

발 간 등 록 번 호

00-0000000-000000-00

# 2018년도 책임운영기관 종합평가

2018. 5.

행 정 안 전 부  
책임운영기관운영위원회



□ 본 보고서는

- 『책임운영기관의 설치 및 운영에 관한 법률』 제51조에 의하여 실시한 책임운영기관에 대한 종합평가 보고서입니다.
- 금번 책임운영기관 종합평가는 법률상 평가 대상 기관인 50개의 책임운영기관 중 2000년 1월부터 시행중인 5개 기관과 2001년 1월부터 시행중인 7개 기관, 2006년 1월부터 시행중인 13개 기관, 2007년 1월부터 시행중인 2개 기관, 2008년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2009년 1월부터 시행중인 6개 기관, 2011년 1월부터 시행중인 1개 기관, 그리고 2013년 1월부터 시행중인 1개 기관, 2015년 7월부터 시행 중인 1개 기관, 2016년 3월부터 시행중인 9개 기관, 2017년 1월부터 시행 중인 3개 신규기관 등 49개의 소속책임운영기관과 1개의 중앙책임운영기관을 합하여 총 50개 기관을 대상으로 하여,
  - “리더십 및 전략, 조직 효율성, 성과 및 환류, 자체평가의 적절성” 4개 분야에 대하여,
  - 행정안전부장관소속의 『책임운영기관운영위원회』 주관으로 종합평가단을 구성하여 각 부처가 제출한 관리역량평가 보고서 및 고유사업평가 보고서를 토대로 서면평가와 실사평가를 병행하여 실시하였고,
- 최종적으로 『책임운영기관운영위원회』의 심의를 거쳐 확정된 내용입니다.



# 제 10 절 국립축산과학원 종합평가

## 1. 국립축산과학원 기관 현황

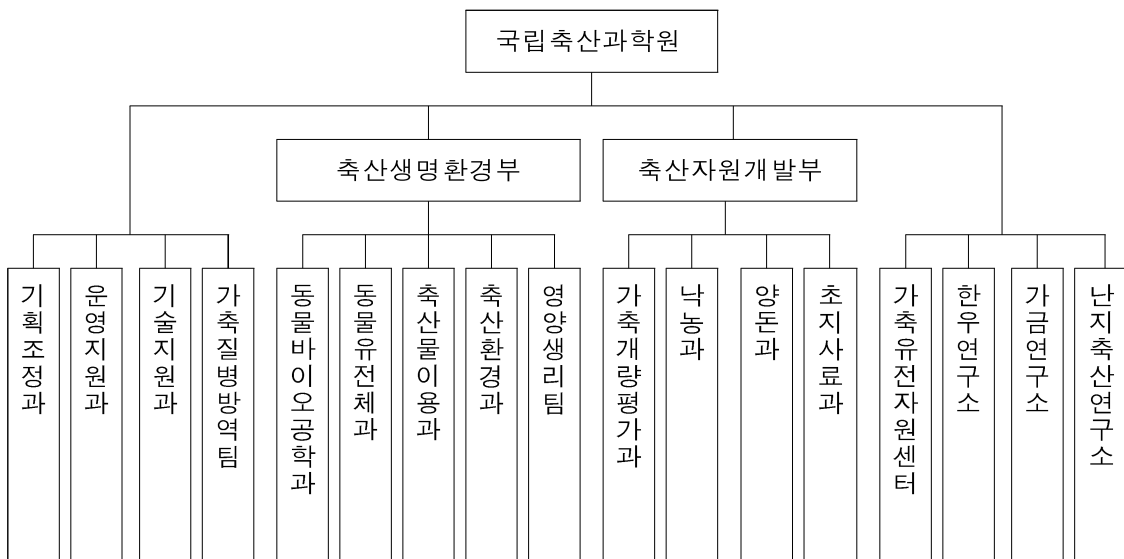
### 1) 연혁

- 1952.05: 농림부 중앙축산기술원으로 발족
- 2001.01: 책임운영기관 지정 운영
- 2008.10: 축산과학원을 국립축산과학원으로 개편
- 2015.03: 전북혁신도시로 청사 이전

### 2) 조직, 인력 및 예산

#### (1) 조직

- 2부 11과 2팀 1센터 3연구소



## (2) 인력

(단위: 명)

구 분	계	고위 공무원 (임기제)	연구직·지도직		행정직· 전산직	운전·위생직렬 및 관리운영직군	
			계	연구관·지도관			연구사·지도사
정 원	319	3	183	59	124	48	85

## (3) 예산

(단위: 백만 원)

구 분	2017년 예산	전년도 이월액	예산현액 (A)	결산 (B)	불용액	이월액	집행률 (B/A)
합 계	106,403	24,194	130,124	94,768	1,450	33,906	72.8
주요 사업비(축산 R&D)	43,870	76	43,945	43,123	822	-	98.1
시험연구비	24,793	76	24,789	24,786	3	-	99.9
연구기반시설	8,770	-	8,770	8,094	676	-	92.3
시험장비	3,047	-	3,047	3,047	-	-	100
기타연구비	7,260	-	7,339	7,196	143	-	98.1
인건비	23,262	-	22,784	22,205	579	-	97.5
기본경비	2,336	-	2,342	2,295	47	-	98.0
총액인건비 대상	1,565	-	1,571	1,532	39	-	97.5
총액인건비 비대상	771	-	771	763	8	-	99.0
축산연구정보화	935	-	935	934	1	-	99.9
가축유전자원시험장 이전	36,000	24,118	60,118	26,211	1	33,906	43.6

### 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) 2017년도 사업 목표

- 동물자원을 활용한 미래 발전 영역의 확보
- 환경과 조화 되고 다양성을 갖춘 축산생태 시스템의 구축
- 개방시대에 대응한 경쟁력 있는 안정 축산 생산 시스템의 확립
- 축산물 이용 기술의 국가적 기준의 확립
- 미래지향적 조직체계 구축 (기반과제)

## 2. 국립축산과학원 평가결과

### 1) 기관 총평

- 국립축산과학원은 최근 사회경제적으로 큰 영향을 미치는 악성가축질병 문제, FTA 체결에 따른 관세 제로화, 4차산업혁명의 도래, 가속화되는 기후변화 등 대·내외적 축산환경 변화에 대비하기 위해 기관의 지난 성과를 재조명하고 미래의 도약을 위한 전기를 마련하기 위해 새로운 비전을 제시하고 비전 달성에 필요한 다양한 과제를 수행하고 있으며, 성과도 어느 정도 창출하고 있으나 개선할 부분도 다소 있는 것으로 평가됨.
- 리더십 및 전략
  - 기관장 리더십: 정원 319명에 전국 5개 지역에 산재해 있는 조직구조상의 한계 속에서도, 2018년 1월 새로 부임한 내부(부장) 출신의 원장 아래 새로운 도약을 준비 중이며, 전임 기관장 재임동안 및 지난 한 해 동안 다양하고 괄목할 만한 성과들을 거둠. 기관장의 리더십 유형은 “덕장, 코치형·전망형, 친구 리더십”임. 다만, 전임 기관장의 2017년 리더십 활동 내용에 대한 설명이 다소 아쉬운 점이 있고, 기관장 교체기에 따른 여러 가지 상황과 과제들을 슬기롭게 극복하고 한 단계 더 전진하기 위한 능동적이고 전략적인 리더십이 더욱 요청되는 상황임.
  - 사업계획의 적합성: PEST 분석, 이해관계자 분석, 4S분석, 경쟁자 분석, SWOT 분석 등 다양한 분석을 통해 내·외부 환경을 분석하고 시사점을 도출한 것은 긍정적으로 평가됨. 그러나 조직의 실행역량 및 기관의 특성에 대한 명확한 분석이 미흡함. 다양한 환경 분석을 통해 도출된 시사점이 실제로 전략 개발 방법과 운영에 어떻게 반영되고 있는지에 대한 결과를 명확하게 제시할 필요가 있음. 기관의 설립목적 및 경영목표를 구체화하여 각 핵심 사업이 설립목적과 경영목표에 얼마만큼 기여할 수 있는지를 제시할 필요성이 있음. 중장기 사업운영계획이 기관전략목표를 반영하고 있다고는 하나 구체적으로 그러한 중장



기 사업운영계획이 어떻게 각각의 기관 전략목표를 반영하고 있는지 파악하기 힘들기 때문에 이를 명확히 할 수 있는 연계성 확보가 필요함.

○ 조직 효율성

- 조직·인사관리의 적절성: 창의적 인재 개발을 위한 교육, 신규 연구자 조직적응 및 전문성 강화교육, 자기주도적 상시학습 환경 조성, 일과 가정이 조화되는 즐거운 근무문화 조성 등은 긍정적으로 평가됨. 그러나 기관의 환경변화에 대한 대응을 위해 중장기 인력계획을 수립하여 운영하고 있으나, 국정과제 및 주요 현안과제가 무엇인지 명확히 규정하여 조직을 관리하는 데에는 미흡하며, 구체적으로 어떤 기준에 따라 인력을 배분하고 있는지에 대한 구체화 노력이 필요함. 구성원들의 핵심역량 강화와 인력의 전문성 제고를 위한 다방면의 노력이 필요함.
- 재정건전성 제고 성과: 국가재정에 대한 대·내외 여건을 분석하여 중점 투자방향을 설정하고 중기재정운영계획을 수립함. 국고수입을 제고하고 다양한 예산절감을 수행하고 있으나, 예산절감에 초점을 맞춘 제안 제도 등이 마련되고 활용될 필요가 있음. 합리적 예산편성, 사회취약계층을 위한 우선구매제도 활용의 수준은 높지 않으며 예산집행의 투명성 제고 및 총액인건비 제도의 활용에서는 성과가 있음. 계획부문, 집행부문의 추진 현황과 문제점을 분석하고 향후 추진계획을 수립하는 재정관리를 하고 있으나 구체적인 평가기준 및 평가지표의 제시가 미흡함.
- 업무프로세스 개선: 기관은 기획, 개발, 검증, 확산단계별로 지원 프로세스를 구축하여 운영하고, 가축질병방역 컨트롤타워로써의 기능 수행을 통해 신속하고 일관된 가축질병 연구 및 차단방역 기능 수행을 위해 노력한 것은 긍정적으로 평가됨. 그러나 행정 프로세스와 직접적으로 관련이 있는 요구들을 정리하고 분석하는 노력을 통해 실질적인 업무프로세스 개선사례 및 내용의 적정성 제시, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입 노력 등을 추진할 필요성이 있음. 행정 프로세스 개선과 관련된 구성원의 참여도 및 인센티브 제공노력을 보완하고, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입노력을 좀 더 추진할 필요가 있음. 업무효율성 제고 노력이 구체적으로 얼마만큼의 예산 절감과 처리시간 단축 성과를 제고하고 있는지 제시할 필요가 있으며, 그러한

성과를 도출할 수 구체적인 성공요인을 분석하여 지속가능하도록 제도화 및 시스템화 할 필요가 있음.

○ 성과 및 환류

- 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적: 고객접점 클리닉 프로그램의 운영 등 국민·고객 접점서비스 관리기반 확립을 강화하고, 구성원의 CS업무 전문성 증진을 위한 역량강화 교육 추진 및 CS Boom-Up 활동과 성과도출 동기부여 강화 등은 긍정적으로 평가됨. 그러나 고객만족 전략체계를 구체화하고 그 실행 결과가 핵심성과 향상에 어떻게 직·간접적으로 기여하고 있는지를 제시할 필요가 있음. 기관의 핵심성과지표가 기관 행정서비스 품질만족도 상승, 현장교육 및 찾아가는 서비스 확대 및 만족도 제고, 이해관계자의 과제 기획 참여 확대 및 현안문제 적극 해결 추진으로 제시되어 있어 실제로 핵심성과지표와의 연계성 부족 문제가 발생하고 있으므로 향후 이에 대한 보완이 필요함. 고객만족도 조사결과에 대한 분석 및 개선계획 수립·실행의 적시성·적절성을 제고할 필요가 있음.

- 전년도 개선요구사항 반영도: 각 부문별로 주요 지적사항을 반영한 개선 조치계획의 수립 및 담당부서 지정 등을 통해 전년도 개선요구사항을 반영하고자 노력한 점은 긍정적으로 평가됨. 그러나 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선 계획을 수립하고 있으나, 구체적으로 그러한 지적사항을 단기·중기·장기적인 관점에서 기관 운영에 반영한 사업계획을 수립할 필요가 있음. 전년도 개선요구사항 반영도 지표의 하위지표인 집행과 성과 부문을 각각 분리하여 성과를 제시할 필요가 있음. 성과평가는 전년도 지적사항에 대한 개선결과에 대한 성과평가가 이루어져야 하지만, 일반적인 성과평가 결과를 반영하고 있어 향후 이에 대한 보완이 필요함.

- 자율성 활용 실적: 조직(총액인건비제, 복수직급), 인사(자체승진, 자체전보, 특별승급, 성과평가), 예산(예산 전용, 예산 이월) 측면에서 책임운영기관의 자율성을 활용함.

○ 자체평가의 적절성: 자체사업평가 실시를 위한 자체평가단 및 운영심의회의 구성과 운영 등 과정 적절성에 대한 사항과 모든 지표를 계량화하여 관리하였다는 점은 우수함. 또한 높은 수준의 고유사업달성도와 고객만족도를 고려하였을 때 우수한 성과달성도를 보이고 있음. 다만 성

과지표 설정과정에서 다양한 이해관계자(집단)와 국제화 및 축산분야의 다양한 수요를 조사하고 반영하는 과정을 보완할 필요가 있음.

## 2) 고유사업 평가결과

### (1) 평가 개요

#### 가. 평가체계

##### ○ 자체평가단 구성

구분	성명	소속
위원	진현정	중앙대학교 경제학부
위원	김완순	서울시립대학교 환경원예학과
위원	이창규	서울대학교 식품동물생명공학부
위원	서상택	충북대학교 농업경제학과
위원	이희재	서울대학교 원예생명공학과
위원	이준현	충남대학교 동물자원과학부
위원	최범석	농촌진흥청 혁신행정법무담당관

##### ○ 자체평가단 운영실적

###### - 2017년도 책임운영기관 고유사업 현장점검

- 일정 및 장소: '17. 11. 3.
- 참석인원: 운영심의회, 자체평가단 등 6명

###### - 2017년도 책임운영기관 자체사업 평가

- 일정 및 장소: '18. 2. 1. 익산역
- 참석인원: 외부 6, 내부 1
- 내용: 대면평가

##### ○ 운영심의회 구성

구분	성명	소속
위원	임승빈	명지대학교 행정학과 교수
위원	정병룡	경상대학교 농생명과학대학 교수
위원	노규진	경상대학교 수의과대학 교수
위원	진현정	중앙대학교 경제학부 교수
위원	최동순	농촌진흥청 기획조정관
위원	황규석	농촌진흥청 연구정책국장
위원	김상남	농촌진흥청 농촌지원국장

○ 운영심의회 운영실적

- 2017년도 책임운영기관 사업계획서 심의
  - 일정 및 장소: '17. 4. 24. ~ 5. 4.
  - 참석인원: 외부 3, 내부 3
  - 내용: 서면심의
- 2018년 책임운영기관 운영심의회(2017년 자체평가 결과 심의)
  - 일정 및 장소: '18. 2. 2. 농진청
  - 참석인원: 외부 3, 내부 2
  - 내용: 대면심의

나. 평가방법

○ 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. 평가항목

성과지표		가중치 (A)	목표 (B)	실적 (C)	목표 달성률(D) (C/B, %)	성과목표 달성도 (A*D)
성과 지표 달성도 (35)	고능력 증축 수요 충족률	23	98.97	100	100	23
	형질전환동물 활용률	19	41.5	48.0	100	19
	고품질·기능성 축산물 개발 지수	21	50.48	57.4	100	21
	논문 표준화된 영향력 지수(SCI(E))	16	44.53	53.96	100	16
	농가 생산성 향상률	21	10	17.4	100	21
소계		100	-	-	-	100
계획수립의 적합성(10점)		10	-	10		
집행과정의 적절성(10점)		10	-	10		
고객만족도(15점)		15		원점수: 85.2 가산점: 1.2	12.96	
최종 환산 점수(35점 기준)			합계	100점 × 가중치	35%	35

(2) 자체평가 적절성 평가결과

○ 자체사업평가 과정 적절성

- 자체사업평가 과정 적절성에 대해서는 농촌진흥청 주관 소속 책임운영 기관으로서 평가를 받고 있음. 그러나 자체사업평가를 위한 세부 방안을 구축하고 자체평가단을 다양한 분야의 위원들로 구성함. 또한 자체평가단의 현장 실사 및 기관에 대한 이의신청/의견수렴 과정과 사업성과의 중간점검 및 환류과정을 관리하고 있음.
- 다만 자체평가단의 경우 분야 전문가와 더불어 성과관리에 대한 이해도가 높은 전문가를 포함한 구성과 운영이 필요함. 운영심위원회에는 성과관리/행정 분야 전문가가 포함되어 있으나 평가단에도 포함되면 좋을 것으로 판단됨.

○ 성과지표의 대표성

- 성과지표들은 논문의 표준화된 순위보정 영향력 지수 및 농가 생산성 향상률(%) 등 5개 성과지표를 통해 기관의 주요과업, 미션, 비전 및 사업계획에 근거하여 도출되고 있음. 또한 성과지표들을 국정과제 및 사회적 이슈에 대한 대응 사항을 반영하여 설정함.
- 다만 기관의 이해관계자 의견 반영에 대한 언급은 있으나, 구체적인

대상 규정과 요구를 조사·반영할 필요가 있으며, 다양한 축산 관계 이해관계자들의 특성과 이슈 및 요구를 충분히 조사하고 반영하는 과정이 필요함.

○ 성과지표의 계량화

- 5개의 성과지표를 100% 계량화하고 세부적인 측정산식을 사전에 설정하여 관리하고 있으며, 모든 지표들에 대해 산출/결과, 효율/효과 등을 명확하게 구분하여 관리하고 있음.
- 지표별 가중치 설정에 대한 보다 구체적인 사항을 설명할 필요가 있으며, 가중치 설정 과정에서 보다 적극적으로 다양한 외부이해관계자(집단)의 의견이 포함되도록 관리할 필요가 있음.

○ 목표치의 도전성

- 성과지표별 목표치를 ‘목표부여법(표준편차)’을 이용, S등급의 도전적 목표 설정을 전년도 실적치 및 한국정책평가연구원의 설정방법론에 입각하여 설정하여 도전적인 목표 설정 노력을 함. 또한 성과지표 설정을 위한 벤치마킹 및 환경 분석과 SWOT분석을 실시하고, 이를 통해 추진방향 설정 및 과제를 도출함.
- 다만 자체사업 목표 달성 수준을 고려할 때, 좀 더 도전성이 높은 목표치를 설정을 고려할 필요가 있음. 또한 글로벌한 수준의 축산기술을 국내에 도입하는 것과 더불어 우리의 축적된 기술을 해외로 전파하는 목표에 대해서도 고민할 필요가 있음.

○ 모니터링체계

- 정기적으로 지표별 성과달성 상황을 점검할 수 있는 운영개선 TF팀을 통한 모니터링체계를 구축하여 실행하고 있음.
- 각 지표별로 담당부서를 지정함에 있어서 좀 더 적극적인 모니터링을 실시하기 위한 구체적인 노력이 추가적으로 필요함. 특히 일부 지표가 아닌 전 지표에 대한 환경 변화 및 장애요인에 대해 점검하고 대응하는 노력이 더 추가될 필요가 있음.

○ 목표달성도

- 자체사업평가 최종 점수는 62.65점으로 목표달성도 측면에서 고유사업 성과지표별 목표치를 고객만족도지표 외에는 100% 목표를 달성함. 또한 고유사업 추진성과를 통해 관련 국정과제 등 국가 정책목표에 대한

기여 및 사회적 파급력을 설명하고 있음.

- 고객만족도는 85.2점으로 전년도 82.8점보다 상승함. 그러나 책임운영기관 전체로 보았을 때는 미흡한 수준임. 따라서 이후 안정적인 고객만족도 관리를 위해 고객 유형별 의견수렴체계 구축 및 고객감동 서비스 환류 및 성과평가체계 구축 등의 보다 더 구체적인 개선 계획의 수립이 필요함.

### 3) 관리역량평가 항목별 평가 의견

#### (1) 리더십 및 전략

##### 가. 기관장 리더십

###### ○ 기관장의 미션, 비전 설정 노력과 성과측면

- 비전 및 미션 실행을 위한 기관장의 역할 정립 등 일련의 프로세스 측면에서 노력과 성과가 있고, 내·외부 환경 분석을 통해 “미래 한국의 지속가능한 축산 선도”라는 비전을 적절하게 수립하고 있음.
- 국정감사 등 외부평가결과 반영, 책임운영기관 자문위원회 운영(6명), 생산자단체, 대학, 지역별 농업기술센터 등 간담회 개최 등 이해관계자 의견수렴, 내부직원 워크숍(2회), 관리운영직·여직원·사무담당자 간담회, 부서 간 소통활성화 토론회(4회), 구성원(125명) 인식조사 실시 및 반영, 제7차 농업과학기술 중장기 연구개발계획('18년-'27년) 수립 등의 노력과 성과가 있음.
- 기관장 주도의 협의체 운영으로 다수의 성과 창출(주요 효과: 전년대비 복합약취 20% 저감), 관계기관과 협업과제 및 협력연구를 위한 다수의 신규협업기관 발굴 및 추진 등의 성과가 확인됨. 특히 역대 비전의 연속을 토대로 그 배경과 유지 및 수정 사유를 꼼꼼히 점검·분석하여 제시한 것은 높이 평가할 만함.
- 다만 비전 설정 및 가치내재화를 위하여 기관장 주도의 이해관계자와의 충분한 협의과정 및 그 범위를 좀 더 확대시킬 필요가 있음. 전 직

원이 기대하고 추구하는 가치와 비전의 반영은 기관운영에 있어 매우 중요한 사항으로, 더욱 현실적이고 미래지향적인 환경변화를 이끌 수 있는 비전 설정을 위해 내부직원과의 소통의 장을 더욱 활용할 필요가 있음.

- 기관장의 기관 목표설정 및 운영계획·사업계획 실행 노력과 성과측면
  - 목표 달성을 위한 경영 및 운영계획, 사업계획 수립부터 성과환류까지 기관장 주도의 경영체계가 잘 구축되어 있음.
  - 조직, 인사, 예산, 사업관리, 홍보, 평가 등의 경영목표 및 중점 내용을 적극 추진하여 다수의 성과를 거둠. 현장·고객·정책 중심, 선제적 미래 대응, 열린 혁신 추진, 글로벌 역량 강화, 청렴·연구 윤리실천 등 실현성 제고를 위한 기관 운영방침 개선, 축지법개발(BM 4종), 형질전환돼지의 각막이식 원숭이 기능유지(8개월), 동물매개 치유 문화교실 운영(4회), 아프리카 축산(양계) 기술지원(ODA/15개국), 을지연습 최우수기관 2년 연속 수상, 2017년 책임운영기관 우수성과 선정(행정안전부) 등의 노력과 성과가 있음.
  - 다만 기관장의 혁신의지가 반영된 조직, 인사, 시설, 재정, 홍보, 평가 등 경영 안정화 계획 및 성과에서 더욱 개선될 여지가 있고, 조직, 인사, 예산 등에서 기관장의 노력과 성과가 어느 정도 확인되지만 전반적으로 최고 수준에는 도달하지 못함.
- 기관장이 대·내외 이해관계자에게 비전 및 사업계획을 공유하고 의사소통하기 위해 노력한 점과 그로 인해 도출한 성과측면
  - 대·내외 이해관계자별 비전 공유전략 수립 및 전파를 위해 이해관계자의 니즈 분석 및 연계방안 등 공유·전파 프로세스를 잘 구축하고 있음.
  - 축산관련종사자(핵심), 정부부처, 국회의원, 연구개발 및 기술보급의 협력기관, 소비자 및 언론(수혜자), 내부직원 등 다양한 고객층과 다수의 활동을 전개·전파함. R&D 분야별 전문가와의 의사소통과 대국민 소통 활성화 및 비전 전파 노력도 우수하여 어젠다별 연구과제 기획·검토를 위한 협의회 추진 후 결과 반영, 대·내외 각계 전문가와 소통활동 활성화(도시락포럼, 전문가세미나, 공무원연구모임, 학계와의 연구모임, 학술행사 등), 내부 부서 간 협업 활성화를 위해 협의회 개최 및 공동 세미나 추진, TV 206회, 라디오 16회, 중앙지 611회, 일간·전문지 3,290



회, 뉴스포털 1,506회 보도, SNS 활용 축산시험연구사업 이해도 향상 및 이용고객 확대, ‘웹 접근성 품질마크’ 6년 연속 인증 획득(장애인·고령자의 웹사이트 접근성 준수에 대한 인증) 등의 성과를 거둬.

- 다만 기관장의 공유·전파 노력이 확인되면서도, 전반적으로 목표를 달성하기 위한 준비, 적극적 의지 등이 조직구조의 한계 등으로 인해 최고 수준으로 드러나지는 않아 개선의 여지가 있음. 적극적 소통활동 활성화를 위하여 기존과 차별화된 대·내외 각계 전문가와의 다양한 모임 및 토론문화 조성을 좀 더 확대할 필요가 있고, 글로벌 소통 및 국제적 공감 확산을 위한 기관장의 노력과 성과도 더욱 필요함.

○ 기관의 주요 현안과제 해결을 위한 기관장 노력과 성과측면

- 현안과제 해결을 위한 기관장 노력 및 성과 중 ‘책임운영기관 발전자문위원회’ 운영, 방역점검회의 개최(심각 단계, 매일) 및 축산냄새 저감 기술개발, 국정과제 등 고유사업 추진을 위한 사업관리 강화, 2017년 어젠다 사업 160개 수행, 목장형 자연치즈 콘테스트, 암모니아 저감 41% 감소, 폭염대응 가축사육 기상정보시스템 가동, ‘축산지원개발부’ 이전 추진(충남), 비정규직의 정규직 전환(113명), 직원 복지 증진 차원의 다양한 여가활동 지원, 스포츠 활동 장려, 연가(50%이상)·유연근무(15%이상) 활성화로 일과 가정의 양립 등의 성과를 거둬.
- 국회 및 대국민 관심사항인 ‘닭 진드기 문제해소 위한 연구’ 추진과 펫팜족 천만시대 도래로 ‘반려동물산업지원을 위한 프로젝트’ 추진 등의 노력도 있음.
- 다만 국립축산과학원의 고객만족도 점수가 (13년)83.3점→(14년)81.4점→(15년)82.6점→(16년) 82.8점으로 책임운영기관 중 하위 수준으로 다양한 대응 노력을 하고 있으나 현재까지 크게 개선되지 못하고 있는 수준임. 2017년 고객만족도 부문 연구형 1위가 91.8점(국립수산과학원)인 점을 감안할 때, 80점 후반 이상의 목표 구체화로 축산과학원 이미지 쇄신, 대국민 홍보 및 공감 확대 등을 위한 구체적이고 적극적인 활동 전개 노력이 더욱 필요함.

나. 사업계획의 적합성

- 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 측면이 우수함
  - 직원 의견 및 미래준비위원회 10대 뉴스, 축산업 관련 선행자료 등을 통해 조직의 비전 창출을 위한 키워드 도출 노력을 추진하고, PEST 분석을 통해 외부 환경을 분석함.
  - 기관규모, 조직기능, 조직역량, 조직전략 등 4S 분석을 통해 객관적인 내부 역량 분석, 외부 자문을 통한 사업계획, 사업관리, 기관경영, 고유사업 등의 여건을 분석함.
  - 정부, 농촌진흥청, 내·외부 고객 등 이해관계자들을 고려하여 고객 및 관계 기관과의 연계성을 분석하고, 경쟁자 분석을 통한 경쟁적 협력기관과의 내부 여건을 분석함.
  - 미래비전의 구체화 및 재설정을 위한 객관적 여건 점검, 분야별 각계 전문가 평정반영을 통한 기관운영의 고도화, 지속적인 이해관계자 의견 수렴, 내부직원 의견수렴(인식조사를 통한 트렌드 분석 및 키워드 분석 그리고 도출된 키워드를 바탕으로 축산분야 국가 R&D기관으로서의 비전 및 전략목표를 수립하고 세부 전략과제를 연계) 등 비전 및 전략체계의 고도화를 위한 활동을 추진함.
  - 전략목표 수립과정에서 국정과제 및 추진기반을 연계하려고 노력하고, 구체적으로 새 정부 출범에 따른 국정과제 내용과 연계하여 실천과제 7개를 도출하고 실행부서도 지정함으로써 부서별 집중관리 노력을 기울임.
  - 축산연구개발에 대한 국민의 체감도 제고를 위해 ‘국민디자인과제’를 운영하고, 대국민 의견 수렴을 통한 축산분야 정부혁신 이행과제 5개를 선정함.
  - 주요 사업 및 이슈별 인력 운영 및 배분계획을 2017~2021년 동안 매년 몇 명의 인력을 보강할 것인지 제시하고 있으며, 연구기능 재조정 및 효율화를 통한 정원감축 계획 수립, 2017~2021년간 축산연구 R&D 사업의 예산 운영 및 배분계획의 연도별 수립 등을 추진함.
  - 축산연구개발사업에 대한 부처별 다양한 성과평가 요구에 대해 성과지표를 공동으로 사용함으로써 지표 관리의 일원화 및 업무효율을 추구하고, 기관장 주관 현안 및 주요사업 점검, 서면보고 자료를 통한 국정

과제 이행상황 주기적 실적 모니터링, ATIS 시스템을 이용한 연구 성과 모니터링, 실무담당자 협력을 통한 성과 현황 모니터링 등을 추진함.

○ 사업계획의 적합성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 미흡한 측면들을 보완할 필요가 있음.

- PEST 분석, 이해관계자 분석, 4S분석, 경쟁자 분석, SWOT 분석 등 다양한 분석을 통해 내·외부 환경을 분석하고 시사점을 도출한 것은 긍정적이나 조직의 실행역량 및 특성에 대한 명확한 분석이 필요함.
- 다양한 환경 분석을 통해 도출된 시사점이 실제로 전략 개발 방법과 운영에 어떻게 반영되고 있는지에 대한 결과를 명확하게 제시할 필요가 있음.
- 기관 설립목적에 부합하는 비전, 전략 목표, 전략과제를 도출하여 각 사업별, 부서별로 그러한 전략과제의 구체적인 내용들의 달성목표를 명확하게 정립할 필요가 있음.
- 전략과제 달성을 위한 부서별 성과목표 설정은 추진되고 있으나, 구체적으로 도출된 7대 전략과제의 세부사업별, 담당부서별 목표치 설정이 명확하게 이루어지지 못하여 이에 대한 구체화·명확화 노력이 필요함.
- 기관장에서 부서원에 이르기까지 전략목표와 연계한 실행과제(부서) 및 개인별 목표정립을 구체화할 필요가 있으며, 중요도와 시급성 분석을 통해 전략과제와 연계한 실행과제 도출이 필요함.
- 설립목적 및 경영목표를 구체화하여 각 핵심 사업이 기관 설립목적과 경영목표에 얼마만큼 기여할 수 있는지를 제시할 필요가 있음.
- 기관장 3대 핵심과제, 부서별 핵심과제, 새 정부 국정과제와 연계된 핵심(주요)사업, 대국민 의견 수렴을 통한 축산분야 정부혁신 이해과제 등 다양한 사업들이 나열됨으로써 무엇이 핵심(주요) 사업인지 명확히 제시되지 못함.
- 중기 계획에 따라 연도별 인력과 예산 배분계획을 수립하고 있으나, 구체적으로 어떤 기준에 따라 인력과 예산을 배분할 것인지에 대한 구체화 노력이 필요함. 또한 중장기 사업운영계획이 기관전략목표를 반영하고 있다고는 하나 구체적으로 그러한 중장기 사업운영계획이 어떻게 각각의 기관 전략목표를 반영하고 있는지 파악하기 힘들기 때문에

이를 명확히 할 수 있는 연계성 확보가 필요함.

## (2) 조직 효율성

### 가. 조직·인사관리 적절성

- 조직·인사관리의 적절성 확보와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 측면이 우수함.
  - 환경변화 대응에 필요한 조직기능을 진단 및 분석하여 조직인력 운영 방향 검토 및 중장기 인력 운영계획을 수립하고, 업무비중, 인력수요 등을 고려하여 인력조정 대상을 선정하고 반영함(직급격상 및 통합정원제 추진에 따른 감원).
  - 연구인력 확대 추진계획에 따른 연구직 확보를 위한 노력, 현장중심 연구소요에 탄력적으로 대응하기 위해 전문연구실 개편·운영 등을 추진함.
  - 업무능률 향상을 위한 시간선택제 공무원 제도를 확대 운영하고, 인력구조의 문제점을 분석하여 신진연구자 위주의 인력양성이 최대 현안사안임을 파악하여 인력양성 전략 방향을 수립함.
  - 우수인력 충원을 위해 채용의 다양성 및 사회통합형 채용, 축산업 다변화에 대비한 우수인재 충원, 우수인재 유치를 위한 홍보 확대 및 면접심사 강화 등을 추진함.
  - 창의적 인재 개발을 위한 교육, 신규 연구자 조직적응 및 전문성 강화 교육, 자기주도적 상시학습 환경조성으로 역량 강화 등 직원역량 강화(학습조직 및 멘토-멘티 지정·운영 포함)를 위한 노력을 경주하고, 청렴하고 신뢰받는 조직문화 조성을 위해 일과 가정이 조화되는 즐거운 근무문화, 지속적인 복무점검을 통한 공직기강 확립, 신상필벌 강화로 신뢰받는 공직문화 조성 등을 추진함.
- 조직·인사관리의 적절성과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 미흡한 측면들을 보완할 필요성이 있음.
  - 환경변화에 대응하기 위해 중장기 인력계획을 수립하여 운영하고 있으나, 국정과제 및 주요 현안과제가 무엇인지 명확히 규정하여 조직을

관리하는 데에는 미흡하여 이를 보완할 필요가 있음.

- 국정과제 및 핵심과제 추진을 위해 필요한 조직을 발굴하고 있으나, 구체적으로 필요한 인력소요를 어떻게 추정하고 있는지에 대한 것이 명확하지 않아 향후 보다 구체적인 인력소요 추정 및 수급 계획을 수립할 필요가 있음.
- 구성원들의 핵심역량 강화를 위한 조직구조 개편 실적이 저조하며, 임기제 공무원 활용 등을 통한 인력의 전문성 제고 노력이 미흡하여 향후 구성원들의 핵심역량 강화와 인력의 전문성 제고를 위한 다방면의 노력이 필요함.

#### 나. 재정건전성 제고 성과

- 국가재정에 대한 대·내외 여건 분석을 실시하여 중점 투자방향을 설정하고 환경변화를 반영한 축산연구 중기재정운영계획을 수립함. 그러나 기관의 전략목표 달성을 위한 재정전략목표 및 중장기 재정계획의 전략방향 및 지표와 실행계획이 체계적으로 구성되고 구체적 내용이 제시될 필요가 있음. 연가보상 일수 축소로 의도적 절감재원을 확보하는 총액인건비제 운영계획을 수립함.
- 생산물 처분 등 업무시스템 정비로 국고수입을 제고하고, 지방으로 이전한 종전 부동산(수원) 매각추진, 업무 효율화 등 업무개선을 통한 예산절감을 수행함. 반복적인 업무과정에서 발생하는 예산절감과 신규 예산절감을 구분하여 명시할 필요가 있음. 그리고 농촌진흥청 통합으로 예산낭비신고센터 및 예산절감제안신청제도를 운영하고 있으나 조직 내 예산절감에 초점을 맞춘 제안제도 및 예산절감에 대한 인센티브 구조를 정립할 필요가 있음.
- 예산편성의 합리성을 향상시키기 위한 노력과 주요 예산비목에 대한 분기별 예산집행실태 모니터링, 예산집행관리 자체 TF 운영, 예산집행심의회 운영 등을 통하여 예산집행의 투명성을 제고하고자 하는 노력을 함.
- 전산 시스템을 이용한 계약체결, 시약초자류 및 유류의 연간 단가계약제도운영, 전자입찰제도 유지 활용 등을 통하여 공정한 계약체결을 위

한 노력과 사회취약계층을 위한 우선 구매제도를 활성화하는 노력이 필요함.

- 총액인건비제도 내에서 연가보상일수 축소를 통한 절감재원을 마련하고 확보된 재원으로 가축질병방역팀 운영, 타 부처 파견자 수당지급, 관리운영직 격상 등에 활용함. 총액인건비 절감재원 마련 방안을 다양화 할 필요가 있음.
- 재정관리를 위하여 예산계획부문과 예산집행부문의 추진 현황 및 문제점을 분석하고 개선방향 및 향후 추진계획을 수립하여 환류하고 있음. 또한 재정사업 외부 평가 시 지적사항 분석 및 환류를 수행함. 그러나 계획·실행·결과에 대한 구체적인 평가기준 및 평가지표의 제시가 미흡함.

#### 다. 업무프로세스 개선

- 업무프로세스 개선과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 측면이 우수함.
  - 업무프로세스 개선에 대한 대내·외 환경을 분석하고 이에 대응하기 위한 개선 전략 및 핵심과제를 수립함.
  - 행정 프로세스 개선요구를 환경 분석뿐만 아니라 직원의견 수렴, 이해관계자 간담회, 각종 대외평가 결과, 심포지엄, 워크숍 등을 활용하여 분석함.
  - 행정 프로세스 개선 요구를 핵심 업무와 지원업무로 구분하여 분석·관리하고, 핵심 업무와 지원업무 관련 내부운영규정 개정을 통한 개선업무 제도화 노력을 추진함.
  - 기획, 개발, 검증, 확산단계별로 지원 프로세스를 구축하여 운영하고, 가축질병방역 컨트롤타워 기능 수행을 통해 신속하고 일관된 가축질병 연구 및 차단방역 기능 수행을 위해 노력하기도 함.
- 업무프로세스 개선과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 미흡한 측면들을 보완할 필요성이 있음.
  - 업무프로세스 개선을 통한 조직효율성 제고는 행정 프로세스 개선요구를 분석하여 그 내용을 반영할 수 있도록 하기 위해 관련 분야 선진사례를 벤치마킹하거나 행정 프로세스 개선 전략 및 실행계획을 구체적

으로 수립하려는 노력이 필요함.

- 행정 프로세스와 직접적으로 관련이 있는 요구들을 정리하고 분석하는 노력을 통해 실질적인 업무프로세스 개선사례 및 내용의 적정성 제시, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입 노력 등을 추진할 필요성이 있음.
- 조직·인사관리의 적절성 및 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적 성과내용이 업무프로세스 개선의 성과로 제시되고 있어 향후 구성원들의 평가지표에 대한 이해도 제고를 위해 기관 차원에서의 노력이 필요함.
- 행정 프로세스 개선과 관련된 구성원의 참여도 및 인센티브 제공노력을 보완하고, 외부의 공식화된 경영효율화 프로그램 도입노력을 좀 더 추진할 필요성이 있음.
- 업무효율성 제고 노력이 구체적으로 얼마만큼의 예산 절감과 처리시간 단축 성과를 제고하고 있는지를 제시할 필요성이 있으며, 그러한 성과를 도출할 수 있었던 구체적인 성공요인을 분석하여 지속가능하도록 제도화 및 시스템화 할 필요성이 있음.

### (3) 성과 및 환류

#### 가. 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적

- 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 측면이 우수함.
  - 외부평가, CS현황 진단, 고객 정성조사 분석을 통해 중요 이슈를 도출하고 3대 전략방향과 7대 전략과제를 추진하여, 고객만족 중장기 로드맵을 수립하고, 실행과제별 추진전략을 수립함.
  - 고객을 핵심고객, 협력고객, 정책고객, 연관고객으로 유형화하여 정의하고, 고객유형별 세분화와 담당부서를 지정하며, 기관에 대한 고객의 지속적인 니즈 파악 및 이의 충족수단(정기적 회의체 등) 구비를 추진함.
  - 고객접점 클리닉 프로그램의 운영 등 국민·고객 접점서비스 관리기반 확립을 강화하고, 기획조정과(사업기획팀)에 CS컨트롤타워 기능을 부

여하여 각 담당별 고객대응에 대한 전반적인 통합관리를 실시함.

- 구성원의 CS업무 전문성 증진을 위한 역량강화 교육 추진 및 CS Boom-Up 활동 및 성과도출 동기부여를 강화하고, 고객과 정기적으로 소통하는 대응채널을 정기, 수시, 온라인, 오프라인 방식으로 유지·운영함.
  - 축산연구 정보화사업 추진으로 이용자 편의 제공, 고객을 찾아가는 맞춤형 종합컨설팅으로 농가경영 향상에 기여, 고객만족도 조사결과에 대한 분석 및 피드백을 통해 개선방안 마련, 고객감동 추진실적에 대한 성과평가 및 보상체계 운영 등을 추진함.
  - 내부고객을 위해서도 노사위원회를 분기별로 개최하여 논의된 내용들 중에서 추진 가능한 사안에 대해서는 제도와 시설 측면에서 1개월 이내에 처리하도록 함.
- 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 미흡한 측면들을 보완할 필요가 있음.
- 고객 유형별로 니즈를 구체적으로 파악하여 고객감동 추진전략과 구체적인 실행계획을 수립할 필요성이 있으며, 국민·고객감동을 위한 선진 사례조사를 위한 유사기관 벤치마킹 노력이 필요함.
  - 고객과 정기적으로 소통하는 대응채널 유지·운영의 구체적인 성과 제시가 필요하고, 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적과 관련된 핵심성과를 명확하게 제시할 필요가 있음.
  - 고객만족 전략체계를 구체화하고 그 실행을 통해 기관의 핵심성과 향상에 어떻게 직·간접적으로 기여하였는지를 제시할 필요가 있음.
  - 핵심성과지표가 기관 행정서비스 품질만족도 상승, 현장교육 및 찾아가는 서비스 확대 및 만족도 제고, 이해관계자의 과제 기획 참여 확대 및 현안문제 적극해결 추진으로 제시되어 있으나 실제로 핵심성과지표와의 연계성 부족 문제가 발생하고 있어 향후 이에 대한 보완이 필요함.
  - 고객만족도 조사결과에 대한 분석 및 개선계획 수립·실행의 적시성·적절성을 제고할 필요가 있음.



## 나. 전년도 개선요구사항 반영도

- 전년도 개선요구사항 반영도와 관련하여 대체적으로 다음과 같은 측면이 우수함.
  - 평가결과 미흡한 점에 대한 원인분석, 개선계획 수립 전담 TF팀 운영 및 개선체계 전략 수립·운영, 대내·외 변화분석 및 주요 사항의 기관운영 개선에 반영, 리더십 및 전략 7개 항목, 조직효율성 10개 항목, 성과 및 환류 4개 항목 등 각 부문별로 주요 지적사항을 반영하여 개선조치계획의 수립 및 담당부서 지정 등을 통해 전년도 개선요구사항을 반영하고자 노력함.
  - 기관장 리더십, 사업계획의 적합성, 조직·인사관리 적절성, 재정 건전성 제고 성과, 업무프로세스 개선, 국민·고객에 대한 서비스 제공 실적 부문별 개선요구 내용들을 반영하기 위해서 개선사항을 이행하고 성과도출을 위해 노력함.
  - 각 평가지표의 개선사항별로 이행결과에 따른 핵심성과를 제시하고, 각종 대외평가 결과와 연계한 성과환류체계를 구축 및 운영하고, 대·내외 평가를 반영한 금전적(성과연봉, 부서성과급, 개인성과급, 중요 직무급), 비금전적(특별승급, 특별승진, 일반승진, 직원포상) 인센티브도 제공함.
- 전년도 개선요구사항 반영과 관련하여 대체적으로 다음과 같은 미흡한 측면들을 보완할 필요성이 있음.
  - 평가지표별 개선제언 및 권고사항에 대한 개선 계획을 수립하고 있으나, 구체적으로 그러한 지적사항을 단기·중기·장기적인 관점에서 기관운영에 반영한 사업계획을 수립할 필요성이 있음.
  - 집행과정에서 발생 가능한 문제점에 대해 분석하고 보완할 필요성이 있음.
  - 전년도 지적사항 중에는 중장기적으로 개선할 필요가 있는 경우도 있는데, 그와 같은 지적사항에 대한 개선방향에 대해 고려할 필요가 있음.
  - 전년도 개선요구사항 반영도 지표의 하위지표인 집행과 성과 부문을 각각 분리하여 성과를 제시할 필요가 있음.

- 성과평가는 전년도 지적사항에 대한 개선결과에 대하여 성과평가가 이루어져야 하지만, 일반적인 성과평가 결과를 반영하고 있어 향후 이에 대한 보완이 필요함.

#### 다. 자율성 활용 실적

- 조직, 인사, 예산 측면에서 책임운영기관의 자율성을 활용함.
  - 조직 2건(총액인건비제, 복수직급)
  - 인사 4건(자체승진, 자체전보, 특별승급, 성과평가)
  - 예산 2건(예산 전용, 예산 이월)

