제13절 국립축산과학원

※ 총괄요약표

평가범주	지표명	가중치	등급	평점
고유사업 평가	1. 자체사업평가점수	85.0	-	84.80
	2. 고객만족도 점수	15.0	-	14.27
관리역량 평가	1. 리더십	20.0	-	-
	1) 전략 및 소통관리	8.0	-	-
	(1) 미션·비전제시	4.0	A0	-
	(2) 공유·의사소통	4.0	A0	-
	2) 문제해결 및 성과관리	8.0	-	-
	(1) 과제 및 현안해결	4.0	A0	-
	(2) 성과제고 촉진 및 홍보	4.0	B	-
	3) 제도 활용 노력	4.0	-	-
	(1) 기관 자율성 강화	2.0	B	-
	(2) 구성원 인식 개선 노력	2.0	B	-
	2. 전략 및 조직운영	40.0	-	-
	1) 사업계획의 적합성	15.0	-	-
	(1) 전략수립 및 연계성	5.0	C+	-
	(2) 사업선정	5.0	C+	-
	(3) 실행체계	5.0	B	-
	2) 조직인사재무관리 적절성	25.0	-	-
	(1) 조직관리 적절성	8.0	B	-
	(2) 인사관리 적절성	7.0	B	-
	(3) 재무관리 적절성	7.0	B	-
	(4) 조직인사재무관리의 자율성 활용 노력	3.0	C+	-
	3. 성과 및 환류	40.0	-	-
	1) 서비스혁신	15.0	-	-
	(1) 사례선정의 적절성	3.0	C+	-
	(2) 혁신사례의 우수성	12.0	-	-
	① 사례1	7.0	B	-
	② 사례2	5.0	B	-
	2) 자체평가의 적절성	20.0	-	-
	(1) 성과지표 및 관리체계 적절성	10.0	B	-
	(2) 목표 도전성 및 달성도	10.0	B	-
	3) 전년도 개선요구 반영	5.0	C0	-
가점		-	-	1.00
감점		-	-	0.00

1. 기관 총평

○ 기관은 비전을 ‘기술혁신으로 국민의 행복 증진에 기여하는 국가대표 축산 연구기관’으로 개편하고, 기술혁신·소통협력·국민신뢰·지속가능이라는 핵심가치를 설정하여 기관의 전략적 방향성을 새롭게 정립하였다. 기관은 반려동물 복지 이슈에 대응해 동물복지과를 신설하고, 온실가스 국가계수 개발 및 축산폐기물 규제개혁 등을 선도하며 현안 해결 중심의 기관 운영을 추진하였다. 기관의 신규직원 소통 강화, MZ세대 맞춤형 조직문화 개선, 민간 협업체계 확대도 긍정적으로 평가된다. 다만 디지털 전환(DX) 전략의 체계화와 국민 대상 소통 강화는 향후 보완이 요구된다.

○ 기관은 PEST 및 SPRO 분석을 바탕으로 4대 전략목표와 9개 전략과제를 도출하고, 내·외부 이해관계자 의견을 반영해 전략체계를 정립하였다. 핵심사업은 시급성, 중요도, 국민체감도를 기준으로 선정하였고, 자원배분 및 사업 실행을 위한 계획도 수립하였다. 다만 전체 예산과 성과지표가 특정 전략목표(축산정책 현안 대응)에 집중되어 전략 간 균형성을 확보하기 위한 노력이 요구된다, 또한 일부 핵심사업은 전략과제 수준에 머무는 등 사업단위 명확성 확보가 필요하며, 실행계획 수립 과정에서의 자원배분 논리, 전략목표별 이행계획 정교화, 핵심사업별 성과관리 연계 노력이 요구된다.

○ 기관은 동물복지 분야 확대, 축산 폐기물 대안 제시, 보유축군·시설 공동 활용 등으로 조직 운영의 전략성을 제고하고, 총액인건비제를 통한 유연한 인사제도를 운영하며 구성원의 직무만족도 및 동기를 강화하였다. 신진연구사 워크숍, 명상프로그램, 가족 소통행사 등으로 조직문화 개선도 추진하였다. 예산감축에 대응해 연구사업 통합·조정, 타 부처 수탁사업 확보, 사료비 절감 등 예산운영의 효율화도 적극 추진되었다. 다만 총액인건비 절감재원 활용의 중장기 계획, 예산 집행 지연 방지 체계, 미활용 특례제도에 대한 구체적 활용 방안 마련이 필요하다.

○ 기관은 서비스 혁신 사례로 ‘난축맛돈’ 개발과 ‘목장형 유가공 기술 3종 세트’ 보급이 선정되었으며, 토종 흑돼지 품종 육성과 국산 유제품 기능성 고도화, 유통·소비 확대 기반 마련 등의 성과를 거두었다. 특히 국민 체감형 이슈에 대한 연구성과의 산업화 연계가 돋보인다. 그러나 사례 선정의 기준 과정에 대한 개선이 요구되며, 성과의 파급력, 정책 연계 방안 등 혁신의 지속가능성을 높이기 위한 노력이 요구된다. 기관은 외부 컨설팅을 통해 7개 성과지표를 설정하고, 전략과제-성과지표 연계를 강화하여 BSC 기반의 성과관리 체계를 정립하였다. 다만, 전체 지표 중 5개가 특정 전략목표에 집중되어 균형 있는 성과관리에 한계가 있으며, 일부 지표는 표본 및 측정방식에서 검토가 필요하다.

2. 고유사업 평가결과

1) 평가 개요

□ 자체평가단 구성

○ 2024년도 자체평가단 구성

연번	구분	성명	소속	분야
1	외부위원 (단장)	진현정*	중앙대학교 경제학부	산업경제 (성과관리)
2	외부위원	김완순	서울시립대학교 환경원예학과	원예
3		이창규	서울대학교 식품동물생명공학부	축산
4		홍승지	충남대학교 농업경제학과	농업경제
5		김대일	충북대학교 원예과학과	원예
6		이준헌	충남대학교 동물자원과학부	축산
7	내부위원	김정아	농촌진흥청 혁신행정법무담당관	R&D

* 운영심의회 민간위원 겸임

□ 자체평가단 및 운영심의회 운영

○ 2024년도 책임운영기관 고유사업 상반기 자체 점검(2024.08.17.~26., 서면)

○ 2024년도 책임운영기관 고유사업 평가(2025.01.24.~02.04.)

- 고유사업 실적보고서 서면검토(2025.01.24.~02.03., 서면)

- 고유사업 성과 인터뷰 및 대면 평가(2025.02.04., 대면)

○ 2024년도 고유사업 자체평가 결과 심의·의결(2025.02.07., 영상)

2) 평가 결과

□ 지표별 평가 결과

연번	성과지표	목표	실적	달성도 (A)	가중치 (B)	점수 (AxB)*
1	성과지표의 대표성	100점	100점	100%	4점	3.92점
2	성과지표의 계량화	100점	100점	100%	3점	3.00점
3	성과 모니터링 체계	100점	100점	100%	3점	3.00점
4	성과지표의 도전성	100점	98점	98%	2점	1.96점
5	개발 씨가축 보급률	23.48점	23.54점	100.3%	15점	15.00점
6	고품질·기능성 축산물 개발지수	88.66점	88.90점	100.3%	15점	15.00점
7	농가 생산성 향상률	18.16점	19.91점	109.6%	8점	8.00점
8	형질전환제 활용율	37.40점	37.72점	100.9%	7점	7.00점
9	저탄소 축산기술 활용지수	34.94점	35.26점	100.9%	7점	7.00점
10	고능력 종축 수요 충족률	100.00점	115.70점	115.7%	7점	7.00점
11	축산경영 서비스지수	10.00점	63.33점	633.3%	6점	6.00점
12	목표한 성과가 발생한 정도	100점	100점	100%	4점	4.00점
13	경제·사회적으로 파생된 성과	100점	98점	98%	4점	3.92점
14	고객만족도**	100점	95.16점	95.16%	15점	14.27점
합계					100점	99.07점

* 달성도 100% 이상은 100%로 적용
** 최종점수를 기준으로 실적치 작성, 최종점수 = (원점수+변환점수)/2

□ 최종 고유사업 평가 결과

○ 고유사업평가 최종점수 : 99.07점

- 고객만족도(15점 만점) : 14.27점

- 자체사업평가(85점 만점) : 84.80점

3. 관리역량 평가결과

1) 리더십

(1) 전략 및 소통관리

① 미션·비전제시

○ 기관장은 기술혁신과 성과확산을 위한 소통협력, 국민의 행복 증진의 중요성을 반영하여 기관의 비전을 '기술혁신으로 국민의 행복 증진에 기여하는 국가대표 축산 연구기관'으로 변경하였다. 이를 위한 핵심가치로 기술혁신, 소통협력, 국민신뢰, 지속가능을 선정하여, 기존에 기관이 추구하는 핵심가치를 변화하였다. 기관의 미션이 미래형 축산기술 개발과 보급, 경쟁력 확보, 국민의 풍요라는 점을 고려한다면 기관의 새로운 비전은 미션을 잘 반영한 것으로 평가된다. 특히 기관장은 비전의 달성을 위해 필요한 성과의 확산에 도움을 줄 수 있도록 다양한 공공기관 및 산업체와 업무협업과 협약을 체결하는 노력을 기울였다.

○ 다만, 기관의 미션이 우리 농산물의 국내 경쟁력을 넘어서 세계적인 경쟁력을 지향한다는 점을 고려한다면 이러한 요구가 기관의 비전과 전략에 잘 반영될 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 기관은 농림식품부 디지털 전환·기술혁신 정책을 지원하고, 전략과제의 세부과제로 DX 관련 세부과제를 핵심사업으로 선정해 관리하고 있으나, 전사적 관점에서 체계화된 디지털 전환(DX) 전략을 마련할 필요가 있다.

② 공유·의사소통

○ 기관장은 기관의 신규 직원 증가에 따라 MZ세대 직원과 소통을 위해 ESG 청년위원회를 운영하면서 새로운 직장에 적응을 적극 지원하였다. 특히 복무과정에서 상사와의 관계상 불편함에 대한 의견을 청취해 이를 개선하기 위한 노력을 기울였고, 일·가정 양립을 위한 다양한 제도의 활성화, 시설개선 등의 실적을 도출하였다. 기관장은 직원과의 소통과정에서 저연차 직원의 SCI급 연구실적에 대한 인센티브 부여 제안을 수용하여 관련 제도를 보완하는 등 내부소통과 이를 통한 기관 운영 개선을 위한 노력을 기울였다.

○ 기관장은 외부 이해관계자와의 소통을 기관이 처한 문제해결과 관련해 활발하게 실시하였다. 특히, 축산 폐기물의 규제개혁을 위한 규제샌드박스 협의를 환경부와 지속적으로 추진하였으며, 축산 현장방문을 통한 축산인의 애로사항을 청취해 이를 축산기술연구에 반영하여 문제 해결에 도움을 주기 위한 노력을 기울였다. 기관장은 민간과의 업무협업체계를 강화하여 기술이전과 보급 확대를 위한 노력을 기울였다. 다만, 기관장은 축산자원개발부의 원활한 이전을 위한 관련기관과

의 소통을 보다 적극적으로 수행할 필요가 있다. 또한 기관장의 국민과의 소통을 위한 노력을 실적으로 관리할 필요가 있으며, 이를 기반으로 기관의 전략을 보완하고 성과를 홍보하는 노력이 요구된다.

(2) 문제해결 및 성과관리

① 과제 및 현안 해결

○ 기관장은 사회적·정책적 관심이 되고 있는 반려동물과 동물복지의 중요성을 고려하여 동물유전체과를 동물복지과로 신설해 반려동물의 복지 관련 연구를 강화하였다. 이는 기관의 주요 기능 중 하나인 가축 및 반려동물 복지 증진을 위한 기술개발을 조직차원에서 반영한 성과로 인정된다. 기관장은 해외에 의존하던 국가 온실가스 계수를 자체 개발하는 데 역량을 집중할 수 있도록 적극 지원해 국내 실정에 맞는 온실가수 배출 및 흡수 관련 국가계수를 개발하였다. 또한 가축분뇨에 대한 적극적인 문제해결에 필요한 규제샌드박스를 지원하는 노력을 기울였는데, 이를 통해 가축분뇨 고체연료 생산시설의 구축과 활용을 위한 규제 완화 효과가 기대된다.

○ 기관장은 2023년 대비 주요사업비가 14.4% 순감된 상황에서 이를 해결하기 위해 고유사업비 조정, 장비공동활용 확대, 연구경비 절감을 추진하는 방식으로 사업비 삭감에 적극 대응하였다. 다만 기관장은 예산삭감 상황을 고려할 때 불용액을 최소화하고 집행율을 제고하기 위한 노력과 함께, 삭감된 연구사업예산의 회복을 위한 노력을 적극적으로 기울일 필요가 있다.

② 성과제고 촉진 및 홍보

○ 기관장은 총액인건비를 활용해 국정과제 이행 및 기관의 연구성과 제고에 필요한 인력을 확보하기 위한 노력을 기울였다. 특히 융복합 연구 강화를 위해 컴퓨터공학 등 타 분야 전문가를 10명 채용한 것도 기관의 발전방향을 고려할 때 매우 의미 있는 성과로 판단된다. 기관장은 직원의 역량강화를 위한 다양한 프로그램을 운영하였으며, 이를 통해 SCIE 논문의 성과를 큰 폭으로 향상시킨 성과를 도출하였다. 기관장은 기관의 성과를 홍보하기 위하여 외부 기고 노력을 기울인 것으로 나타났다.

○ 다만, 기관장은 국민을 대상으로 기관의 연구 성과를 홍보를 위한 보다 적극적인 노력을 기울일 필요가 있는 것으로 판단된다. 파급력이 큰 SNS를 적극 활용하여 기관의 설립 및 운영의 정당성을 국민적으로 공감할 수 있는 홍보 노력이 필요하며, 일방향적인 홍보 노력보다는 양방향적인 홍보를 통한 성과를 도출을 위한 적극적인 노력이 요구된다. 특히, 기관의 전략적 방향성과 관련된 동물복지연구와 관련한 기관의 연구와 역할, 축산폐기물 및 축산 온실가스 배출 등과 관련된 국민의 인식개선 등의 이슈에 대한 적극적인 홍보 실적 개선을 위한 노력이 요구된다.

(3) 제도 활용 노력

① 기관 자율성 강화

○ 전반적으로 기관장은 기관 운영의 방향성을 제시하고, 조직 개편 및 기능 조정이 이루어진 점이 확인된다. 총액인건비제를 활용한 파견수당, 인력수당, 직급 격상 등의 조치를 통해 인력 운영의 기반을 마련하고, 일반임기제 및 전문임기제 채용을 통해 연구조직 운영을 강화하고자 노력한 점이 인정된다. 기관은 책임운영기관 특례제도 18건 중 83.3%(15건)를 활용하고 있으며, 일부 미활용 중인 제도는 행정안전부 등 관계부처에 지속적으로 제도 개선을 요구하고 있는 것으로 확인된다. 향후에도 행정안전부와 농촌진흥청 등과의 지속적인 협력을 통해 자율성의 확대를 통한 기관 성과 향상을 위한 노력을 꾸준히 수행할 필요가 있다.

○ 기관장은 반려동물 분야의 중요성이 증대됨에 따라 동물복지과 신설을 추진하고, 행정안전부와 협의를 거쳐 조직개편 계획을 마련하였다. 또한, 동물복지 분야 연구사 2명을 증원하여 정책 수행 역량을 보강한 점이 확인된다. 다만, 조직개편의 성과와 관련하여 평가대상 기간인 2024년도에 완료된 것과 과정을 보다 명확히 제시하는 것이 필요하다. 조직 개편 이후의 운영성과를 지속적으로 점검하고, 정책 수행 과정에서 나타날 수 있는 미비점을 보완하는 노력이 필요하다. 한편, 기관장은 디지털 육종 강화를 위해 디지털 육종 및 유전체 통합을 추진하고, 가축개량평가과 등을 재배치하여 연구 및 정책 기능을 정비하였으나, 디지털 육종 강화를 위한 구체적인 성과와 향후 계획에 대한 보다 체계적인 관리가 요구된다.

② 구성원 인식 개선 노력

○ 기관장은 기관은 구성원의 의견을 반영한 근무환경 개선과 조직문화 활성화를 위해 다양한 노력을 기울이고 있는 것으로 파악되며, MZ세대 신입직원과의 원장 간담회를 분기별로 운영하며, 피트니스, 휴직, 유연근무 등 다양한 의견을 반영하는 노력을 기울였다. 또한, 신입직원에게 연구 인센티브를 부여하는 등 동기부여를 위한 정책을 추진하였다. ESG청년위원회, 젊은 과학자 워크숍(입사 5년 미만), 한마음체육대회 등 다양한 교류 활동을 운영하고 있으며, 현장 직원 대상 명상 프로그램과 숙소 리모델링(난지축산연구소) 등을 통해 근무환경 개선을 시도한 점이 확인된다.

○ 다만, 기관의 전략목표들 간의 자원 배분의 비대칭성을 해소할 필요가 있다. 새로운 4가지 전략목표는 기술개발, 기술보급, 기술홍보 및 지속가능한 기관 운영으로 설정하고 있고, 기술개발부터 보급, 홍보까지 대국민 기술 서비스를 강화하고자 하는 기관장의 의지를 반영하고 있다. 그럼에도 불구하고, 전략목표 간의 독립성의 확보와 균형있는 자원배분이라는 측면에서 추가적인 검토가 필요하다.

2) 전략 및 조직 운영

(1) 사업계획의 적합성

① 전략수립의 연계성

○ 기관은 PEST 분석과 SPRO 분석을 통해 기관의 대내외부환경을 분석하여 전략을 수립하였다. 이해관계자의 의견을 수렴하여 시사점을 도출하였고, 타 기관의 사례를 참고하는 노력을 기울였다. 기관은 새로운 비전을 '기술혁신으로 국민의 행복 증진에 기여하는 국가대표 축산 연구기관'으로 제시하여 환경 맥락에 적합한 비전이 되도록 개선하였다. 기관의 신(新)비전인 기술혁신의 내용을 기관의 연구사업에 반영하기 위하여 세부 연구과제에 첨단기술 활용 연구를 활성화하는 과제를 포함하여 추진하였는데, 이는 기관의 비전 개선 내용을 전략에 반영하기 위해 노력한 성과로 인정된다.

○ 다만, 기관은 외부기관의 도움과 내부의 노력을 기반으로 새로운 전략체계를 마련했으나, 전략체계를 구성하는 전략목표간의 균형성 확보, 환경분석-전략방향성-전략목표-전략과제로의 연계 과정의 논리성과 체계성 확보가 요구된다. 기관은 환경을 분석해 전략적 방향성을 도출하였으나 환경분석의 요인이 기관의 전략방향성에 논리적으로 연계되지 않은 부분이 있으며, 특히 전략대안과 전략목표 간에 연계성을 확보할 필요가 있다.

○ 핵심가치 중 '기술혁신-축산 정책 현안 대응' 전략목표를 구성하는 전략과제에 기관의 대부분의 역량이 결집된 형태로 전략체계가 구조화되어 있어 4대 전략 간 균형성 확보가 요구된다. 이렇게 전략목표 간에 비중이 특정 목표에 치중되어 기관의 8대 핵심성과지표 중 5개의 성과지표가 하나의 전략목표에 집중되도록 설정된 경우, 특정한 전략목표 관리에 과부하가 걸리거나 다른 세 개의 전략목표의 관리에 소홀하게 될 수 있다는 점에서 개선이 요구된다.

② 사업선정

○ 기관은 핵심사업을 선정하기 위한 환경분석, 사업 POOL 구성, 우선순위 평가 등의 프로세스를 정립하였다. 기관은 내외부 환경분석과 국민의 니즈를 고려하기 위한 요소를 다양하게 도출하였다. 기관은 핵심사업 선정을 위한 실행과제 POOL을 15개로 선정하였고, 시급성, 중요도, 국민체감도를 기준으로 내·외부 이해관계자 조사를 통해 4개 핵심사업을 선정하였으며, 이들 핵심사업은 핵심가치 및 전략목표에 연계된 것으로 확인되었다.

○ 다만, 기관은 전략목표 중 축산 정책 현안 대응에 기관 대부분의 예산과 성과지표가 배치되어 있는데, 기관의 핵심사업으로는 2개의 사업만 선정되어 있어 전략목표의 중요도에 비해 핵심사업이 작게 선정된 것으로 평가되어 개선이 요구된다. 또한 기관이 각 전략목표별로 2개 또는 1개의 핵

심과제를 선정해 집중적으로 추진하기 위한 의지는 확인할 수 있으나, 기관의 역량을 집중할 핵심사업의 수가 지나치게 작게 선정되었다는 문제가 있다. 기관이 선정한 핵심사업은 핵심사업이라기보다는 전략과제의 성격이 강한 것으로 파악되며, 과제단위가 아닌 사업단위에서 핵심사업을 선정할 필요가 있다. 핵심사업의 선정 기준도 각 기준의 합리성을 확보할 수 있도록 선정기준의 의미와 판단기준을 정립해 제시할 필요가 있다. 기관은 신규과제를 발굴한 결과를 제시하고 있으나, 신규과제 발굴 과정의 개선에 대한 노력을 실적으로 제시할 필요가 있고, 신규과제가 핵심사업과 연계하여 추진되도록 하는 체계를 운영할 필요가 있다.

③ 실행체계

○ 기관은 전략목표 달성을 위해 자원배분을 위한 프로세스를 구축하였다. 자원배분계획을 수립하기 위하여 사업기획을 통해 중점 추진방향을 설정하였고 과제별 국정과제 연계성과 중요도를 고려하여 자원을 배분하였다. 특히 기관의 전략적 자원 배치를 통한 기관의 내부 위험요인을 극복하기 위한 방안을 마련해 이행했다. 다만, 기관이 실행체계를 마련하는 데 있어 PDCA 관점을 통해 기관은 전략목표 달성을 추진하고 관리하여야 하는데, 기관은 전략목표 운영계획이 구체적이지 않아 계획수립을 개선하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 특히 계획수립(P)과 관련해 기관의 전략목표 달성을 위한 인적, 물적, 재정적 자원배분의 합리성을 확보하기 위한 절차를 운영하여야 하는데, 이에 대한 구체적 내용이 확인되고 있지 않고 있다. 기관은 1개 전략목표에 거의 모든 예산이 집중되다보니 다른 전략목표의 추진과 달성에 필요한 인력이나 예산배정에서 균형성이 잡히지 않는 문제가 있어 향후 개선이 요구된다.

(2) 조직·인사·재무관리 적절성

① 조직관리 적절성

○ 기관은 반려동물 사료 영양표준을 설정하고, 동물복지과에서 신규 사업을 시행하며 개식용 금지법 후속조치를 지원하고, 관련 사업자의 대안을 마련한 점은 의미 있는 성과로 볼 수 있다. 특히, 다른 축종(염소)으로의 전환을 지원하고 기술지원과와 협업하여 정책을 추진한 점은 긍정적이다. 다만, 신규 사업의 설정 과정이 명확하게 제시되지 않은 점은 보완이 필요하다. 이와 함께, 조직, 인사, 재무관리의 적절성 제고를 위해 필요한 전략수립의 과정이 부재한 점이 문제점으로 지적된다. 기관 전체의 전략목표 및 과제 선정 등을 위한 내·외부 환경분석 및 이해관계자 참여 등과 더불어, 이를 기관 운영의 관점에서 조직, 인사, 재무관리의 시사점으로 연계시키는 과정이 필수적이나, 이러한 논의가 부족하다고 판단된다.

○ 한편, 기관은 총액인건비제 절감 예산을 활용한 효율적 조직관리 노력을 기울인 것으로 확인되며, 파견수당 근거규정 마련을 통해 지속가능성을 확보하고자 한 점도 긍정적으로 평가된다. 다만, 총

액인건비제를 통한 절감 예산의 활용이 단년도 성과로 그치지 않고, 향후 재원배분 전략 수립의 기초자료로 활용할 필요가 있으며, 총액인건비제 운영과 관련된 장기적 관점의 전략 검토가 필요할 것으로 판단된다.

② 인사관리 적절성

○ 기관은 수평적 조직문화 조성과 가치 생산 고객과의 소통 강화를 위해 신진연구사 워크숍, ESG청년위원회 운영, 부서별 간담회, 현장직원 명상 힐링프로그램, 명절 격려품 전달, 전 직원 한마음 체육대회 등을 실시하며 내부 소통 강화를 위한 다양한 노력을 기울였다. 또한, 직원 가족과의 소통을 위해 쉐프 초청 원데이 스페셜 요리행사, 축산식품 요리경진대회, 여름휴가 체험 수기 공모전, 수능 수험생 자녀 격려품 전달 등 직원 복지 향상을 위한 활동을 추진한 점도 긍정적이다. 또한, 공정채용 강화를 위해 '공무직 및 기간제근로자 공정채용에 관한 훈령(농촌진흥청 제1398호)'을 2023.9.27.에 마련하고, 2024.1.1.부터 전면 시행하는 등 제도 정비를 추진한 점이 확인된다. 다만, 이를 추진하는 과정과 적용한 결과에 따라 확보한 실적을 보다 명확히 파악함으로써 제도의 효과성을 객관적으로 평가하고 보완할 필요가 있다.

○ 한편, 기관은 2024년 국립축산과학원 총액인건비제 세부운영계획(2024.4.29.)을 근거로 운영계획을 마련하였으며, 규정에 기반한 세부 운영 방안을 수립하였다. 중요직무급을 '공무원수당 등에 관한 규정'에 따라 운영하고 있으며, 이는 직무급을 인센티브 개념으로 발전시키기 위한 전 단계라고 파악된다. 다만, 직무급의 본래 개념에 맞게 활용될 수 있도록 지속적인 검토가 필요하며, 예산운영의 안정성을 고려하여 직무급 제도운영에 대한 전략적 관리가 요구된다.

③ 재무관리 적절성

○ 기관은 정부의 국가 R&D 예산 삭감(전년 대비 14.4% 감소)에 대응하여 핵심사업 위주의 연구사업 조정, 장비 공동활용을 위한 '첨단분석지원 시스템' 구축, 보유축군 활용을 통한 사료비 절감, 산업체 협력연구 및 타부처 수탁과제 수행을 통해 감액된 예산의 84.1%를 만회하는 등 적극적인 대응 노력을 기울였다. 또한, 기존 연구사업 중 조기 성과 달성 과제(11개)를 종결하고, 40개 과제를 핵심사업 및 국정과제 중심으로 통합·변경하여 최종 77개 과제를 운영하는 등 연구사업의 우선순위를 조정하여 효율성을 높이고자 하였다. 타 부처 수탁과제를 통한 예산 확보에도 적극적으로 참여하여 보건복지부, 한국연구재단, IPET, 전라북도 등의 신규사업 공개 공모에서 연구과제를 수주하였으며, 기관장 승인하에 외부수탁과제를 수행하고 연구비를 시설장비 구입 및 자산확보에 활용하는 등 국가연구개발 규정 및 농진청 규정을 준용하여 예산 운영을 체계적으로 관리하고 있다.

○ 다만, 전년 대비 예산 감액에 따른 적응 노력이 확인되었으나, 향후 안정적인 예산 확보를 위한 전략적 대응이 필요하다. 또한, 이전 관련 예산의 24%가 미사용되었으며, 이는 총사업비 결정이 늦어

진 영향이 컸던 것으로 보인다. 이에 따라 올해 예산을 이어서 집행할 예정이나, 예산 집행 지연 문제를 방지할 수 있는 관리 체계를 보완할 필요가 있다. 또한, 기관은 법정의무구매율(여성기업제품, 중증장애인생산품 구매율 등)을 준수하고 있으나, 이는 재정건전성 개선과 직접적인 연관성이 크지 않다. 오히려 예산 절감 및 사업구조조정 노력이 보다 중요한 요소로 판단되므로, 이러한 관점에서 재정건전성 확보 노력에 대한 기관의 노력을 제시할 필요가 있다. 자체수입의 활용 가능성을 지속적으로 검토하고, 중장기적인 재정 운영 방안을 보다 체계적으로 마련할 필요가 있다.

④ 조직·인사·재무관리의 자율성 활용 노력

○ 기관은 현안 해결과 성과 제고를 위해 총액인건비제를 활용하여 파견수당, 인력 증원, 직급 격상 등을 추진하고, 하부조직 운영 및 임용권 행사, 성과 연봉제 운영 등을 통해 기관 운영의 유연성을 확보하였다. 또한, 연구직 및 위생직 임기제 운영, 전문경력관 및 보건직 채용 등을 통해 전문인력 운영의 자율성을 확대하려는 노력도 이루어졌다. 한편, 특별회계 운영과 초과수입금 활용은 제도적 한계로 인해 미활용되었으며, 이에 대해 관계부처와 지속적으로 협의하고 있으나 아직 가시적인 성과로 연결되지는 못하고 있다. 또한, 기탁물품 접수 실적이 없으나, 타기관 미활용 장비를 무상이전 받아 활용하는 등 대체 방안을 모색하였다. 향후 기관이 활용할 수 있는 특례제도의 확대방안 및 미활용 제도의 활용을 위한 전략과 그 결과 기관에 어떠한 긍정적인 영향을 확보할 수 있을지를 검토할 필요가 있다.

○ 전반적으로 기관은 특례제도를 활용하여 조직 및 인사 운영의 자율성을 확보하고 재정운영의 유연성을 제고하려는 노력을 기울이고 있으나, 일부 미활용된 특례제도에 대한 활용 방안을 보다 구체적으로 마련할 필요가 있다. 타 기관과 비교할 때 특례제도 활용의 가시적인 성과는 부족한 편이며, 총액인건비제의 활용과 더불어 추가적으로 기관에서 검토하고 있는 특례제도에 대한 검토가 요구된다. 이를 통해 향후 특별회계 도입과 초과수입금 활용 방안을 지속적으로 검토하고, 기관 운영에 실질적으로 기여할 수 있는 특례제도의 추가적인 발굴이 필요하다.

3) 성과 및 환류

(1) 서비스 혁신

① 사례선정의 적절성

○ 기관은 서비스 혁신사례를 선정하기 위해 전년도 말에 수립된 핵심성과 추진계획을 바탕으로 핵심 성과를 발굴하고, 34건의 핵심 성과에 대해 국정과제, 현안 해결, 브리핑·중앙매체 보도 등 외부평가나 언론에서 이슈가 된 사항을 중심으로 평가하여 18개의 성과 후보를 선정하였다. 이후 외

부 전문가 및 내부 심사를 진행하고 동시에 외부 고객 및 국민 의견을 반영하여 최종 사례를 선정하였다. 최종 심사에서 내·외부 전문가 및 고객의 경우 국민체감, 현장중심, 실용화, 미래성장, 위상강화 5가지 심사항목을 적용하였으며 국민 대상 심사의 경우 소통 24를 통해 득표수에 따라 순위를 매기는 것으로 제시하고 있다. 연초부터 성과추진 계획에 따라 성과를 발굴하고 단계별 심사를 거쳐 사례를 선정하고자 한 노력은 인정되나, 외부평가나 언론에서의 이슈사항을 어떻게 적용하였는지, 심사항목에 대한 내·외부 전문가와 고객의 평가 결과는 어떠한지 등이 구체적으로 확인되고 있지 않다.

○ 기관은 최종 선정과정에서 내·외부 전문가, 고객, 국민 심사의 비중을 동일하게 25%로 설정하면서도 '소통24' 국민 심사점수가 가장 높은 2개 성과를 서비스 혁신사례로 선정하였다. 국민의 눈높이에서 서비스 혁신을 평가한다는 점은 긍정적이나, 국민의 선호가 높다고 하여 서비스 혁신의 차별성 등 모든 요소가 충족된다고 보는 것은 적절하지 않다. 내·외부 전문가와 이해관계자, 국민의 시각을 균형 있게 고려하면서 일관된 기준을 적용하여 평가하도록 선정체계를 마련할 필요가 있다. 더불어 우수사례 선정 과정에 대해서는 선정주체, 기준, 방법 및 결과를 보고서에 제시함으로써 사례 선정이 적절하게 이루어졌음을 강조할 필요가 있다.

② 혁신사례의 우수성

가. 전 부위를 구워 먹을 수 있는 토종 흑돼지 「난축맛돈」개발로 농가·소비자 모두 만족

○ 우리나라 양돈산업에서 종돈의 경우 전량을 수입 돼지 품종에 의존하고 있어 매년 로열티 지불 부담이 발생하고 있다. 이러한 상황에서 대안으로 고려되는 제주 토종 흑돼지의 경우 생산성이 떨어져 흑돼지 신품종 개발에 대한 요구가 증가하였고 이러한 문제와 요구에 대응할 필요성이 인정된다. 서비스 혁신을 위해 기관은 조직, 인력, 예산, 시설·장비를 적극적으로 활용하여 품종 개발을 추진하였고 그 과정에서 기관 내부 및 외부의 이해관계자와의 소통도 전개하였다. 이러한 기관의 노력으로 유전체 분석 기술을 적용한 토종 흑돼지 품종인 '난축맛돈'을 개발하였으며, 나아가 전용사육농가(난축맛돈연구회) 육성을 통해 난축맛돈 보급·유통을 확대하는 등 산업화의 기반을 마련하였다.

○ 다만, 혁신방안 추진과정에서 개발-생산 단계에서 難교잡에 따른 육질저하 문제에 대해 '전용사육농장제도'를 운영하고 있는데, 2024년 현재 12개소로 문제해결을 위해 충분한 수준인지에 대해서는 검토가 필요하다. 또한, 난축맛돈 보급을 확대하기 위해서는 소비 식당 확대 방안을 제시해야 하며 난축맛돈 유통 과정에서 일반 소비자도 쉽게 접근하여 구매할 수 있도록 유통 채널을 확대하고 국민 대상 다양한 홍보방안을 검토할 필요가 있다.

나. 목장형 유가공 기술 「3종 세트」패키지 보급으로 소비자 맞춤형 국산 유제품 공급

○ 유제품 수입량이 증가하면서 국내 유제품 시장(발효유, 치즈 등)이 잠식될 우려가 제기되었고, 이

에 유제품의 부가가치를 높이기 위한 기능성 유제품 개발과 기술보급 및 농가 생산제품의 소비·유통 확대 방안이 필요한 상황이다. 이에 기관은 목장형유가공 기술 '3종세트'인 '기술개발(유제품)-기술보급(교육)-유통지원 플랫폼' 패키지를 보급하여 소비자 맞춤형 국산 유제품을 공급하는 서비스 혁신을 추진하였으며, 이 과정에서 기관의 인력, 예산, 시설 장비 등 내부 자원을 적극 활용하고 기관 내·외부 이해관계자와의 소통 확대를 도모한 노력이 인정된다. 그 결과 토종 기능성 유산균인 '비피더스균', '락티카제이바실러스'를 개발하였으며, 목장형유가공연구회를 통해 제조기술을 농가에 신속하게 보급하였으며, 목장형 유가공품 생산자와 소비자를 연결하는 플랫폼인 '유가공 목장 알리미'를 개발하였다.

○ 다만, 해당 사례의 경우 서비스 혁신 추진의 문제상황에 대한 심각성과 혁신의 시급성이 충분히 인정된다고 보기 어렵다. 소비자 맞춤형 국산 유제품 공급을 강조하기 위해서는 사례 선정 배경에서 일반 소비자 관점에서 환경 변화 및 수요 변화가 이루어졌는지에 대한 조사 결과 혹은 구체적인 설명이 포함되어야 할 것이다. 또한, 혁신 방안 추진과정에서 장애요인을 해결하고자 소비 확대 방안을 확립하였다고 하나 자연치즈 콘테스트를 1회 개최한 것만으로 대응 방안이 충분했다고 보기 어렵고, 유통지원 플랫폼의 경우 현재는 참여 농가가 60개소로 적극적인 홍보를 통해 활용률을 높이는 방안을 검토할 필요가 있다.

(2) 자체평가의 적절성

① 성과지표 및 관리체계 적절성

○ 기관은 외부 환경분석(PEST), 내부 환경분석(SPRO), Cross-SWOT 분석을 통해 전략 방향 및 연계 고유사업의 성과지표를 도출하였으며, 전략과제와 성과지표 간 연계성을 높이기 위해 외부 전문가로부터 컨설팅을 실시하는 등 성과관리체계 고도화를 위해 노력하였다. 이에 4개의 전략목표, 9개의 전략과제, 7개의 성과지표(고객만족도 제외)를 제시하고 있는데, 성과지표의 경우 BSC 기반 성과지표 pool과 내외부 전문가를 활용하여 지표의 타당성 및 적절성을 평가하여 대표성을 확보하고 있다. 또한, 모든 지표를 계량화하여 사업의 성과를 객관적으로 파악할 수 있도록 하고 있다.

○ 다만, 전략목표-전략과제-성과지표 간 연계에서 전체 지표 7개 중 5개가 축산정책 현안대응 과제와 연계되어 있는 상황으로, 해당 과제를 담당하는 부서의 경우 성과 달성의 부담이 크게 작용할 수 있고 동시에 다른 과제를 수행하는 부서의 경우 성과지표를 통한 관리 활동이 소홀해 질 가능성이 있다.

○ 기관은 비전과 핵심가치를 개편하면서 국민 신뢰·소통 부분을 강조하는 것으로 보이며, 이에 '국민공감 축산 실현' 전략목표 하에 '축산 홍보체계 확립' 및 '대국민 축산서비스 확대'의 전략과제를 설정하였으나 이에 대한 성과지표는 책임운영기관 공통의 성과지표인 고객만족도뿐으로 축산 홍

보체계에 대한 국민 인식 혹은 소통 성과를 측정할 수 있는 지표 설정을 고려할 필요가 있다. 마찬가지로 '축산 가치 공유·확산'의 전략목표 하에 '축산 분야 민관 협력체계 확립' 및 '고객 중심 축산기술 보급 확대' 전략과제를 제시하고 있으며, 이에 대한 성과지표는 농가 생산성 향상률 지표만으로 구성되어 있어 축산 분야 민관 협력의 성과를 관리할 수 있는 지표가 마련되어야 할 것이다. 즉, 전략과제별로 성과지표를 매칭하여 균형 있는 성과 관리가 이루어질 수 있도록 노력할 필요가 있다.

○ 한편, 기관은 전략 및 성과지표와 연계한 통합 성과관리체계를 구축하였고 전략과제에 대한 성과관리를 강화하기 위해 사업관리체계를 정비하고 액션플랜을 수립하였다. 기관장 주관 이행상황 모니터링 강화, 성과관리 T/F팀 운영, 연구 사업 종합관리시스템을 활용한 모니터링 고도화 등 다양한 성과관리 모니터링 체계를 운영한 점은 긍정적으로 평가된다. 또한, 성과 결과에 대해 인센티브 및 페널티 부여를 통해 구성원의 목표 달성 노력을 유도하고 있으며, 개인·부서·사업별 사업 추진 상황을 점검하여 위기 요인에 선제적으로 대응하는 등 성과 관리 노력이 인정된다.

② 목표 도전성 및 달성도

○ 기관은 성과지표의 목표치 설정에서 지표별로 최근 3~5년간 실적치를 바탕으로 표준편차법을 적용하고 있으며 도전성이 높은 S등급(상위 90%)을 부여하여 도전적으로 설정하고자 노력하고 있다. 그러나 목표치 설정은 지표별로 기관의 실적 추세치와 업무 환경 등을 고려하여 합리적으로 설정하는 것으로, 해당 지표가 더 이상 성과 달성 여력이 없는 경우는 최근 실적치 중 최고값을 활용하거나 지표 수정 등도 고려할 필요가 있다.

○ 축산경영서비스지수(NPS)의 경우 신규 도입 지표로 목표 설정의 근거가 명확하지 않다. 실적보고서에서는 일반기업의 경우를 참조하였다고 하나 일반기업과 책임운영기관의 특성에는 차이가 존재하기 때문에 일반기업을 참조한 목표치 설정은 타당한 것으로 보기 어려우며, 이 경우에도 일반기업의 평균 점수 등에 대한 객관적인 자료를 제시하면서 설명할 필요가 있다. 신규 도입 지표임을 감안할 때 향후에는 목표 설정을 당해연도 실적을 기반으로 도전적으로 설정할 필요가 있다.

○ 한편, 성과지표 달성도의 경우, 모든 지표가 목표를 달성하고 있어 성과 달성을 위한 기관의 노력이 인정된다. 특히 신규지표인 축산경영서비스지수(NPS)의 경우 목표 대비 633.3%를 달성하고 있는데, 이는 당초 목표치 설정이 적절하지 않았을 수도 있지만 성과 측정 방식이 적절하지 않은 것이 원인일 수도 있어 검토가 필요하다. 즉, 축산경영서비스 지수(NPS)의 경우 지표의 성과 측정을 위해 기관의 정책, 기술, 교육, 시범사업 등 서비스를 제공받은 고객 중 30명을 무작위로 선발하여 온라인 설문조사를 추진하고 있는데, 30명은 해당 지표의 성과를 파악하는 데 적절한 규모로 보기 어렵다. 이에 기관은 현대통계학에서 통계적으로 유의한 표본수의 최소 기준이 30명이라는 점을 강조하고 있으나, 표본을 6개 유형으로 구분하므로 유형별로는 5명이 배정되며 이는 해당 유형을

대표하는 수치로 보기는 어렵다. 또한, 설문조사지의 경우 협업, 제안 정책, 개발 기술, 연구 성과, 신기술 보급사업, 기술교육별로 기관의 서비스에 대한 추천 여부를 묻고 있는데, 설문의 내용을 추천 여부만이 아니라 다양한 측면을 검토할 수 있도록 구체화하고 본 설문을 외부의 객관적 조사기관에 의뢰하는 방안 등도 검토해 볼 필요가 있다.

(3) 전년도 개선요구 반영

○ 기관은 기존 기술 개발 중심의 비전·전략체계를 대국민 소통·신뢰 확보·서비스 제공을 포함하는 가치체계로 재설정하고, 이를 홈페이지 게시 및 홍보물품 배포 등을 통해 공유·확산한 점이 확인된다. 또한, ESG 경영전략과 가치체계 전략을 통합하여 전략목표 간 유기적 연계를 강화하고, 연구사업과 연계된 기술 개발·보급 전략목표를 중심으로 예산을 배분하는 등 전략적 운영 노력을 기울였다.

○ 다만, 전년도 지적사항에 대한 개선 조치 계획 및 추진 실적 제시에도 불구하고, 개선 과정과 구체적인 추진 내역, 어려운 점 등이 충분히 설명되지 않아 지적사항에 대한 명확한 환류 과정이 미흡한 것으로 평가된다. 특히 관리역량평가의 지적사항이 리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류의 영역별로 빠짐없이 제시되고 추진과정 및 성과가 체계적으로 제시될 필요가 있다. 또한, 지적사항을 개선하는 과정의 검토과정과 자원투입, 이해관계자 및 전문가 활용 등 거버넌스 활용 노력이 필요하다. 한편, 가축의 고유 배출계수를 우리나라 기준에 맞게 현행화하고 이를 베이스라인으로 활용한 점은 긍정적이나, 국제협력을 통한 지속가능한 체계 마련과 구체적인 가이드라인 성과가 더욱 강조될 필요가 있다.