발 간 등 록 번 호
11-1741000-100118-10

2025년도 책임운영기관 종합평가

최종보고서

행 정 안 전 부
책임운영기관 운영위원회

□ 본 보고서는

○ 『책임운영기관의 설치 및 운영에 관한 법률』 제51조에 의하여 실시한 책임운영기관에 대한 종합평가 보고서입니다.

○ 2025년도 책임운영기관 종합평가는, 47개의 소속책임운영기관 가운데, 종합평가 유예대상 기관인 2개 기관을 제외한 45개 기관을 대상으로 진행되었습니다.

○ 종합평가는 기관별 자체사업 평가 및 고객만족도 평가를 포함한 고유사업지표와 리더십, 전략 및 조직운영, 성과 및 환류 분야의 관리역량지표를 대상으로,

○ 행정안전부장관 소속의 『책임운영기관운영위원회』 주관으로 종합평가단을 구성하여, 각 부처가 제출한 고유사업 평가보고서와 각 기관이 제출한 관리역량 실적보고서에 근거하여 서면평가와 실사평가를 병행하여 진행되었습니다.

○ 본 보고서는 최종적으로 『책임운영기관운영위원회』의 심의를 거쳐 확정된 내용입니다.

제12절 국립축산과학원

※ 총괄요약표

평가범주	지표명	가중치	등급	평점
고유사업 평가	1. 자체사업평가점수	85.0	-	85.00
	2. 고객만족도 점수	15.0	-	13.55
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	B	-
	(2) 성과제고 촉진 및 홍보	4.0	A+	-
	3) 제도 활용 노력	4.0	-	-
	(1) 기관 자율성 강화	2.0	A0	-
	(2) 구성원 인식 개선 노력	2.0	A0	-
	2. 전략 및 조직운영	40.0	-	-
	1) 사업계획의 적합성	15.0	-	-
	(1) 전략수립 및 연계성	5.0	A0	-
	(2) 사업선정	5.0	A+	-
	(3) 실행체계	5.0	A0	-
	2) 조직인사재무관리 적절성	25.0	-	-
	(1) 조직관리 적절성	7.0	A0	-
	(2) 인사관리 적절성	7.0	B	-
	(3) 재무관리 적절성	7.0	C+	-
	(4) 조직인사재무관리의 자율성 활용 노력	4.0	C+	-
	3. 성과 및 환류	40.0	-	-
	1) 서비스혁신	15.0	-	-
	① 사례1	7.5	A0	-
	② 사례2	7.5	B	-
	2) 자체평가의 적절성	20.0	-	-
	(1) 성과지표 및 관리체계 적절성	10.0	B	-
	(2) 목표 도전성 및 달성도	10.0	A0	-
	3) 전년도 개선요구 반영	5.0	B	-
가점		-	-	1.20
감점		-	-	0.00

1. 기관 총평

○ 기관장은 이해관계자 의견수렴과 대내외 환경분석을 기반으로 전략체계를 정비하고 핵심가치를 재배치하는 등 기관의 전략 방향을 재정립하기 위한 노력을 기울였다. 또한 전 직원 워크숍과 현장 간담회 등을 통해 비전과 핵심가치를 공유하고 내부 구성원과의 소통을 확대하였다. 반려동물 영양표준 개발과 한우 사료 기술 확산 등 정책 현안 대응 연구성과를 도출하고 관계부처 및 산업계와의 협력을 강화한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 핵심가치와 비전체계의 정합성을 보다 체계적으로 정립하고 DX·AX 기반 연구혁신을 위한 전략적 접근을 강화할 필요가 있다.

○ 기관은 대내외 환경분석과 SWOT 분석을 기반으로 전략목표와 전략과제를 도출하고 IPA와 AHP 분석을 활용하여 핵심사업을 선정하는 등 사업 선정의 객관성과 체계성을 확보하기 위해 노력하였다. 또한 이해관계자 의견을 반영하여 신규사업 발굴 절차를 운영하고 정책 연계형 연구과제를 추진하였다. 다만 일부 핵심사업과 성과지표 간 논리적 연계성이 충분하지 않은 부분이 있으며, 핵심사업과 전략과제 간 자원배분 기준의 일관성을 강화할 필요가 있다.

○ 기관은 정책 환경변화에 대응하기 위한 조직개편과 핵심사업 중심의 자원배분을 추진하고 성과관리 체계를 강화하였다. 또한 조직문화 개선 활동과 구성원 참여 기반 프로그램을 운영하여 내부 직원 만족도 향상이라는 성과를 도출하였다. 다만 디지털 전환 및 스마트축산 분야 전문 인력 확보가 충분하지 않은 점과 연구환경 변화에 대응한 중장기 인력 전략이 제한적인 점은 향후 개선이 요구된다. 또한 일부 대형 사업의 집행 지연과 재정 집행률 변동 등 재정관리 측면에서도 보다 체계적인 관리 노력이 필요하다.

○ 기관은 반려동물 펫푸드 영양표준 개발과 식품 부산물 사료화 기술을 통해 산업 현장의 요구와 정책 수요에 대응하는 혁신 성과를 도출하였다. 특히 반려동물 영양표준 제도화를 통해 펫푸드 산업의 신뢰 기반을 마련하고 자원순환 기반 축산 모델 구축을 통해 농가 경영비 절감과 탄소중립 정책 대응에 기여하였다. 다만 이러한 성과가 산업 현장에 지속적으로 확산될 수 있도록 참여 농가 확대와 현장 적용 모니터링 등 후속 관리 체계를 강화할 필요가 있다.

○ 기관은 전략체계 정비와 성과지표 구조 개선, 외부 수요 기반 신규사업 발굴 등 전년도 평가 지적사항을 반영하기 위한 개선 노력을 추진하였다. 특히 전략체계를 재구성하여 성과지표의 정합성을 강화하고 정책 연계형 신규사업을 발굴한 점은 긍정적으로 평가된다. 다만 개선 노력이 단년도 성과관리 중심에 머무른 측면이 있으며, 중장기 성과관리 체계와 미래 연구 분야 대응을 위한 전략적 인력·예산 구조 개선 노력이 추가적으로 요구된다.

2. 고유사업 평가결과

1) 평가 개요

□ 자체평가단 구성

○ 2025년도 자체평가단 구성

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

* 운영심의회 민간위원 겸임

□ 자체평가단 및 운영심의회 운영

○ 2025년 책임운영기관 고유사업 상반기 자체 점검(2025. 8. 15. ~ 8. 25, 서면)

○ 2025년도 책임운영기관 고유사업 평가(2026. 1. 24. ~ 2026. 2. 2.)

- 고유사업 실적보고서 서면 검토(2026. 1. 24. ~ 2. 2.)

- 고유사업 성과 인터뷰 및 대면 평가(2026. 2. 3.)

2) 평가 결과

□ 지표별 평가 결과

연번	성과지표	목표	실적	달성도 (A)	가중치 (B)	점수 (AxB)*
1	성과지표의 대표성	4점	4점	100%	4점	4.00점
2	성과지표의 계량화	3점	3점	100%	3점	3.00점
3	성과 모니터링 체계	3점	3점	100%	3점	3.00점
4	성과지표 목표의 도전성	2점	2점	100%	2점	2.00점
5	저탄소 축산 기술 활용지수***	39.04점	39.18점	100.36%	15점	15.00점
6	수입대체 개발 씨가축 보급률***	23.87점	28.26점	118.39%	15점	15.00점
7	동물복지·반려동물 기술 확산지수	3.99점	4.15점	104.01%	8점	8.00점
8	고능력 종축 수요 충족률	100점	107점	107.00%	8점	8.00점
9	고품질·기능성 축산물 개발지수	90.08점	91.20점	101.24%	5점	5.00점
	형질전환체 활용률	41.92점	41.94점	100.05%	5점	5.00점
10	농가생산성 향상률	20.30점	20.13점	100.84%	5점	5.00점
11	경영서비스혁신	4.09점	4.10점	100.24%	4점	4.00점
12	목표한 성과가 발생한 정도	4점	4점	100%	4점	4.00점
13	경제·사회적으로 파생된 성과	4점	4점	100%	4점	4.00점
14	고객만족도**	-	92.14점	92.14%	15점	13.55점
합계					100점	98.55점

* 달성도 100% 이상은 100%로 적용
** 최종점수를 기준으로 실적치 작성, 최종점수 = (원점수*70% + 변환점수*30%)
*** 핵심성과지수

□ 최종 고유사업 평가 결과

❍ 고유사업평가 최종점수: 98.55점

- 고객만족도(15점 만점): 13.55점

- 자체사업평가(85점 만점): 85.00점

3. 관리역량 평가결과

1) 리더십

(1) 전략 및 소통관리

① 미션·비전제시

○ 기관장은 전략목표와의 연계성과 정합성을 고려하여 핵심가치를 재배치하였으며, 이해관계자의 의견수렴과 대내외 환경분석을 기반으로 전략체계를 마련하였다. 기관장은 비전과 가치체계를 내재화하기 위하여 전 직원 워크숍을 개최하여 기관의 비전과 전략 방향에 대한 공감대를 형성하도록 하였으며, 사업계획 이행의 실행력 강화를 위한 조직개편, 전문인력 신규채용 및 재배치, 사업 성과관리 강화 노력을 기울인 것으로 평가된다. 기관의 핵심가치 변화는 기관 비전과의 정합성 측면에서 중요한 의미를 가지므로 재설정된 비전·가치 체계를 바탕으로 지속적인 점검과 보완이 필요하다. 또한 새로운 정부의 국정운영 방향을 전략체계에 반영하기 위한 노력을 지속하는 한편, DX·AX 기반의 기관 경영혁신을 위한 전략적 접근을 강화해 나갈 필요가 있는 것으로 판단된다.

② 공유·의사소통

○ 기관장은 내부직원과의 소통과 교감을 위한 현장담당자 간담회, 공무직 노사협의회, 신진연구자와의 적극적인 소통 노력을 기울였다. 또한 전 직원 워크숍을 통해 기관의 미션과 핵심가치를 공유하기 위한 노력을 기울였다. 일-생활균형의 조직문화를 확산하기 위해 구성원 중심의 조직문화 개선과제를 발굴해 이행했다. 특히 현장의 이해관계자를 가치유형에 따라 농가, 산업체, 정책기관, 전문가, 국제기관, 지역사회로 구분하고 이들의 수요를 기관 운영에 반영하기 위한 다양한 노력을 기울였다. 대내외 이해관계자와 기관장의 소통은 전략의 확대와 실행력 강화를 목적으로 하는 것이 바람직하다는 점을 고려할 때 이해관계자 분류를 기반으로 한 소통 노력이 이루어지고 있으며 향후 다양한 이해관계자의 특성을 고려한 소통전략을 지속적으로 발전시켜 나갈 필요가 있다. 특히 소통을 통해 기대하는 효과를 보다 명확하게 설정하고 소통목적을 달성하기 위한 다양한 수단과 방법을 활용하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.

(2) 문제해결 및 성과관리

① 과제 및 현안 해결

○ 기관장은 과학적 근거 기반의 반려동물 영양표준 개발을 토대로 제도화 노력을 기울여 국산 펫푸드에 대한 기준을 마련하였다. 이 과정에서 산업계와 간담회를 활용해 기준의 수용성을 확보하기

위해 노력하였으며, 기준 제도화로 인해 예상되는 수입대체 효과가 클 것으로 추정되었는데, 이는 기관의 노력에 따른 성과로 인정된다. 또한 생산비 절감을 위한 한우 자가배합사료 기술을 확산하였다. 기관장은 정부정책 지원을 강화하기 위하여 전략과제 개편 시 탄소중립, 동물복지, 스마트축산 등 국정과제의 변화를 반영하기 위해 노력했다. 또한 대통령실, 농식품부 등 유관부처와 협력하여 국정과제의 이행을 지원하기 위한 노력을 강화하였다.

○ 다만 기관장은 중점적으로 추진할 현안과제 선정의 적절성을 확보하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 다양한 현안들을 점검하고 이들 현안 중 우선순위를 정해 시급하고 중대한 현안을 우선 선정해 추진하는 체계를 마련하기 위한 노력이 요구된다. 특히 기관은 최근 대두된 AI 기반의 경영혁신 및 국가연구개발 수행을 위한 보다 체계화된 노력과 함께 성과 도출을 위한 노력이 요구된다. 축산자원개발부 이전과 관련하여 기관이 직면한 여러 어려움과 여건을 고려하여 연구성과 창출과 지역사회와의 상생을 위한 지속적 노력이 필요하다.

② 성과제고 촉진 및 홍보

○ 기관장은 기관의 성과제고를 위한 자율성 특례를 활용하기 위한 노력을 기울였다. 총액인건비를 활용해 축산자원개발부 이전을 위한 전담팀을 설치하였으며, 경상인건비 차액을 활용해 전문연구원을 확대하고 임기제 전문직원을 추가로 채용하였다. 외부와의 협업과제를 추진했으며, 성과 우수부서에 연구비를 환류하는 등 노력을 기울인 것으로 평가된다. 기관은 직원의 역량강화 차원에서 수요조사를 토대로 디지털역량 강화교육, 휴직복귀 및 직무전환자 적응교육 프로그램을 신설하여 운영하였다. 이를 통해 행안부 AI 챔피언 자격을 취득한 직원이 2명 확보되었는데, 이는 향후 기관의 AI 혁신 역량 발휘에 크게 기여할 수 있는 전제가 된다는 점에서 역량강화 노력의 성과로 인정된다. 기관장은 기관의 국제적 위상 강화를 위해 국제 심포지엄과 공동연구를 수행하였으며, KOLAS 인증, 밀크로드 개척 등을 수행한 성과가 인정된다. 특히 기관은 다양한 매체를 활용해 기관의 성과를 홍보하기 위한 노력을 기울였으며, SNS를 활용해 기관의 우수성과를 대중적으로 홍보하고 확산한 성과가 인정된다. 다만 성과제고를 위한 기관장의 노력은 특히 자원확보 전략과 연결되어 체계적으로 관리될 필요가 있다.

(3) 제도 활용 노력

① 기관 자율성 강화

○ 기관장은 기본운영규정을 개정하여 기관장 인사권 등의 재량권을 강화하였다. 이를 통해 기존에 인사교류 시 본청과 협의를 필수적으로 하던 절차를 개선하여 임용과 승진 등 인사에 대한 책임운영기관장의 재량권을 확대하였다. 기관장은 총액인건비를 활용해 직급격상, 전문직 공무원 운영 등 자율적인 책임경영을 위한 노력을 기울인 것으로 확인되었다. 자체전용 제도를 활용하여 국가 소송

비용에 소요되는 재원을 자체 마련하였다. 다만 기관장은 책임운영기관에게 적용되는 자율성 제도를 보다 적극 활용하기 위한 소관부처와의 보다 긴밀한 협조에 필요한 노력을 기울일 필요가 있다.

② 구성원 인식 개선 노력

○ 기관장은 직원의 책임운영기관 제도 활용의 전제인 제도인식 및 내재화를 위해 책임운영기관의 의미에 대한 인식을 공유하고 참여형 행사를 추진하는 등 공감대를 형성하고자 노력하였다. 기관장은 전 직원 워크숍, 조직활력 프로그램 등 다양한 참여형 프로그램을 통해 구성원 간 소통과 공감대를 형성하고 책임운영기관 제도에 대한 일상 속 내재화를 추진하였다 향후 책임운영기관의 자율 및 책임성 관련 제도 활용도를 제고하기 위한 기관장의 직접·간접적인 소통 노력과 함께, 책임운영기관 제도 활용에 기여한 직원을 대상으로 금전적·비금전적 포상을 실행하는 유인구조를 마련하여 제도활용의 성과를 제고하기 위한 기반을 조성하기 위해 노력할 필요가 있다.

2) 전략 및 조직 운영

(1) 사업계획의 적합성

① 전략수립의 연계성

○ 기관은 전략을 수립하기 위하여 PESTEL 분석, 3C 분석을 통해 외부환경을 분석하였고, 내부역량 진단을 위해 7S 진단, 가치체계 인식조사를 실시하여 SWOT 요소를 도출하였다. 이를 토대로 Cross SWOT 분석을 통해 전략목표를 설정하였고, 이를 국정운영방향과 연계하기 위해 노력하였다. 기관은 경영목표 달성을 위해 전략과제를 재설정하였다. 이 과정에서 기존 과제를 변경하기도 하였고, 신규 과제를 개발해 전략과제에 포함하였다. 다만 전략과제의 개선 방향은 제시되어 있지만, 전략과제 변경의 근거를 전략수립 과정과 연계하여 보다 치밀하게 제시할 필요가 있다. 기관은 비전과 핵심가치를 공유하기 위한 전략을 수립하기 위하여 이해관계자를 세분화하였고, 가치공유를 위한 전략을 마련하였다. 다만 이러한 전략의 효과를 점검하는 체계도 마련해 운영할 필요가 있다. 기관은 중장기 전략과 사업별 연도별 목표를 연계하기 위한 노력을 기울였다. 다만 기관은 최근 전 공공부문에서 경영 및 사업 혁신을 위해 추진되는 AI 기반의 변화전략을 자체 마련해 이를 기관의 전략체계와 연계하여 적극적으로 관리하기 위한 기반을 마련할 필요가 있다. 이를 통해 전사적인 차원의 AX가 이루어지도록 노력할 필요가 있다.

② 사업선정

○ 기관은 환경분석을 통해 핵심사업 선정의 방향성을 도출하였고, 중장기 경영전략, 국정과제 등을

반영해 핵심사업 후보 목록을 선정하였으며, IPA 분석을 통해 최종적으로 10개의 핵심사업을 선정하였다. 선정된 핵심사업은 AHP 분석을 통해 가중치를 부여하고 우선순위를 선정하였다. 기관은 핵심사업의 성과를 관리하기 위한 실행방안으로 성과지표를 개발하였으며, 지표의 적절성을 점검하기 위해 SMART 검증을 실시했고, AHP를 활용해 지표별 가중치를 설정하였다. 기관은 이해관계자의 의견수렴을 토대로 신규사업 발굴을 추진하고 있으며, 농식품부와 중복성 해소를 위한 공동사업기획단을 운영하는 등 내실있는 신규사업이 발굴될 수 있도록 노력하였다. 다만 핵심사업의 성과지표를 도출하기 위한 논리적 선행요인인 핵심성공요인과 핵심사업, 성과지표 간에 논리적 연계성이 낮은 지표가 일부 발견되고 있는데, 사업-성공요인-지표간 선후행요인 관계를 점검해 개선할 필요가 있는 것으로 평가된다. 또한 성과지표에 대한 목표설정의 도전성과 목표값의 적정성을 검증하는 과정이 필요한 것으로 평가된다.

③ 실행체계

○ 기관은 전략목표별로 전략과제를 균형있게 선정하고 이들 전략과제에 대한 우선순위를 AHP 분석을 통해 부여하고 우선순위에 최대한 적합하도록 자원배분을 하고자 하였다. 과기정통부 사업평가 우수에 따른 시험연구비 예산 증액에 따라 추가로 확보한 예산을 전략과제에 배분하였고, 전략목표 달성을 위한 정보시스템을 다양하게 활용하였다. 기관은 과제 실행력을 높이기 위해 과제 실행과정에 대한 모니터링 체계를 구축해 운영하였으며, 모니터링을 통해 도출한 실행 정보를 환류하도록 하여 지속적인 개선이 이루어질 수 있는 체계를 마련하였다. 다만 기관은 핵심사업을 선정하여 이를 관리하기 위한 성과지표를 개발하고 관리하는 체계를 구축하였음에도 불구하고 전략목표를 위한 자원배분의 기준으로는 핵심사업과는 차이가 있는 전략과제를 기준으로 과제의 우선순위를 다시 설정하여 자원을 배분하였다. 전략목표 집중형 조직으로 체계적인 운영을 위해서는 핵심사업과 전략과제가 연계하여 관리되도록 하거나 핵심사업과 전략과제를 통합하여 자원배분 하는 방안을 마련하여야 할 것이다. 또한 자원배분을 할 경우 배분 원칙과 기준을 사전에 마련하여 일관되게 적용하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다.

(2) 조직·인사·재무관리 적절성

① 조직관리 적절성

○ 기관은 국정과제 및 환경변화 대응형 조직개편을 추진하였다. 동물복지 정책 강화 및 반려동물 산업 확대에 대응하여 한시조직(동물복지팀)을 정시직제 '동물복지과'로 확대 개편하고, 반려동물 영양표준 개정, 기능성 팻푸드 소재 개발 등 정책지원 기능을 조직 차원에서 강화하며, 탄소중립, 스마트축산 등 국정과제 대응을 위한 전문연구실 개편 및 신규직제를 확보하였다. 그러나 내부 약점 분석에서 '생산성 중심 연구로 미래대응 한계'가 지적된바, 반려동물, 바이오, 디지털 전환 분야가 확대 중이나 기존 전통 축산 중심 구조가 여전히 비중이 크다. 따라서 조직구조의 혁신 속도가 외

부 환경 변화 속도를 완전히 따라가고 있다고 보기는 어렵다. 또한 조직·전략·홍보 영역에서는 자율성 활용이 적극적이나 연구 포트폴리오의 구조적 전환(디지털·AI 분야)에서는 상대적으로 점진적이라고 평가된다. 단년도 전략·성과 연계는 강화되었으나 5~10년 단위 자율경영 발전 로드맵은 구체성이 제한적이다. 따라서 중장기 자율경영 모델 설계는 추가 고도화가 필요하다.

○ 기관은 환경분석(PESTLE, 3C, SWOT 등)을 통해 전략목표 재정립 후 이에 맞춰 자원배분 구조를 개선하였고, 전략과제 중심으로 자원을 배분했으며('24년 1개 집중 → '25년 4개 전략분야 분산 배분), 핵심사업 10개 선정 및 KPI 설정을 통해 조직 운영의 성과지향성을 강화하였다. 그러나 SWOT 분석에서 직접 밝히듯이 핵심 약점은 전략체계 내재화 미흡, 전략-사업 연계성 부족, 생산성 중심 연구 구조의 미래 대응 한계 등이다. 따라서 전략체계 개편은 이루어졌으나 조직 단위별 실질적 책임성과와 완전한 연계 체계는 지속적인 보완이 필요하다.

② 인사관리 적절성

○ 기관은 전략목표-핵심사업-KPI 연계 성과관리 체계 구축, 분기별 성과 모니터링 및 간부급 성과점검 회의 운영, 핵심사업 목표 100% 달성 등 성과관리 실효성 확보 등 성과중심 인사관리 체계를 강화하였다. 연구기관 특성상 정량화가 어려움에도 불구하고 성과관리 체계를 고도화하려는 노력은 긍정적으로 평가된다. 그러나 성과관리가 고도화됨에 따라 지표 관리 부담 증가, 성과 측정 복잡성 확대, 목표 도전성과 안전성 확보 등의 문제가 존재하므로 성과관리 체계의 안정적 운영을 위한 지속적인 점검과 보완이 필요하다.

○ 기관은 일·생활 균형 개선을 위한 구성원 주도 TF 운영, 내부 설문 및 FGI 분석을 통한 개선과제 발굴, 육아휴직 복귀 지원, 가족 초청 행사 등 복지정책 확대 등 내부 구성원 참여 기반 조직문화 개선에 노력하여 내부직원 만족도가 3.79에서 4.07로 상승하였다. 단기 캠페인이 아닌 지속가능한 조직문화 개선 체계를 구축한 점은 인사관리의 질적 측면에서 강점이라고 평가된다.

○ 내부역량 분석에서 AI·데이터 등 디지털 전환 분야 연구인력 부족이 지적되었고 스마트축산, 디지털육종 등 확대 필요성 대비 인력구성의 질적 전환 속도가 제한적으로 평가된다. 연구환경 변화에 대응한 인력 재교육 전환훈련 체계에 대한 구체적 계획은 제한적이다. 따라서 단기 대응은 적절하나, 5~10년 단위의 중장기 인력구조 재설계 전략은 추가적 고도화가 필요하다.

③ 재무관리 적절성

○ 국정과제(탄소중립, 스마트축산 등) 반영 전략체계 재정립 후 예산을 전략과제 중심으로 배분했고 핵심사업 10개를 선정 후 KPI 설정 및 성과모니터링을 실시하였다. 예산이 단순 전년도 관행 유지가 아니라 전략적 우선순위에 따라 재배분되는 구조로 개선된 점은 매우 긍정적으로 평가된다. 그러나 총예산 집행률이 89.3%로 R&D 집행률 대비 낮은 수준이고 이전사업, 기본경비 등 일부 항

목 집행률이 낮으며, 총액인건비 비대상 집행률도 50.4%로 낮은 수치를 보인다.

○ 축산자원개발부 이전사업의 예산 비중이 상당히 높은데 보상 및 공정 지연이 발생하여 집행률이 저하되고 연도 간 변동성이 발생하고 있다. 대형 프로젝트 중심 재정구조는 재정 안정성 측면에서 잠재적 리스크 요인으로 작용하기 때문에 철저히 관리할 필요가 있다.

○ 국정과제 확대 및 대형 프로젝트 추진에 따른 재정 수요 증가를 고려할 때 중장기 재정운영 계획을 보다 체계적으로 검토할 필요가 있는 것으로 판단된다. 단년도 재정운영은 안정적이나 5년 이상 중장기 재정계획의 체계화는 추가적인 보완이 필요하다.

④ 조직·인사·재무관리의 자율성 활용 노력

○ 기관은 책임운영기관 자율성 특례제도를 활용하기 위해 어느 정도의 노력을 기울인 것으로 판단된다. 조직관리 분야의 자율성 특례에 대해서는 정원관리, 총액인건비, 하부조직, 복수직급 등의 특례를 확대·활용해 기관 특성에 맞는 조직관리 체계구축을 추진했다.

○ 인사관리 분야의 자율성 특례에 대해서는 임용권, 특별승진·승급, 근무평정, 상여금, 임용시험, 인력관리 등의 특례를 활용해 기관 특성에 맞는 인사관리 체계구축을 추진했다. 재무관리 분야의 자율성 특례에 대해서는 인건비-물건비 전용 특례만 현재 활용 중이고 초과수입금 특례에 대해서는 협의 중이며 특별회계, 이월, 기타물품접수 등의 특례는 미활용되고 있다. 조직·인사·재무 전 분야에서 자율성 특례를 활용함으로써 고정적 조직·인력·예산 구조의 한계를 어느 정도는 보완할 수 있게 되었다.

3) 성과 및 환류

(1) 서비스 혁신

① 혁신사례의 우수성: 불안함을 신뢰로, 불모지에서 시작한 K-펫푸드의 혁신: 반려동물 펫푸드 영양표준 개발 및 제도화로 소비자 신뢰확보

○ 기관은 국정과제 및「반려동물 육성법」등 관련 제도 변화에 대응하고, 반려동물 관련 사회적 이슈와 동물복지에 대한 관심 확대로 안전한 관리체계 마련 필요성이 커지는 상황에서 본 과업을 추진한 실적이 확인된다. 특히 펫푸드 시장의 주도권을 확보하고, 펫푸드 안전성에 대한 국민 불안감을 해소하기 위해 펫푸드 특화 제도 마련의 시급성에 대응하는 것을 본 과업의 주요 추진 목적으로 설정한 것으로 확인된다. 기관은 국내 최초로 반려동물 영양표준을 개발하고 제도화에 기여함으로써, 한국형(NIAS) 표준 제정 및 영양표준의 연속성 확보를 위한 기반을 마련하고, 펫푸드

소비자의 알권리를 보장하고, 국산 펫푸드에 대한 신뢰성을 제고한 성과 역시 우수하다고 판단된다. 또한, 국산 자원 활용 기능성 펫푸드 소재를 개발하고, 이를 펫푸드 제조기술 사업화에 기여한 성과 역시 우수하다고 판단된다.

○ 다만, 본 과업 성과가 실질적인 기대효과로 확산·정착될 수 있도록 사후관리체계를 지속적으로 고도화할 필요가 있다고 판단된다. 확대가 예상되는 펫푸드 시장 규모와 경쟁 환경 변화에 선제적으로 대응하기 위해, 기관 차원의 후속 관리 및 지원 전략(제도 정착 지원, 산업 현장 적용 지원, 성과 확산·홍보 및 컨설팅 등)을 보다 지속적으로 고도화할 필요가 있다고 판단된다. 또한, 국산 펫푸드의 수출 경쟁력 강화를 위해 관련 기업의 애로 해소, 국제 기준·규격과의 정합성 제고, 품질·안전 기반 고도화 등을 포함한 지원전략을 구체화할 필요가 있으며, 특히 중장기적으로는 신규 기능성 소재 개발을 위한 R&D 연구사업을 확대하는 방안도 적극 검토할 필요가 있다고 판단된다.

② 혁신사례의 우수성: 잉여에서 가치로, 한우 K-비빔밥이 만든 지속가능한 축산 혁신: 축산 사료로 재탄생한 식품부산물 지속가능한 미래 자원이 되다

○ 기관은 규제개선 시범사업 등 자원순환 관련 정부부처 정책과 연계된 기술지원 수요가 확대되는 상황에서, 부산물 활용과 관련한 축산농가의 현장 애로사항에 적극 대응하고자 본 과업을 추진한 실적이 확인된다. 또한 탄소중립에 대한 국민적 관심이 높아지는 여건 속에서, 한우농가의 경영부담을 완화할 수 있는 대안을 마련하기 위한 목적에서 본 과업이 추진된 것으로 확인된다. 본 과업 추진 과정에서 기술적·제도적 과제와 농가 수용성 측면에서의 현안을 적극적으로 해소하여 부산물 활용 농가를 확대하고, 규제특례 실증화사업을 추진함으로써 순환자원 인정 범위를 확대하는 등 자원순환을 위한 제도적 기반을 구축한 성과가 인정된다. 청년농가를 대상으로 TMR 기술을 전수하는 등 현장 확산을 통해 청년농가의 경영 지속성 확보에 기여한 성과가 확인된다. 또한 민·관 협력체계를 기반으로 '부산물 직거래-가공-사료화-규제혁신'으로 이어지는 순환경제 플랫폼을 구축하고자 노력한 실적 역시 인정된다.

○ 다만, 본 과업의 기대 성과가 지속적으로 창출되기 위해서는 거점농가 및 참여농가의 확대가 전제될 필요가 있다고 판단된다. 이를 위해 거점·참여농가 확산을 위한 전략적 과제를 추가 발굴·추진하고, 과업에서 지향하는 시너지 효과를 극대화할 수 있도록 관계부처 간 협의를 지속하여 참여농가에 대한 인센티브 지원방안을 마련하는 등 활성화에 기여할 수 있는 제도를 구축하는데 지속적으로 노력할 필요가 있다고 판단된다. 또한 TMR 기술의 현장 적용 과정에 대한 모니터링을 보다 적극적으로 수행하여, 농가가 실제로 겪는 현안과 애로사항을 체계적으로 발굴·분석하고 신속히 대응할 수 있는 지원·환류 체계를 마련하는 노력이 한층 강화될 필요가 있다고 판단된다.

(2) 자체평가의 적절성

① 성과지표 및 관리체계 적절성

○ 기관은 대내외 환경변화 분석 결과를 기반으로 전략체계를 고도화하고, 전략목표 및 전략과제에 대응하는 9개의 핵심성과지표(고객만족도 지표 포함)를 설정하고 있는 것이 확인된다. 기관은 전년도 관리역량 평가 등에서 제기된 지적사항을 반영하여 전략체계를 구조적으로 개편하였으며, 이에 따라 신규 성과지표(동물복지 반려동물 기술 확산지수)를 신설하고 변화관리를 추진한 실적이 확인된다. 기관은 성과논리모형을 구축하여 성과 창출을 위한 투입-과정-산출-결과 지표를 도출하고, 이를 핵심성과지표의 구성지표 설계에 적극 활용하고 있는 것으로 확인된다. 또한 핵심성과지표 도출을 위해 AHP 분석을 실시하여 지표별 가중치를 조정하고 있는 실적도 확인된다.

○ 기관의 성과지표 도출 과정은 전반적으로 양호하나, 핵심성과지표의 적정성 진단 및 선정 방법론은 보완이 필요하다고 판단된다. 기관은 핵심성과지표 도출을 위해 15개 성과지표 풀을 구성하고 SMART 분석을 수행한 실적이 확인된다. 다만 SMART 분석 결과를 살펴보면 동일하게 4.2점 수준의 평가를 받은 지표 중 일부는 반영되고 일부는 제외되는 등 선정 결과의 일관성이 충분히 확보되지 않은 것으로 판단된다. 또한 성과지표의 적정성 진단은 SMART 분석만으로는 한계가 있을 수 있으므로, 결과지향성·대표성·정책연계성·측정가능성(산식의 객관성) 등 심화요건을 추가로 검증하여 진단 결과의 신뢰도를 제고할 필요가 있다고 판단된다. 아울러 현재처럼 전략과제 전반의 성과지표 풀을 일괄적으로 SMART 분석하여 상대 비교하기보다는, 전략과제별 성과지표 풀을 확대·발굴한 후 과제별 후보군 내부에서 대표성이 높은 지표를 1차 선정하고, 이후 기관 차원의 관점에서 정합성·균형성을 종합 검토하여 핵심성과지표를 최종 확정하는 방식으로 절차를 개선하는 것이 보다 합리적이라고 판단된다.

② 목표 도전성 및 달성도

○ 기관은 행정안전부 「책임운영기관 평가업무 처리지침」에 근거하여 편차이용 목표부여 방식을 채택하고, 소속 중앙부처 및 기관 중장기 경영계획상의 목표치를 함께 고려함으로써 성과목표의 도전성을 확보하고자 노력한 실적이 확인된다.

○ 기관의 성과목표 설정 방법론은 전반적으로 적정한 것으로 판단되며, 성과목표를 달성하고 있는 것이 확인된다. 다만 책임운영기관으로서의 사회적 책임성을 제고하는 차원에서, 성과목표의 도전성을 확보·강화하기 위한 노력을 지속할 필요가 있다고 판단된다. 즉, 행정안전부가 제시하는 목표 설정 방법론을 단일 방식에 한정하기보다 보다 다각적으로 활용하고, 기관의 비교우위를 반영한 목표 수준을 설정하려는 노력이 강화될 필요가 있다고 판단된다. 또한 성과목표는 현실적으로 달성 가능한 수준으로 설계되어야 하는 만큼, 준거치 및 비교기준(유사기관 성과, 과거 추세, 외부

환경변수 등)을 활용하여 목표 도전성을 객관적으로 산정·검증하는 방안도 함께 고려할 필요가 있다고 판단된다. 임계치에 도달했거나 도달이 예상되는 성과지표는 신규지표로 개발·대체할 필요가 있다고 판단된다. 또한 이미 임계치에 도달한 지표는 관리지표로 전환하여 성과 수준을 안정적으로 유지·관리함으로써 성과 창출의 지속성을 제고할 필요가 있다고 판단된다. 기관이 설정한 성과목표는 대부분은 달성된 것이 확인된다. 다만, 고객만족도 제고를 위한 기관차원의 노력이 지속적으로 강화될 필요가 있다고 판단된다.

(3) 전년도 개선요구 반영

○ 전략목표별 성과지표 배분의 불균형 및 지표 적정성 재검토 필요의 개선 요구사항에 대해 단순 지표 조정이 아니라 전략체계 자체를 재구성하여 구조적 정합성을 강화한 점은 우수하다. 그러나 개선 조치가 단년도 성과 관리 중심으로 집중된 측면이 존재한다. 3~5년 이상 중장기 성과 관리 고도화 계획은 구체성이 제한적이다. 따라서 구조적 제도화 수준은 강화되었으나 지속가능성 확보 전략은 추가 보완이 필요하다. 지표 재배분은 이루어졌으나 일부 KPI는 여전히 정량 중심이다. 정책기여도·사회적 가치 등 질적 성과 측정 고도화가 추가적으로 필요하다.

○ 체계적 신규과제 발굴 과정 보완 필요의 지적사항에 대해 외부 수요 기반 사업기획 체계로 개선된 점은 긍정적이며 정책연계형 신규사업 발굴 구조를 구축한 것은 의미 있는 변화이다. 신규사업 발굴 건수는 1건에서 2건으로 증가하였으며 공동연구 확대를 통해 연구 규모 또한 크게 확대된 것으로 확인된다. 전략적 포트폴리오 전환을 위한 다양한 시도가 이루어지고 있으며 향후 디지털 전환 및 미래기술 대응 역량 강화를 위한 중장기적 보완 노력이 지속될 필요가 있다. 미래기술 분야 인력 부족 문제는 구조적 과제로 지속될 것으로 보인다.

2025년도
책임운영기관 종합평가

최종보고서

행정안전부
행 정 안 전 부
책임운영기관 운영위원회