화 체계 마련하여 매월 모니터링을 실시하고, 이행사항을 점검하고 있음. 앞으로, 기존사업의 통·폐합, 내역사업의 정리 이관 등 유사사업의 효율적 예산 운용 도모가 필요함

다. 국민참여·기관협력·자원공유

- 계획
 - 국민참여를 강조하는 새로운 비전의 제시(국민과 함께하는 축산기술 혁신으로 미래가치 창조), 이해관계자 Pool의 참여 목적 및 방향, 국민 참여 공감대 확산을 위한 다양한 활동 내용이 본 지표의 내용에 적정하게 계획됨
 - 참여와 협업으로 ‘할 일을 하는 기관으로 거듭나기’ 3+3 프로젝트 추진의 9가지 사례의 추진내용과 성과가 구체적이고 적정하게 이뤄짐
 - 그러나 국민참여에 관련된 국민이 누구(고객, 이해관계자, 일반국민 등)인지, 그 대상 중에 어느 정도의 규모가 참여한 것인지 구체적으로 제시할 필요
- 집행·성과·환류
 - 국민수요를 반영한 서비스 행정혁신 및 성과창출(국민정책설계단, 토론광장 광화문 1번가, 국민생각함)의 추진 내용과 성과가 적정하게 이뤄짐
 - 특히, 예산·법령 등 핵심 정책과정(재정관리, 과제관리, 사업반영, 제

도개선, 성과공유)에 국민이 참여하여 운영된 실적이 인정됨

- 협업을 통한 업무개선 및 성과창출, 즉 다양한 협업 참여기관 간에 장벽 허물기를 통해서 국내 가축사료비를 절감한 점, 6개 부서가 참여하여 가축개량 총괄부서 연계 축종과별 개량사업을 발굴·추진한 점, 축산 현안대응을 위한 부서간 협업으로 성과를 제고한 점, 경쟁보다 상생을 위한 책임운영기관간 협업을 통한 성과의 내용이 지표 취지에 적정하게 이뤄짐
- 보유자원의 개방·공유로 국민만족도 제고(정보공개 프로세스 구축, 국민 중심 공공데이터 개방, 국민의 삶과 밀접한 정보 집중 공개, 내부 보유자원을 이용한 대국민 현장서비스 확대)의 내용과 성과가 국립축산과학원의 미션과 부합하는 내용들로 구성되고 추진됨
- 그러나 국민참여의 대상 및 범위가 모호(외부 국민위원 신규 위촉 1명, 국민 48, 국민 57, 다수의 국민 참여 등)하여 이를 보다 확대하고 구체적으로 제시할 필요
- 또한, 협업을 통한 업무개선 및 성과창출에 관한 환류내용을 제시할 필요가 있음
- 보유자원의 개방 및 공유(국민중심 공공데이터 개방, 국민의 삶과 밀접한 정보 집중 공개, 내부 보유자원을 이용한 대국민 현장서비스 확대로 만족도 제고)의 추진내용 및 성과에 관한 환류 내용을 제시할 필요가 있음

라. 자율성 활용 실적

- 자체승진, 자체전보, 특별승급, 성과평가, 예산전용, 예산이월 등 6개 자율성 활용이 인정됨

(3) 성과 및 환류

가. 사회적 가치 구현

- 사회적 가치 구현을 위한 기관의 관리노력의 적절성과 그 성과가 대체

적으로 인정됨

- 가치사슬 모형을 적용하여 기관의 사회적 가치 구현 활동을 체계적으로 모색함
 - 중장기적 관점에서 사회적 가치 구현 활동을 기획함. 시기별 활동 방향(사회적 가치 인프라 조성('18년), 사회적 가치 활동 내재화('19~'20년), 사회적 가치 지속성 강화('21))을 미리 설정함으로써 보다 체계적인 사회적 가치 구현 활동 전개를 가능하게 함
 - 12개 사회적 가치 영역에 걸쳐 18개 이행과제를 선정함에 있어 미래사회 이슈를 체계적으로 분석·반영하여 과제의 잠재적 가치를 제고함
 - 실천과제 중 기관 고유 업무, 즉 농업 R&D와 직접적으로 연계된 과제의 비중이 높음 (13/18, 83%)
 - 실행과제의 충실한 이행을 통해 다양한 유형의 사회적 가치 실현에 기여함. 가령 “건강한 축산물 생산 사료안전관리체계 강화” 과제의 경우 안전 및 보건복지 강화(축산물 안전성 확보를 통해 소비자(국민)의 우려 해소)에, “친환경 선진 축산시설 모델 개발” 과제는 작업환경 및 노동 개선(편리하고 안전한 선진시설 개발·보급으로 농업인의 작업환경 개선)에 기여함
 - “동물교감치유 사업 확대”의 경우 상생과 동반의 가치를 실현한 성과를 인정받아 '18년 책임운영기관 우수성과로 선정됨
 - “축산냄새 발생원별 저감 기술 확산”은 지역사회 문제 해결에 기여한 것으로 평가 받음
- 다만 사회적 가치 구현 활동을 추진함에 있어 아래와 같이 일부 개선의 여지 또한 존재하는 것이 현실임
- 과제 간 우선순위가 다소 분명하지 않고, 기관의 사회적 가치 구현 노력을 대표할 브랜드과제가 부재함
 - 개별 과제의 체계적 관리를 지원할 성과지표가 부재함
 - 신규과제인 “노령 축산인대상 기술 교육 프로그램 운영”과 “여성 축산인 전문 육성 프로그램 운영”의 경우 그 성과가 다소 불분명함
 - 성공요인과 미흡요인에 대한 분석을 실시하였으나 다소 형식적 수준에 머물러 있어 실질적 의미의 학습과 개선에 기여할 여지가 충분치 않은 것으로 판단됨

- 기관의 사회적 가치 구현 활동의 고도화와 관련하여 아래의 사항들에 대한 고민이 요구됨
 - 기관의 사회적 가치 구현 활동을 선도할 대표과제 선정이 필요함. 이러한 과제를 선정함에 있어(특히 중장기적 관점에서) 파급력, 중요성, 시급성 등을 종합적으로 고려할 필요가 있음
 - 개별 과제의 체계적 관리를 위해 과제별로 대표성 높은 성과지표를 설정하고 목표치를 명확히 제시할 필요가 있음

나. 서비스 혁신

- 기관은 서비스 혁신 중장기 추진 로드맵을 수립하는 등 중장기적 관점에서 서비스 혁신에 접근하고, 실효성 있는 혁신 아이디어 도출을 위해 내·외부 의견수렴을 비교적 충실히 수행하였으며, 다양한 영역에 걸쳐 전년 대비 서비스 혁신 개선을 이루어냄
 - 18년을 서비스 추진 경영기반 강화, '19년을 서비스 실행 체계 고도화, '20년을 서비스 최상위 기관 도약 시기로 규정하고 이에 맞는 전략과 과제를 도출함
 - 내·외부 다양한 채널을 통해 혁신 아이디어를 도출함. 내부적으로는 해커톤을 운영하고 기관장 참여 내부 워크숍을 다수 개최하였고, 대외적으로는 우수기관 벤치마킹, 능률협회 컨설팅을 통한 VOC 분석, 국민생각함 등을 운영함
 - 가치사슬을 중심으로 서비스 수혜자의 니즈를 체계적으로 분석함
 - 서비스 현장 및 이행표준 선포 등 서비스 혁신 기반 조성 관련 활동을 적극적으로 전개함
 - 서비스 혁신 관련 성과지표(고객종합만족도, 정부혁신 국민체감도, 기관행정서비스 만족도, 청렴도 평가등급)에서 전년 대비 개선을 이룸
 - 이러한 일련의 노력과 성과를 인정받아 기관의 2개 부서(기획조정과, 기술지원과)가 2018 정부혁신 추진 부서로 선정됨
- 그러나 기관의 서비스 혁신 활동은 그 체계성과 성과 측면에서 개선의 여지가 존재하는 것으로 판단됨
 - 중장기 관점을 강조하고 있으나 개별 혁신 추진과제에는 이러한 중장

기적 관점이 충분히 반영되어 있지 않음

- 전반적으로 전략별 책정된 실행과제의 구체성이 높지 않음
- 서비스 역량강화의 중요성과 시급성에도 불구하고 관련 교육 프로그램의 실행은 상당히 지체되었고(9월 실시) 통상적 수준을 넘지 않은 것으로 판단됨
- 고객 서비스 관련 모든 성과지표에서 전년 대비 개선을 이루었으나 그 정도가 제한적임
- 이른바 시그너처 과제가 분명하지 않고, 기관을 대표할 만한 성과가 무엇인지 분명하지 않음

○ 향후 서비스 혁신 활동의 고도화와 관련하여 기관은 아래에 제시된 사항들에 대한 면밀한 검토를 실시할 필요가 있음

- 서비스 혁신 과제 중 중장기적 관점에서의 추진이 요구되는 과제를 식별, 중장기 계획을 수립, 관리할 필요가 있음
- 서비스 역량 강화에 실질적으로 기여할 수 있는 교육프로그램 마련이 필요함. 이와 관련하여 서비스 역량이 강한 기관을 벤치마킹하는 적극적인 노력이 요구됨.
- 중장기적 관점에서 기관 혁신을 추동할 대표과제를 개발하여 체계적으로 관리할 필요가 있음.
- (서비스 혁신 기반 조성과 관련하여) 서비스 현장과 이행표준 내재화 수준에 대한 엄밀한 관리가 필요함
- 전략별 추진과제를 명확화하고 추진과제별 성과를 보다 체계적으로 관리하는 노력이 요구됨

다. 전년도 개선요구사항 반영

○ 전년도 개선요구사항 반영과 관련한 기관 노력의 체계성과 적극성, 그리고 그 성과의 적절성이 인정됨

- 지적사항 개선을 위해 분야별 우수 책임운영기관 또는 공공기관을 선별하여 벤치마킹을 실시함
- 기관운영 개선을 위해 전문가 자문 및 이해관계자 의견수렴을 광범위하게 실시함

- 지적사항 관련 일련의 분석결과와 자문 및 의견수렴 결과를 종합하여 사업계획에 적절히 반영함
 - 지적사항별 담당부서 및 추진일정을 확정하고, 기관장 주도 주기적 모니터링을 실시하여 추진력을 확보함
 - 사업계획에 반영된 지표별 개선제언 및 권고사항을 사업계획서상의 실행내용 및 일정에 따라 적절히 추진함
 - 평가영역별 지적사항에 적극 대응함으로써 다양한 개선효과를 거둠
- 기관 성과관리 체계는 구성원들의 성과 제고를 위해 다양한 금전적·비금전적 인센티브를 활용하고 있으며, 이러한 성과관리 체계는 책임운영기관 평가와 일정 부분 연동되어 작동하는 것으로 판단됨
- 책임운영종합평가 결과가 보다 직접적으로 활용될 수 있는 방안에 대한 고민이 필요함. 지적사항 이행에 관한 평가를 제도화하는 것도 하나의 아이디어가 될 수 있을 것임
 - 기관의 성과연봉체계를 고려할 때 기관은 비교적 ‘강한’ 성과급제를 운영하고 있는 것으로 판단됨. 따라서 이러한 성과급제를 운영하는 과정에서 발생 가능한 다양한 부작용(예: 과당 경쟁, 협업 저해 등)에 대한 대비가 필요한 것으로 판단됨
 - 책임운영기관 평가결과가 개인의 성과평가와 이에 따른 금전적·비금전적 인센티브 지급에 영향을 미칠 수 있도록 조정이 필요한 것으로 판단됨