

## 제11절 국립축산과학원

### 1. 기관 현황

#### 1) 일반 현황

##### □ 기관의 사무

- 동물유전자원의 다양성 확보 및 재래가축 활용기술 개발
- 기후변화 대응 미래 축산기술 및 축산물 안정생산 기술 개발
- 사료비 절감 및 조사료 생산·이용기술 개발
- 축산물의 품질관리 및 고부가 축산식품 개발
- 동물생명공학기술을 이용한 바이오 신소재 개발
- 축산식품 및 축산물의 안전성 확보기술 개발
- 가축분뇨 자원화 및 에너지 절감기술 개발
- 가축 및 반려동물의 복지증진을 위한 기술 개발
- 축산 신기술 보급 및 경영 개선

##### □ 주요 연혁

- 1952. 5. 농림부 중앙축산기술원으로 발족
- 1962. 4. 농촌진흥청 축산시험장으로 개편
- 1969. 4. 농촌진흥청 축산시험장과 농림부 국립중축원으로 분리
- 1994. 12. 축산시험장과 국립중축원을 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
- 2016. 5. 가금연구소 신설
- 2019. 12. 동물복지연구팀 신설

□ 조직 및 인력

- 조직: 2부(9과 1팀) 4과 1센터 3연구소 : 총 18개 부서



- 인력: 기준정원 327명

구분	계	고위 공무원	4급	5급	6급	7급	8급	9급	연구관	연구사	전문 경력관
기준 정원	327	3	9	7	16	13	31	73	50	124	1

## 2) 2021년도 예산 및 결산 현황

### ○ 2021년도 예산 및 결산 현황

(단위 : 백만원)

구분	예산	전년도 이월액	자체 이용*	예산 현액(A)	결산(B)	불용액	이월액	집행률 (B/A)
<b>합계</b>	<b>90,155</b>	<b>15</b>	<b>△975</b>	<b>89,195</b>	<b>86,250</b>	<b>2,945</b>		<b>96.7</b>
<b>주요 사업비(축산 R&amp;D)</b>	<b>55,783</b>		<b>△375</b>	<b>55,395</b>	<b>53,817</b>	<b>1,578</b>		<b>97.2</b>
시험연구비	25,024			25,098	25,098			100.0
연구기반시설	15,744		△75	15,669	14,199	1,470		90.6
시험장비	2,899			2,886	2,886	-		100.0
상용임금	9,164		△120	9,044	9,004	40		99.6
기타사업비	2,952		△180	2,698	2,630	68		97.5
<b>인건비</b>	<b>26,388</b>		<b>△600</b>	<b>25,725</b>	<b>24,795</b>	<b>930</b>		<b>96.4</b>
<b>기본경비</b>	<b>2,619</b>	<b>15</b>		<b>2,710</b>	<b>2,701</b>	<b>9</b>		<b>99.7</b>
총액인건비 대상	2,487	15		2,565	2,556	9		99.6
총액인건비 비대상	132			145	145			100.0
<b>축산연구정보화</b>	<b>1,065</b>			<b>1,065</b>	<b>1,065</b>			<b>100.0</b>
<b>축산자원개발부 이전</b>	<b>4,300</b>			<b>4,300</b>	<b>3,872</b>	<b>428</b>		<b>90.0</b>

※ 농촌진흥청 긴급 사업비 지원(과수화산병 대응) 등 자체 이용

### 3) 2021년도 사업별 전략성과목표

□ 비전 및 전략 체계도

<b>미션 (Mission)</b>	지속가능한 미래형 축산기술 개발 보급을 선도하여, 세계 경쟁력을 확보하고 국민의 풍요로운 삶에 기여한다.				
<b>비전 (Vision)</b>	끊임없는 축산기술 혁신으로 국민의 건강과 행복 구현				
<b>사회적 가치 비전</b>	사람과 동물이 같이(價値) 행복한 기술 개발				
<b>핵심가치 (Core Value)</b>	<b>도전</b> 관행과 문제에 대한 끊임없는 도전	<b>실용</b> 축산 현장과 사회의 요구에 부응하는 연구와 혁신	<b>협력</b> 장벽 없는 소통과 열린 행동으로 최고의 성과를 도출		
<b>경영방침 (Philosophy)</b>	목표·성과 중심	철저한 현장경영	적재적소 인재경영	소통·청렴	
<b>증장기 비전목표 ('25)</b>	논문 표준화 영향력지수(SCI) ('25) 58	축산기술 실용화율 ('25) 31.6	국가연구개발 우수성과(누적) 30건	고객만족도(PCSI) 최상위달성 90점	
<b>추진전략 (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유전자원 활용 가속개량 및 신소개 기술 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경조화 및 다양성을 갖춘 축산생태시스템 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속가능한 축산물 안정 생산 시스템 확립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>축산물 안전성 향상 기술 개발 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 가치 구현 기관혁신 (기반과제)</li> </ul>
<b>전략과제 (7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>가축유전자원 보존과 씨가축 개발·보급</li> <li>동물생명공학 활용 신소재 기술개발 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>친환경 고품질 가축생산기술 개발·보급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>농가생산기반 강화 축산현장활용기술 개발·보급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>축산식품의 부가가치 및 안전성 향상 기술개발·보급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 가치 기반 경영의 실천</li> <li>고객만족 경영 실천</li> </ul>
<b>성과지표 ('21 KPI)</b>	개발 씨가축 보급률(12.53%)	형질전환체 활용율(19.4)	축산시설 약취 저감률 (39.36%)	고품질 기능성 축산물 브랜드 제품개발 지수 (81.8)	농가생산성 향상율(10)
<b>활용지표 ('21 KPI)</b>	개발기술·품종 실용화율(48.73%)		논문 표준화된 순위 보장 영향력 지수(57.92)	고객만족지수 (PCSI 86.8점)	
<b>관련근거</b>	2021년 국립축산과학원 책임운영기관 사업계획서 및 사업운영계획				

□ 2021년도 사업별 전략·성과목표

- 유전자원 활용 가축개량 및 신소재 기술 개발
  - 가축유전자원 보존과 씨가축 개발 보급
  - 동물생명공학 활용 신소재 개발기술 강화
- 환경조화 및 다양성을 갖춘 축산생태시스템 구축
  - 친환경 고품질 가축생산기술 개발 및 보급
- 지속가능한 안정 축산생산 시스템 확립
  - 농가 생산기반 강화 축산현장 활용 기술 개발 및 보급
- 축산물 안전성 향상기술 개발 강화
  - 축산식품 부가가치·안전성 향상기술 개발 및 보급
- 사회적 가치 구현 기관 혁신
  - 사회적 가치 기반 영영의 실천
  - 고객만족 경영 실천

## 2. 기관 총평

- 기관에 대한 전반적 평가의견 및 평가과정의 특이사항을 보면, 사회로부터 쏟아지는 관심과 국제적 환경 변화에 대응하여 신규업무도 계속하여 증가하는 상황이지만, 지리적 여건과 근무 환경으로 인한 인재 확보의 어려움 그리고 조직기강 문제 등을 고려하였을 때, 일면 기관의 노력이 인정되는 부분은 있으나, 문제해결에 보다 깊이를 더하고, 정리가 필요할 것으로 보인다.
- 리더십 부문 관리역량을 보면, 기관장은 기관의 역할과 기여에 대한 사회적, 국민적 관심(동물복지, 가축전염병, 반려동물, 분묘냄새 등)이 폭발적으로 증가하고 동시에 기후변화, 디지털 농업, 인간장기 등 국제적 이슈도 등장하고 있다고 하면서 대응역량의 중요성을 강변하였다. 이런 관심과 수요 증가의 급격성은, 현저하게 드러난 인력부족분을 보완하고 조직기강을 정비하기도 전에 기관장의 리더십에 위협으로 다가오고 있다. 따라서 산재되어 있는 사업을 한데 묶으면서도 환경변화에 유연하고 신속하게 적응할 수 있도록 비전과 미션을 혁신적으로 개선하고, 특히 비전체계의 하위요소들 간 논리성과 체계성을 보완하며, 더 나아가 이를 기관장과 구성원이 공유하고 숙지함으로써 향후 조직의 정체성과 국내외 입지를 공고히 하는 데에 우선순위를 둘 필요가 있다.
- 전략 및 조직운영 부문 관리역량을 보면, 기관의 산출지표가 매우 구체적이고 실제 사업과 활동 중심으로 결과지표도 제시되고 있으나 다수의 TF 조직 운영에 따른 기관의 핵심 연구역량의 분산과 직원의 업무부담 증대 문제 등이 발생할 수 있으므로 이 점에 대한 모니터링이 필요하다. 2025년까지 인력보강 계획에서 반려동물 연구기능이 11명이나 보강되지만 현장서비스에 해당하는 한우 개량사업이나 병원균 제어 돼지 생산은 각 9명과 4명에 불과하다. 이러한 인력보강 계획이 미래 시장의 규모, 현장의 축산인이나 민간기업의 수요를 충분히 반영한 것인지 살펴볼 필요가 있다.
- 성과와 환류 부문 관리역량을 보면, 6대 추진전략, 17개 실행과제를 선정하였는데, 5개의 신규과제가 포함되는 등 사회적 가치 실현 노력이 있었다. 사회적 가치 기여도를 지표화와 지속적 관리 노력이 있었지만 그 지표의 해석과 실천과제 도출에 있어서 의미가 있었으면 한다. 국민 안심 축산물 생산에 노력했으나 반려동물 등에 대한 기술 개발 등은 사회적 가치 관련 사업 중에서 별도 분리할 필요도 있다. 대국민 서비스 혁신 성과들은 기존의 서비스를 혁신하여 만들어 낸 성과가 아닌 기관이 하고 있는 사업들의 성과라고 볼 수 있어 결과 측면에 집중적 재검토가 필요하다.
- 평가결과 나타난 기관의 장점과 향후 개선방향을 보면, 타 기관 벤치마킹을 통하여 보고서 개선을 위해 많은 노력을 기울인 흔적이 보이며, 특히 보고서의 형식과 구성 그리고 각종 지표개발에 성과가 드러난다. 그러나 최근 폭넓은 분야에 동시다발적으로 대응해야 하는 업무의 급격한 증가 속에서 인력수급과 사회적 가치 및 서비스 혁신에 있어서의 의미 찾기와 전략성이 어렵다. 또 추진 사업의 다양성과 다수의 TF조직은 환경 대응 노력을 보여주는 단면이나 이를 아우르는 포괄적인 비전의 수립 및 논리적인 비전체계의 정비, 그리고 이에 대한 기관장과 구성원의 공감대도 필요하다.

### 3. 고유사업 평가결과

#### 1) 자체평가단 개요

□ 자체평가단 구성

구분	성명	소속	전공분야
외부위원(6)	진현정(자체평가단장)	중앙대학교 경제학부	산업경제(성과관리)
	김완순	서울시립대학교 환경원예학과	원예
	이창규	서울대학교 식품동물생명공학과	축산
	서상택	충북대학교 농업경제학과	농업경제
	이희재	서울대학교 원예생명공학과	원예
	이준헌	충남대학교 동물자원과학부	축산
내부위원(1)	선준규	농촌진흥청 혁신행정법무담당관	R&D

□ 자체평가단 운영실적

일정	운영사항
2021. 8. 23. ~ 8. 27.	2021년도 책임운영기관 고유사업 상반기 자체점검 - 서면평가 : 외부6, 내부1
2021. 9. 8. ~ 9. 11.	2021년도 책임운영기관 고유사업 현장점검 - 내용 : 농업기술박람회 홈페이지의 가상전시관·라이브 방송 등을 통해 국립축산과학원 '농업기술 혁신 성과'에 대한 현장 점검 - 참석자 : 운영심의회, 자체평가단 등 10명
2022. 2. 3.	2021년도 책임운영기관 고유사업 평가 - 비대면평가(영상회의) : 외부6, 내부1

□ 평가기준 및 방법

○ 자체평가 지표별 배점 (농촌진흥청 책임운영기관 고유사업 평가지침)

평가지표	가중치(%)	구분	평가주관	
성과목표 달성도	핵심 성과지표*	30	계량	자체평가단(정량계산)
	일반 성과지표	35	계량	자체평가단(정량계산)
성과지표 및 모니터링의 적절성	10	비계량	자체평가단	
정책 효과성	10	비계량	자체평가단	
고객 만족도**	15	계량	행안부	
합계	100			

\*각 기관의 핵심 성과지표를 2개 지정하고 가중치 각 15% 이상 설정

\*\* 행안부 책임운영기관 통합 설문조사 결과를 15점 만점으로 반영

○ 비계량 지표 배점 및 평가방법 (농촌진흥청 책임운영기관 고유사업 평가지침)

평가항목	성과지표	세부지표	배점	평가착안사항
시행과정의 적절성 및 사업의 효과	성과지표 및 모니터링의 적절성 (10)	성과지표의 대표성	2.5	기관의 임무, 역할 등을 반영하고 정책을 포괄하며 직접적으로 연관성이 있는지 여부
		성과지표의 계량화 여부	2.5	각 사업의 효과를 객관적으로 파악할 수 있도록 계량지표 위주로 설정되었는지 여부
		성과지표 목표치 도전성	2.5	목표치 설정 절차의 객관성을 확보하고 적극적으로 설정되었는지 여부
		성과모니터링을 통해 파악된 상황에 대응 정도	2.5	점검·분석을 통해 상황변화에 적극적으로 대응 및 문제해결 여부
	정책 효과성 (10)	과제가 목표한 성과	5	성과지표 관련 성과, 정책·현장·고객 등 수혜자에게 발생한 성과여부
		경제·사회적 파생 성과	5	사업수행을 통해 능률성, 경제성, 긍정적 효과 등 주요 가치향상 및 파생성과 도출 여부
	고객만족도(15, 행안부)		15	계획 수립시 목표한 성과 발생 여부, 외부 파생 성과, 장기적 기대효과 등 정책영향 및 효과
합계			35	



## 2) 자체사업 성과평가 결과

### □ 지표별 평가 결과

구분	성과지표명	목표치	실적치	달성도	환산 점수 (A)	가중치 (B, %)	최종점수 (A*B)	
계량 지표	핵심 성과 지표	개발 씨가죽 보급률	12.53	12.92	103.1	100	15	15.00
		고품질·기능성 축산물 개발 지수	81.8	82.10	100.4	100	15	15.00
	일반 성과 지표	형질전환체 활용율	19.4	19.52	100.6	100	6	6.00
		축산시설 악취 저감률	39.36	40.80	103.7	100	7	7.00
		개발기술·품종 실용화율	48.73	49.02	100.6	100	7	7.00
		농가생산성 향상률	10.0	12.80	128.0	100	9	9.00
		논문 표준화된 영향력 지수(SCI(E))	57.92	60.38	104.3	100	6	6.00
<b>구분</b>	<b>성과지표명</b>					<b>가중치 (%)</b>	<b>최종점수</b>	
비계 량 지표	성과 지표 및 모니터 링의 적절성	성과지표의 대표성				2.5	2.5	
		성과지표의 계량화 여부				2.5	2.5	
		성과지표 목표치의 도전성				2.5	2.5	
		성과 모니터링 체계 운영 여부				2.5	2.5	
	정책 효과성	목표한 성과가 발생한 정도				5.0	5.0	
		경제·사회적으로 파생된 성과				5.0	5.0	
자체사업지표 점수		자체사업 점수 총계				85	<b>85.00</b>	
고객만족도 점수		85.1 (원점수 85.10 + 가산점 0.0)				15	<b>12.77</b>	

### □ 자체사업 평가 점수

○ 자체사업평가 최종점수 : 97.77점

- 자체사업평가(85점 만점) : 85.00점

- 고객만족도 (15점 만점) : 12.77점

## 4. 관리역량 평가결과

### 1) 리더십 - 기관장 리더십

#### □ 미션·비전제시

- 기관장은 면담에서 2012년 기준 5대 축산물 소비가 농산물 소비를 능가하여 축산 산업의 중요성을 강조하며 국민관심(동물복지, 가축전염병, 반려동물, 분묘냄새 등)이 축산분야에 관해 증가 일로에 있고 기후변화, 디지털 농업, 인간장기 등 국제적 이슈도 등장하고 있음을 설명함으로써 다각적인 환경변화를 명확히 인지하는 태도를 보였고 사업영역이 급속하게 확장하고 있으므로 이에 대한 대응역량이 중요함을 강변하였다. 기관은 양적으로 매우 다양한 이슈와 과제를 다루고 있고 질적으로도 국민 복지와 국가 경제에서 중요한 과제들을 다루면서 기관장은 면담에서 그 과제들의 우선순위를 설정하고 전략적인 아이디어를 제시하였지만, 보고서상으로는 이슈를 분석하고 정리하여 분류하고 체계화하는 노력이 더 명확히 전달되었으면 하는 아쉬움이 남는다. 즉 혁신가치, 현장중심, 적재적소, 소통 등 관리상의 바람직한 상태를 강조하는 반면, 이들을 포괄적으로 체계화하여 비전으로 담아내지 못하고 일반적이고 통상적인 비전을 유지하는 태도를 보인다.
- 보고서상으로 논리성과 체계성이 보충되어야 조직구성원과 기관발전의 방향성을 공유하기 더 쉬울 것으로 판단된다. 물론 우수기관을 직접 방문하고 벤치마킹하여 보고서의 형식과 시각화한 점 그리고 체계성을 갖추려고 노력한 과정은 인정된다. 그러나 미션-비전-추진방향-실행과제 간 논리 체계가 부족하고, 제목과 내용 불일치, 예를 들어 지표관리 체계와 그 내용 등의 불일치가 발견된다. 즉 추진방향-실행과제-성과지표 형식으로 체계화되어야 한다. 또한 표제와 달리 성과지표별 목표설정의 근거 혹은 실현가능성에 대한 설명도 부족하다. 비전 설정을 위한 공모전 개최과정과 그 결과 그리고 전 직원의 의견수렴 반영과정과 그 결과 등에 관하여 좀 더 구체적으로 설명함으로써 비전이 조직구성원의 공감대 속에서 설정되었음을 입증할 필요가 있다.
- 보고서상으로는 기관장이 기관의 가치체계 및 현재의 비전이 환경변화를 반영하고 있는지 등을 고려하여 검토 개선을 지시하고 다양한 소통창구를 통해 내부직원과 국민의 의견을 수렴하는 등의 노력이 확인되지만, 어떤 소통창구를 통해 어떻게 소통하는지, 검토 개선 지시 등은 어떻게 되었고 모니터링 등 후속조치는 어떻게 되었는지 구체적으로 기술하거나 혹은 다른 기관장과 차별화된 역할이 보고되어야 한다. 비전 달성을 위한 전략체계 수립에서 구성요소 간 논리가 부족한 점도 개선이 필요하다. 예를 들어 핵심가치인 도전은 “지속가능한 미래형 축산기술 개발을 선도하며”에, 실용은 “세계 경쟁력을 확보하고”에, 협력은 “국민의 풍요로운 삶에 기여한다”에 각각 연계되는 것으로 표현했는데 논리성이 있는지 확인이 필요하다. 또 New비전-기관장 경영방침-전략목표가 어떤 논리적 연계를 가지는지 불분명하다. 용어 및 개념의 혼돈도 발견되는데 예를

들어 비전목표의 정의가 무엇인지, 축산기술 실용화율, 사회적 가치 기여도 등 성과지표로 쓰고 있거나 그런 성격의 것을 다시 비전목표로 반복 활용하고 있으며, 비전 달성을 위한 일련의 의지와 노력임은 인정되나 전략목표, 성과목표 등을 두고 따로 비전목표를 설정할 필요가 있는지 재고할 필요가 있다. 지표는 비전 아래 사업 활동이라는 하위 요소를 측정하기 위하여 사용되는 것이 통상적이다.

- 결국 본 기관은 국내외를 뜨겁게 달구고 있는 다양한 주요 이슈를 본 기관이 맡게 되고 특히 국민들과 정치권의 주목을 받게 된 가운데 현안문제의 폭주를 맞이하고 있다고 할 수 있다. 이 상황에서 조직의 방향성과 미래를 찾아야 하는 중요한 분기점에 있다. 환경변화에 적합하면서도 유연하고 신속하게 비전과 미션을 혁신적으로 개선하고 사업과 관리의 방향성도 개선함으로써 조직의 정체성과 국내외 입지를 공고히 할 필요가 있다.

□ 공유·의사소통

- 위와 같이 다양한 사회 이슈를 다루어야 하는 위치에서 이해관계자의 니즈를 정확하고 신속하게 파악하여 대응하는 의지와 노력이 더 필요하며 이해관계자의 가치유형에 따라 핵심 니즈를 분석하고 공유전략을 수립한 점은 적절하다. 또 정책기관, 축산농가 및 산업체와의 협업을 통하여 성과가 제고되고 있는 점도 고무적이지만 이 협업이 단기적이고 이벤트성으로 머물지 않고 가치 공유를 통하여 이해관계자들이 자발적으로 협업하는 문화와 구조를 조성할 필요가 있다. 가치 확산에 'ESG기반의 축산가치'를 제시했지만 이런 개념들이 무엇인지부터 내부적으로 고민과 논의를 확실히 해야 가치 확산에 무리가 없을 것으로 판단된다.
- 내부적으로 직원과도 기관의 가치체계를 공유하고 내재화하기 위한 노력이 필요한데 가치체계 내재화 수준이 미세 상승하였으므로(0.56점) 앞으로 내재화 수준을 더 향상시킬 필요가 있으며, 이를 위하여 비전선포식, 정기간담회, 노사협의회 활용 등 일반적인 비전 공유 방식을 넘어 기관이 당면한 변화와 혁신의 시급성을 인지시키기 위한 보다 혁신적인 공유와 소통 방식을 강구할 필요가 있다. 즉 비전과 가치체계를 내재화하기 위한 제도적 장치와 기관장의 노력이 더 필요하다.
- 연구기관으로서 부드럽고 배려하는 리더십과 자유로운 조직문화도 중요하지만 공공기관으로서 공직기강이 흔들려서는 안 된다는 점을 명심해야 하며, 이 점에서 최근 직원비위와 행정과오 등 공직기강이 왜 흔들리는지 또 어떻게 이 문제를 근본적으로 바로 잡아야 하는지를 리더십을 발휘하여 해결할 필요가 있다. 윤리교육과 상벌체계를 강화하여 적절히 대응하기 위해 노력하고 있는 것으로는 판단되지만, 무엇보다도 근본 원인을 파악하여 예방책을 마련하는데 기관장의 각별한 노력이 필요하다. 직원의 공공성과 공직기강에 관해 고민하고 공감하기 위한 소통 기회가 마련될 필요도 있다. 기관장 노력으로 국제 활동 강화를 목적으로 하는 예산 증액이 되었다는 보고에도 불구하고 주로 인건비, 교육비에 치중하고 있어 국제환경이 급변하고 글로벌 기관으로 도약하려는 본

기관의 미션에 맞게 국제협력에 있어서 사업의 다각화와 효과적 자원배분을 고려할 필요가 있다.

□ 과제해결·대외활동

- 기관장 발언대로 중장기 과제로서 고효율 소, 돼지 전 부위 활용, 토종닭, 염소 등 품종개량으로 부가가치를 창출하려는 계획은 농가소득과 국가경제에 크게 기여할 것으로 기대된다. 또 보고서로 확인된 바, 과학적 분석을 통해 국정과제, 현장애로, 한국판뉴딜, 정부혁신을 기반으로 현안과제를 도출한 점도 다양한 채널과 객관적 분석 결과를 담보한다고 볼 수 있다. 특히 3개 국정감사 지적 사항에 대해 모니터링과 함께 기관장이 주도적으로 문제해결에 나선 점과 전년도 지적사항 등 다양한 현안 해결을 위한 다각적인 기관장의 노력은 바로 기관장이 위기관리자로서 활약한 핵심적 노력이라 할 수 있다.
- 사업과 과제의 폭주 속에 부족 인력분이 52-53%에 이르지만, 연구직을 3명만 채용하지 않은 것은 인재 유치를 위한 특단의 노력이 필요함을 말해주며, 지리적 한계를 타하기보다 기관 현황과제가 쏟아지는 상황에서 연구 인력의 충원은 곧 조직의 성과와 맞물려 있음을 전 조직구성원이 공감하는 것이 필요하다. 최근 개인적 일탈의 내용으로 부정적 언론보도가 있었는데, 물론 기관이 적절하게 대응하기 위해 노력했겠지만, 그 근본 원인이 인력부족으로 인한 직원들의 번아웃인지 혹은 단순한 기강해이인지 면밀히 파악하여 적절한 예방책을 마련할 필요가 있다. 본 기관의 사업에 대한 국민적 관심이 고조되고 있는 상황에서 국민의 목소리를 정확히 경청하는 일이 우선되어야 하지만 오히려 이해관계자와의 소통활동 중 국민 니즈와 관련한 기관장의 노력이 상대적으로 분명하지 않아 국민에게 다가서는 기관장의 태도가 필요하다. 마지막으로 부정적 언론보도는 공들여 쌓은 탑을 한순간에 무너뜨리므로 평소에 언론기관과 우호적인 관계를 유지하는 것도 기관장으로서 중요한 임무이다.

## 2) 전략 및 조직운영

### (1) 사업계획의 적합성

□ 전략수립의 연계성

- 전년도 지적 사항인 핵심사업 및 신규사업 발굴에 대해 22개 이행과제 중 7개 핵심사업을 선정하고, 중소형 기획과제 발굴 5건, 미래 10년 핵심과제 17건을 발굴하였다. 전략수립도 전년도 문제점을 검토한 후 이를 반영하여 전략수립, 사업선정, 실행체계를 구축하는 등 체계성을 갖추고 있다. 또한 신규과제와 계속과제가 체계적으로 분류 제시되었다. 핵심 사업에서도 도전적 목표를 제시하였고, 축산시설 약취 저감률 100% 목표 달성, 국산 로봇 착유기 개발, 탄소저감 축산기술 개발 등

의 성과 달성하였으며 기술의 실용화도 49%에 달하였다. 연구과제수도 전년 대비 12% 증가하였고 공동 연구 사업의 경우는 14.7% 증가하는 성과를 달성하였다.

□ 실행체계

- 사업전략 수립시 기관 내부뿐 아니라 정책부서, 지자체, 타기관, 우수기관 벤치마킹, 전국민 기술 수요조사, 외부전문가 자문, 이해관계자 회의, 생산농가 의견 수렴 등 매우 광범위한 활동을 통해 전략을 수립하였다. 기관의 산출지표가 매우 구체적이고 실제 사업과 활동 중심으로 결과지표도 제시되고 있다. 또한 전략목표 달성을 위한 성과목표 부여 및 관리가 수요분석에서 성과환류까지 체계화되었고 핵심 활동과 구체적인 추진 내용이 체계적으로 제시되고 이것이 실제 사업관리에도 활용되고 있다. 현안문제 해결을 위해 신규사업 발굴시 축산연구 협의체, 찾아가는 성과관리, 대국민 기술조사 등을 통해 적극적으로 노력하였다.

## (2) 자체평가의 적절성

□ 자체사업평가 과정 적절성

- 우수사례·성과는 다음과 같다. 국정과제와 연계된 전략 목표별 추진체계가 구축되었으며 전략 과제별 이행과제 설정이 이루어졌다. 사업 운영계획도 또 2020년부터 2022년까지 3개년간 계획을 세우고 목표를 설정하였다. 체계적인 사업 개선 프로세스가 구축되어 있고 전년도 평가 결과 조치사항과 권고 의견을 반영하였다. 성과지표의 대표성을 확보하기 위한 프로세스가 수립되어 있다. 성과지표를 선정하기 위하여 환경 분석을 통한 대내외 성과지표를 관리 하였는데 대외환경 분석을 위해 PESTLES, 3C 분석 등을 실시하였으며, 내부 환경 분석을 위해 4S 분석을 실시하였다. 또한 외부 역량 및 내부 역량의 Cross-SWOT 분석을 통해서 전략 방향을 도출하였다. 성과지표의 적정성을 검토하기 위해서 SMART 매트릭스 분석을 통하여 대표성을 확보하였다. 성과 우수자 인센티브 제공으로 목표 달성 동기를 부여하고 있으며 페널티 부여를 통하여 성과창출도 독려하고 있다. 코로나19 확산으로 인한 사업 관리 운영도 돋보인다. 자체평가단 운영실적에서 고유사업 현장 점검을 운영심의위원회 위원과 같이 실시한 것이 특징적이다.
- 개선과제 및 방안은 다음과 같다. 자체평가단과 운영심의회 운영에서 평가단의 운영도 최소 4회는 개최하여 모니터링을 강화해야 한다. 영상회의도 질적 향상 노력이 필요하다. 축산 냄새를 저감할 수 있는 기반연구 시범사업 확대도 필요하고, 이를 지표에 반영하여야 한다. 4차산업을 반영하여 디지털 축산 기술 개발을 위한 효율적인 추진체계를 구축해야 한다. 악취, 미세 먼지, 탄소중립 등 축산업과 관련된 사회 문제 해결이 중요한데 이러한 지표가 반영되어야 한다. ESG 평가 지표에서 환경영역의 탄소중립 연구증가를 보다는 탄소저감기술의 파급 효과를 중심으로 지표 설정이

바람직하다. 축산시설의 악취저감을 위한 성과관리가 필요하다. 국내의 우수 연구기관과 협업 또는 공동연구가 강화되어야 한다.

□ 자체사업평가 내용의 충실성

- 성과지표의 대표성과 관련해, 고유사업의 성과지표 중 일부는 국가 간 비교가능한 성과지표의 활용으로 대표성을 확보하였으나 다른 성과지표들도 국제 경쟁력 비교지표를 적극적으로 활용하려는 노력이 필요하다. 성과지표로 활용하는 이유에 대한 충분한 설명이 보완되어야 한다. 설립목적의 “미래형 축산 기술 개발 보급, 선도, 세계 경쟁력, 국민의 풍요로운 삶”과 비전의 “국민 건강 행복”이 성과지표에 어떻게 반영되었는지 설명이 필요하다. 성과목표에 세계 경쟁력 확보와 관련된 국제 경쟁력 비교 지표 설정이 필요하다. 일부 지표는 세부측정지표의 내용을 추가하여 보완하여야 한다. 고품질 기능성 축산물 개발지수 지표에서 축산물 식품 브랜드 제품개발 건수, 형질전환체 활용률 지표에서 형질전환 재이용 건수 등에서는 건 수보다는 중요도와 파급 효과를 반영하여야 한다. 축산시설 악취저감율에서 민원 건수를 반영하는 것이 바람직할 수 있다. 성과지표의 선정에서 자체평가단의 자문도 중요하지만, 내부 구성원과 외부고객의 소통에 근거한 성과지표의 설정이 중요하다.
- 성과지표의 계량화와 관련해, 성과지표들을 계량지표, 통합지표, 결과지표, 질적지표로 구분하고 있다. 국내외 다른 기관과의 구체적인 비교에 의한 성과지표의 계량화가 필요하다. 이를 위해서는 벤치마킹 대상기관이 적절한지에 대한 설명이 추가되어야 하고, 관련된 국내·외, 조직 내·외의 업무환경 변화를 종합적으로 반영한 목표치 설정이 이루어져야 한다.
- 목표치의 도전성과 관련해, 지표의 경우 과거의 실적값을 반영한 도전적 목표치 설정이 이루어지고 있으나, 외국 유사기관과 비교한 목표치의 근거를 제시하여야 한다.
- 모니터링 체계와 관련해, 성과관리 및 모니터링 체계 구축과 관련하여 기관 전략 및 성과지표와 연계한 통합성과관리 체계를 구축하여 운영하고 있고, 다양한 성과관리의 모니터링 체계를 운영하고 있다. 모니터링에서 지표 실적에 대한 자체평가단의 현장 실사가 이루어져야 한다. 정책에 활용이 가능한 항목 등을 중심으로 통계의 작성 및 처리 등으로 기관의 업무에 대한 모니터링 방안을 수립하여야 한다.
- 목표 달성도와 관련해, 목표 달성이 높은 것으로 나타난 것은 단순 실적 건수 사용등 지표의 도전성이 낮은 데에서도 일부 기인하고 있다. 우수성과로 한우 비육기간 단축을 통하여 축산분야 탄소 배출저감에 기여하였고, 재래 돼지품종 보급 기반을 확대하였으며, 국내 최초로 로봇착유기 개발로 디지털 낙농의 꿈을 실현하였다. 또한 우리 농산물을 활용한 반려견 항비만 기능성 식품을 개발하였고, 국제 젓소 유전체 정보를 활용하여 국내 씨수소 선발 신뢰도를 향상하였다. 이외에도, 동물복지 기술개발을 통하여 가축사육 및 동물실험 패러다임의 전환 계기를 마련하였고, 가축 고

은 스트레스 예보 시스템을 구축하여 운영하였다. 국내 최초 알팔파 대규모 재배 기술 및 국산품종을 개발하였으며 국내 최초로 조사료 열풍건조 건조 생산기술을 개발하였으며. 배양 소고기 안전성 검정을 위한 원천기술을 확보하였다.

### (3) 조직·인사·재정관리 적절성

#### □ 조직자원 및 성과관리

- 기관의 전사적인 조직진단을 바탕으로 조직의 문제점을 확인하고 이를 바탕으로 조직기능 개편 방안을 도출하였다. 또한 국정과제 달성을 위한 탄소중립 대응 강화, 현안 과제인 동물복지 및 반려동물 연구조직 강화, 국정과제 이행을 위한 추진단을 신설하였다. 현안대응을 위한 다양한 TF 조직을 운영하여 유연한 조직관리와 경영효율화를 달성하도록 하였다. 다만 다수의 TF 조직 운영에 따른 기관의 핵심 연구역량의 분산과 직원의 업무부담 증대 문제등이 발생할 수 있으므로 이 점에 대한 모니터링이 필요하다.

#### □ 인적자원 및 성과관리

- 기관은 향후 10년 이내 퇴직할 인원이 많기 때문에 이에 대비하여 인력보강 계획을 수립하여 대응하고 있다. 다만 인력보강에 있어서 기관의 핵심 연구분야에서 최고의 경쟁력을 갖추는 선택과 집중 전략, 기관 업무 다양화 전략 간의 우선순위 판단이 필요한 상황이다. 2025년까지 인력보강 계획에서 반려동물 연구기능이 11명이나 보강되지만 현장서비스에 해당하는 한우 개량사업이나 병원균 제어 돼지 생산은 각 9명과 4명에 불과하다. 이러한 인력보강 계획이 미래 시장의 규모, 현장의 축산인이나 민간기업의 수요를 충분히 반영한 것인지 살펴볼 필요가 있다. 승진제도 TF를 통해 성과 마일리지 기반 승진제도 개설에 대한 부서별 의견을 수렴하여 합리적인 승진제도 정착을 위해 노력하였다.
- 조직진단 결과 노사관계와 관련된 부정적인 의견이 많음에도 불구하고 이런 조직문화 극복을 위한 적극적 개선 결과가 제시되지는 못하고 있다. 다만, 조직문화 만족도는 전년도 대비 0.42점 향상한 3.83점에 달하여 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 연구기관으로서의 특수 상황과 업무량에 비해 부족한 인력부족을 해소하기 위해 경력채용 비율을 확대하는 등 노력하고 있으나, 미래 환경변화의 효율적 대응을 위해 우수인력 확보를 위한 보다 적극적 노력이 요구된다.

#### □ 재무예산 운용 및 성과관리

- 재정자립을 위해 외부 수탁과제를 확보하여 535백만 원의 수탁실적을 달성하였고 국고 수입금도 증가시켜 재정안정성을 확보하는 노력을 하였다. 또한 적극적 업무개선을 통해 45억 원의 예산 절

감을 하였다. 시험연구비 증액 및 축종별 ICT·동물복지·정밀사양 연구시설 신축 예산확보 등 적극적 연구 및 시설투자에 재원을 확보하였다. 다만, 기관활동 중 연구사업의 실용화와 관련된 사업의 경우 투입자원 대비 효과성을 적극 관리할 필요가 있으며, 유사 연구를 수행하는 타 연구소나 민간기업과의 협업을 통해 연구비 절감 노력도 시도해 볼 필요가 있다.

### 3) 성과 및 환류

#### (1) 사회적 가치 구현

##### □ 사회적 가치 구현 노력

- 기관은 사회적 가치추구를 위해서 노력한 성과가 있다고 평가한다. 2021년 들어서 6대 추진전략, 17개 실행과제를 선정하였는데, 5개의 신규과제가 포함되어 있다. 기관은 사회적 가치 기여도를 지표화하여 관리하고 있는데, 이러한 지표화와 지속적인 관리 노력도 의미가 있지만, 그 지표의 해석과 실천과제 도출에도 의미가 있어야 할 것이다. 기관은 전년도에 비해 사회적 가치 실현을 위해서 조직적 노력을 하였으며, 특히 지역경제 및 사회적 약자를 위한 재정지원을 확대한 노력이 있다.

##### □ 집행·성과·환류

- 기관은 국민이 안심하는 축산물 생산을 위해서 노력하였으며, 가축사육에 있어서 동물복지 전환 기술개발, 축산 냄새 저감 기술개발, 조사료 품질 규격화 기술개발, 우수 씨가축 개발 및 산업화 기반 구축, 가축질병 예방 기술개발 등이 포함된다고 하겠다. 기관이 제시하는 반려동물 등에 대한 기술개발 등은 사회적 가치 관련 사업 중에서 별도로 분리하여 시행할 필요가 있다. 기관의 사회적 가치 측정을 위한 노력이 의미 있는 노력이라고 할 수 있다. 아울러 가치 측정의 한계를 보완하기 위한 노력도 필요하다.

##### □ 국민참여·기관협력·자원공유

- 기관의 국민 참여, 기관협력, 자원 공유 노력에 있어서 성과가 있다고 볼 수 있다. 예를 들어 우리 흑돈 산업화 보급체계 구축이 국민참여 정책설계단의 운영에 의해서 나온 성과라고 할 수 있다. 하지만, 이 사업의 경우에도 국민들에게 얼마나 높은 공감도를 받을 수 있는지 확인하는 절차가 필요하다. 축산 정보 서비스에 대한 온라인 자문단을 확대 운영하여 의견 수렴을 넓힌 부분에 대해서는 전년도와 같은 수의 자문위원 운영이 있었다고 볼 수 있다. 물론 시스템 모니터링에 의한 자문, 농가대상 정보 서비스 활용 교육 등의 성과가 있었다고 볼 수 있다. 국내 기관 및 국제간



협업을 통해서 국정과제 목표를 달성하기 위한 노력에 대해서는 그 성과가 있었다고 평가한다.

## (2) 서비스 혁신

### □ 서비스 혁신 개선 노력

- 기관은 서비스를 혁신하기 위한 계획 수립 등의 노력이 있었다. 기관은 고객 맞춤형 지원 서비스, 디지털 기반의 공공서비스 강화, 일하는 방식 혁신을 통한 서비스 강화 등의 방향을 마련하였다. 정부혁신 국민체감도가 향상되고 기관의 혁신 추진 역량이 향상되었다고 볼 수 있다. 기관은 서비스 혁신 아이디어 수렴을 위해서 내외부 고객 및 온라인 플랫폼 등을 활용하고 있다. 하지만 각 소통 창구의 적극성과 확장성은 높지 않다고 볼 수 있으며, 적극적인 노력이 필요하다.

### □ 서비스 혁신 성과

- 기관의 대국민 서비스 혁신 성과들이 제시되어 있는데, 기존의 서비스를 혁신하여 만들어 낸 성과로 보기가 어렵다. 즉 기관이 본래 하고 있는 사업들의 성과라고 볼 수 있으며, 서비스 혁신의 성과라고 볼 수 있는 사업의 결과적인 측면이 많이 보이지 않았다. 디지털 기술이 접목된 신기술 개발의 경우에도 2020년 정부 혁신 우수사례로 선정된 것이며, 지속적으로 성과를 확산시키는 노력이 필요하다. 아울러 다양한 혁신 사례를 발굴하는 노력도 필요하다. 기관은 정책제안 반영도 등의 지표를 관리하고 있어서 긍정적으로 평가할 수 있지만, 혁신 관련 여러 지표들의 실질적 의미 등이 명확했으면 한다.

## (3) 전년도 개선요구사항 반영

### □ 개선계획수립 및 추진절차

- 요구사항 개선 프로세스를 적절히 수립 및 실행하면서 개선안 마련을 위해 자문단, TF, 전문가 활용 등 다양한 의견수렴 창구를 마련하였으며 다양한 우수기관을 방문하여 벤치마킹을 실행한 점은 개선과 발전을 위한 의지와 노력이라고 판단된다. 특히 기관장 주도로 주기적 모니터링을 강화한 점도 개선의 추진력에 큰 보탬이 되었을 것으로 사료된다. 그러나 전년도 지적사항을 구체적으로 사업계획 중 어느 부분에 반영했는지 분명하지 않고 국회, 감사원, 소관부처 등의 권고사항에 대한 조치계획을 구분하여 본 평가지표 부분에 일목요연하게 정리하지 않아 실제 조치를 취했음에도 불구하고 인정받지 못할 위험을 감안할 필요가 있다. 또한 직원비위 지적사항은 사회적 책무 위반 관련 윤리경영 지침을 마련하여 전 직원에 대한 사회적 책무위반 근절을 위한 교육을 추진하고, 위반자에 대해서는 “무관용 원칙에 따른 엄정한 처벌과 예방교육” 추진이 필요하다.

□ 개선노력과 성과

- 기관장 리더십, 사업계획, 조직/인사/재정성과 관리, 사회적 가치, 서비스혁신 전반에 걸쳐 지적사항, 개선조치 실적, 개선성과가 논리적으로 연계된 점은 우수하며 개선성과를 계량적으로 표현한 점과 인센티브의 수준이 높은 점도 귀감이 되는 부분이다. 다만, 인센티브가 일반적 인사제도인지 기관평가결과에 따른 조치인지 그 연계성이 불분명하며 1년 단위 개선과제 외에 중장기 개선과제를 별도로 고려하고 모니터링 혹은 중간점검 체계를 구축한다면 더욱 우수한 평가를 받을 것이다.