

제도 밖 취약직군을 청렴 파트너로 전환한 실행형 모델

반부패 시책 우수사례 보고서

-경마지원직의 4대 취약부문(소통,인사,갑질,신고) 개선-

2025. 6.

한 국 마 사 회

감 사 실

“경마지원직, 조직의 사각지대에서 청렴 파트너로” - 취약계층 중심의 청렴정책 고도화

1 추진배경 및 필요성

가 국민 신뢰를 받는 현장 중심 인력임에도, 제도적으로 가장 소외된 청렴 사각지대

경마지원직?

- 약 3,500명, 전체 직원의 70%를 차지하는 무기계약 단시간근로자로서 주 1~3일(주말) 근무
- 경마현장 최일선에 있으나 제도 개선·관리체계의 사각지대 위치, 갑질·괴롭힘 등 취약한 계층

경마지원직 관련 부패신고·비중 지속 증가하는 추세

구 분	'22년	'23년	'24.5월
전체 신고건수	104건	103건	40건
경마지원직 신고 비중	10.6%	29.1%	50.0%

경마지원직 직군의 저조한 내부체감도 응답결과

구 분	청렴 인식도
경마지원직 제외 시 (자체 진단)	87.0
경마지원직 포함 시 (권익위 평가)	67.0
GAP (경마지원직 부정응답 영향)	△20.0

개선
필요성

- 현장 중심 직군에 대한 접근 없이는 조직 전체의 청렴문화 확산 및 국민 신뢰 확보에 한계 존재
- 청렴도 향상을 위해서는 제도 설계 자체에 소외계층 맞춤형 접근을 반영하는 정책 전환이 요구

나 간담회, 설문, 외부평가, 전문가 자문을 통해 착안사항 발굴·조합한 4대 취약분야 도출

취약분야
개선전략
매핑

착안 키워드

- 소통기회·효능감 부족
- 인사업무 등 투명성 요구
- 갑질 근절 필요
- 신고자보호 낮은 신뢰도

(경마지원직) 4대 취약분야&개선방향

- | | |
|-------------|-------------------|
| 소통취약 | · 소통→제도개선 소통효과 체감 |
| 인사불만 | · 투명성·공정성·책임성 강화 |
| 갑질잔존 | · 갑질근절 및 조직문화 개선 |
| 신고취약 | · 신고자 보호 및 신고활성화 |

착안 키워드

- 고위직 소통노력 요구
- 근무평가 제도불만
- 수평적 조직문화 요구
- 부패신고 활성화 필요

2 4대 취약분야 개선 추진내용

가 **소통강화** 맞춤형 개별상담을 통한 제도개선으로 경마지원직 소통효과 체감도 제고

추진방향

- (수요자 접근형) 경마지원직의 접근성을 고려하여, 경마현장 일선에 찾아가는 소통방식 지향
- (제도개선 반영) 경마지원직 의견 → 실질적 제도개선 → 경마지원직 소통 효능감·실효성 제고

BP

[경마지원직 개별상담]사업장별 찾아가는 「노사 공동 청마패」 청렴한 마사회 패트를 최초 시행 **신규**

추진방법

주요 고충처리 부서와 노동조합이 함께

- 감사·인사·노무 등 고충처리 담당자로 구성
- 경마지원직 노동조합 위원장, 실무국장 참여

한분 한분 듣고 조치해 드립니다!

- 보안유지 장소에서 1:1 방식 상담 진행
- 상담결과 비밀유지, 경영진 보고·조치 시행

대상자

- 고충 상담 신청자 또는 직권선정 (연차, 직무 등 고려하여 부패인식 취약계층 내 선정)

추진실적

청렴혁신팀 발족(4월)

- 반부패·청렴 업무 전담기구
- 팀장 체계 청마패 실무 기획·추진

노사공동 청마패 TF 구성(7월)

- 책임수행 위해 인사발령 실시
- 단장(CEO,노조위원장),6반장,11반원

사업장별 점검 시행(8~9월)

- 3개 본사 방문, 179명 소통
- 6개 지사 방문, 23명 소통

제도개선

소통해보니 이런 문제들이 있었군요!

- 예측가능한 정기전보제도 도입 요청 (8.25)
- 상시 온라인 소통채널 마련 요청(9.14)
- 고객센터 중 손해 배상절차 개선요청(8.25)

이렇게 바꿨습니다!

- 조치완료(연말 시행)
- 조치완료('25년 운영)
- 조치완료(보험적용 완)



19건 착안사항 발굴, 경영진 보고 후 즉각 개선조치 완료

나 ▶ 인사개선 **공정성·투명성·책임성에 기반한 합리적인 경마지원직 인사제도 구축**

BP 알기 쉽고 투명한 인사제도 구현하여, 경마지원직의 인사업무 만족도 제고 개선			
사업비 2억원 투입, 전문노무법인과 협업하여 9개 사업장 경마지원직 인력운영 현황 및 제도 점검			
현황진단	- 근무 7.5H, 휴게 1.5H만 규정 - 불명확한 운영으로 불만 내재	- 과업범위 좁아 업무지시 갈등 - 특정 선호직무(수납) 관련 갈등	- 관리자(반장) 공식권한 부재 - 자회사와의 미화업무 갈등
개선방안	근무 직무별 근무일정 표준화 표준 근무시간 합리화하여 조정	과업 수평평가 도입, 상호존중 제고 범위 근로계약 수정, 과업범위 확대	권한 상·하급자 간 상호평가 도입 규정 관리자 권한 자회사 과업구체화
추진실적	• 9개 사업장 현장진단 결과, 3대 전략 9개 주요 추진과제 발굴·보고 완료(9.6 부) • 근무평가 시 상향·수평평가 도입, 근무자 상호·상급자·관리자 간 재량권 남용행위 방지책 마련		

다 ▶ 조직문화 **경마지원직에 와닿는, 현장중심 갑질근절·조직문화 선진화 추진**

BP ① 갑질 취약분야 인식 → ② 교육하고 알려주되, → ③ 안되면 뿌리 뽑기(징계, 평가 등) 개선				
한국마사회 형 부패위험도 진단 실시 신규		전 직원 대상 갑질실태조사 신규		
- 경마지원직 등 4,502명, 업무환경·부서장 부패위험 조사 ‘의사결정 투명성’에 대한 경마지원직 높은 불만 확인 결과 공정성·투명성 취약한 6개 부서 확인·주의 조치		- 갑질발생 가능성 사전진단, 개선활동 추진 목적 - 관리자·실무자 별도 시행 → 그룹 간 인식차이 탐색 결과 특히 저조한 2개 본부 확인 → 현장점검 실시		
서약하고, 진단하고, 풀어보고.. 끊임없는 갑질근절 강조		임원부터 경마지원직 관리자까지, 모두 함께 갑질근절!		
- 전 직원 갑질근절·상호존중 서약(3월) - 전 고위직 65명 갑질자가진단(6.8) - 전 임직원 갑질 퀴즈 실시(6월) - CEO 청렴레터 4,000부 배포(8월)	갑질자가진단 갑질자가진단 실시 결과 발표	소 임원 8명 청렴리더십 → 소 실처장 31명 청렴감사 취득 소 경마지원직 관리자 갑질금지 집합교육 시행		
		지사장 9.15.부(20명)	부지사장 등 5.30.부(53명)	발매소장 6.12.부(51명)
개선조치	현장점검·주의장			청마패 현장점검하고, 부패위험도진단결과 하위 10% 부서장 주의 조치
	갑질 무관용 인사			근무평가에 ‘갑질행위’ 항목 신설 → 적발 시 최저등급 부여, 근무평가 권한 박탈
	원스트라이크 아웃			갑질행위자에 대해서는 포상 등 따른 징계감경 적용 제외, 승진제한기간 2배 가중

라 ▶ 신고제도 **신고자 보호 강화와 경마지원직 인식을 개선하여 부패신고제도 활성화**

BP 청마패 착안 경마지원직의 신뢰도가 낮은 특정 신고상담채널(‘수호천사’) 정비 신규			
추진배경	감사부서 아닌 일반부서 운영 • 마권발매 담당하는 발매운영부가 운영하는 신고상담채널로서, • 부패신고 처리업무 대한 교육·권한 등이 미비한 상황	경마지원직 접근성·인지도 높은데.. • 감사부서 공식적인 신고채널 보다 높은 인지도·접근성, 감사부 채널 인지도 70.6% < ‘수호천사’ 채널 인지도 88.2%	신고채널에 대한 낮은 신뢰도 • 신고에 대한 실질적인 조치사례가 적어 실효성 의심 • 신고자 보호 및 비밀유지에 대한 경마지원직 낮은 신뢰도
추진내용	신고활성화를 위해 ‘수호천사’ 신고채널은 계속 운영하되, A to Z 포괄적 정비·개선		
	처리담당자 교육훈련 강화 • 권익위 운영교육 수강 의무화 • 공식 인사발령, 책임성 강화	신고접수 후 처리절차 개선 • ‘수호천사’ 처리지침 신설·제정 • 감사부 신고채널 연계·사후감독	신고자 보호기능 강화 • 신고채널 보안시스템 강화 • 담당자 및 부서장 보안서약
추진성과	‘수호천사’ 개선조치, 경마지원직 피드백 진행 • CEO·상임감사위원 공동명의 개선 권고(9.29 부) • ‘수호천사’ 채널 개선계획 경마지원직 공지		
	경마지원직의 신고제도 신뢰 회복 • 신고제도에 대한 경마지원직 불신 해소 • 신고활성화로, 경마지원직 권익보호 강화		

3 추진과정 중 장애요인 및 극복 방안

구분	장애요인	장애요인 극복 방안
신뢰기반 미비 (참여회피 및 불신)	• 경마지원직은 청렴정책 수혜 경험이 부족하여, '참여해도 바뀌지 않는다'는 불신이 고착, 일부 지사에서 개별상담 참여 거부 사례 발생	현장주도-즉시반영-환류의 청렴실행 구조 확립 • 기관장이 직접 경마지원직 현장 간담회 주재 • 수렴된 의견을 반영해 19건의 제도개선 신속 추진 • 청마패 제도를 통해 의견수렴-정책반영-환류체계 상시화
조직문화 저항 (기존 권한구조 반발)	• 평가제도 개편안에 대해 일부 관리자들이 통제력 약화 우려를 직접 표출, 변화에 대한 정서적 저항과 노사 갈등 가능성 존재	진단-공동설계-직접관리의 개편 실행 체계 정착 • 외부 노무법인을 통한 객관적 진단체계 도입 • 노사 공동설계방식으로 정기전보제·수평평가제 등 도입 • 기관장 직속 보고체계를 통해 개편 전 과정을 밀착 관리
실행체계 부족 (전담조직·예산 부재)	• 시책 추진 초기에는 청마패, 전문 컨설팅 등 신규 사업 운영을 위한 전담 조직과 예산 미비, 부서 간 책임 혼선 및 제도 지속성 확보에 한계	예산·조직 기반을 확보한 지속가능 운영 체계 구축 • 청렴협치 운영 예산(3천만원)을 본예산에 최초 반영 • 청마패 전담 「청렴혁신팀」 신설 및 인력 3배 증원(1명→3명) • 일회성 캠페인 수준에서 상시 실행 가능한 조직기반 전환

4 주요 추진성과

계량성과	청렴소통활동 지수 (자체개발 지수)	- Σ (소통활동별 효과계수 × 대상인원 × 소통시간) - 효과계수: $E = e^{-0.3 \cdot n}$ (n: 소통인원), 1:1상담 최고점	58% ↑	'23년 576점	'24년 912점
	인사위반 경험률	• 자체청렴도 조사결과 '인사업무 위반' 경험률	11.4%p ↓	16.7%	5.3%
	갑질 대면교육시간(M/H)	• 갑질근절 교육 시행 건수 × 교육시간 × 인원 수	5.74배 ↑	103M/H	592M/H
	경마지원직 신고비중	전체 신고 건 중 경마지원직이 차지하는 비중 감소	16.1%p ↓	50%	33.9%
비계량성과	소통↔개선 선순환	• 경마지원직 의견 반영 19건 제도개선 → 긍정적 소통효과 체감, 지속적인 소통활성화			
	경마지원직 주도형	• 노동조합과 함께 경마지원직이 제도개선 주체로 참여, 조직구성원 소속감·주체성 부여			

5 우수사례 선정 사유

실행 대안 적용 가능	① 비정규직·현장직군 중심의 조직을 운영하거나, 본사-현장 간 청렴 체감 격차에 고민이 있는 기관 ② 소극적 고충상담, 낮은 제도 수용성, 관리자 중심 조직문화로 청렴정책 실효성에 한계를 느끼는 기관 ③ 전담조직, 실행예산, 운영기반이 미비하여 청렴시책이 일회성으로 그치고 있는 기관
----------------	--

적용 가능 기관 유형	마주할 수 있는 문제 상황	마사회 사례가 제시하는 실행 대안
① 비정규직·현장직군 운영 (공공병원, 시설공단 등)	- 취약직군 대상 청렴 시책 부재 - 본사-현장 간 청렴 체감 격차	‘청마패’ 기반 실시간 환류체계 구축 → 제도 밖 직군을 청렴정책 파트너로 전환
② 신고·수용성 취약 조직문화 (현장 밀집기관, 지방의회 등)	- 고충신고 기피, 관리자 중심 권한구조 - 제도 도입 저항 및 실효성 부족	- 진단-공동설계-기관장 밀착관리의 3단계 실행전략 → 내부 저항 돌파형 구조개선 모델
③ 청렴전담 인프라 미비 (소규모·신설기관 등)	- 청렴시책의 일회성 운영 - 지속 가능성과 제도적 효과성이 제한	- 청렴정책의 조직화·예산화·상시화 → 청렴시책을 실행 가능한 제도 기반으로 전환

✓ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ☒	아니오 ☐
✓ 과제 제출 연도 * ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번	'22년 ☐	'23년 ☐
✓ '22년도~'24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 ☐	아니오 ☒

<붙임> 증빙문서

문 서 명	문서번호	시행일자
권익위 주관 2023년도 종합청렴도 평가결과 보고	감사부-240	'23. 1.28.
한국마사회 부패취약분야 개선을 위한 설문조사 결과보고	감사부-685	'24. 3.17.
2024 한국마사회 반부패청렴 추진계획(안)	감사부-1107	'24. 4.25.
2024년 한국마사회 부패취약분야 분석 및 도출 결과 보고	감사부-1544	'24. 6. 9.
2024 윤리청렴추진협력단 회의 개최계획(안)	감사부-1437	'24. 5.31.
2024년 제1차 윤리청렴실무추진반 운영 결과보고	ESG경영부-335	'24. 3. 8.
2024년 윤리청렴추진협력단 청렴과제 추진실적 제출 요청	감사부-2336	'24. 8.31.
(감사2부) 반부패청렴업무 전담 팀 신설 요청	감사부-847	'24. 3.30.
2024년 청렴과제 심사결과 보고	감사부-1020	'24. 4.14.
2024년도 한국마사회 부패위험도 진단 및 평가 시행계획(안)	감사부-1470	'24. 6. 1.
2024년 한국마사회 부패위험도 진단 및 평가 관련 협조요청	감사부-1486	'24. 6. 2.
2024년 한국마사회 부패위험도 진단 및 평가결과 보고	감사부-2677	'24. 9.29.
인력운영 개선 컨설팅용역 추진계획(안)	인재경영부-1424	'24. 4. 6.
인력운영 개선 추진단 운영계획(안)	인재경영부-2375	'24. 6. 2.
인력운영 개선 용역 1차 중간보고회 결과보고	인사부-3729	'24. 9.15.
2024년 윤리청렴추진협력단 청렴과제 추진실적 제출	기획총괄부-1113	'24. 9.12.
2024년 윤리청렴추진협력단 청렴개선과제 이행실적 점검 결과보고	감사부-2582	'24. 9.27.
CEO-경마운영부서 소통 간담회 시행결과 보고	기획총괄부-694	'24. 6.19.
부패취약분야 집중 개선을 위한 “노사공동 청렴한 마사회 패트롤” 시행알림	감사부-1840	'24. 7. 7.
인사발령(노사공동 청마패)	인재경영부-2991	'24. 7.11.
노사 공동 청렴한 마사회 패트롤(청마패) 착수회의 개최(안)	감사부-1877	'24. 8.17.
2024년 노사공동 청마패(지사1차) 점검(안)	감사부-2264	'24. 8.23.
2024년 노사공동 청마패(지사2차) 점검(안)	감사부-2439	'24. 9.11.
제주본부 및 부경지역본부 대상 노사공동 청마패 결과보고	감사부-2465	'24. 9.12.
(경마지원직 대상) CEO가 직접 찾아가는 청마패 시행 결과보고	감사부-2585	'24. 9.27.
2024년 “노사 공동 청마패” 시행 결과보고	감사부-2603	'24. 9.28.
2024년 3월 비전·가치의 날 시행 결과 보고	경영지원부-532	'24. 3. 8.
2024년 7월 비전·가치의 날 시행 결과 보고	경영지원부-1551	'24. 7.11.
핵심가치 내재화를 위한 2024년 간부워크숍 개최 결과보고	기획총괄부-477	'24. 5. 4.
비전 가치의 날 연계 CEO 핵심가치 토크콘서트 시행 결과보고	기획총괄부-851	'24. 7.17.
제2차 CEO-경마지원직 소통 간담회 결과보고	기획총괄부-1195	'24.10. 4.
(경마지원직 대상) CEO가 직접 찾아가는 청마패 시행 결과보고	감사부-2585	'24. 9.27.
「인력운영 개선 추진단」 운영계획(안)	인재경영부-2375	'24. 6. 1.
인사발령(인력운영 개선 추진단 TF)	인재경영부-2384	'24. 6. 2.
2024년 경영진과의 대화(M2D) 시행계획(안)	인재경영부-2691	'24. 6.27.
인력운영 개선 추진단 실무협의회 시행계획(안)	인재경영부-2715	'24. 6.27.
2024년 신입사원 온보딩 프로그램 시행계획(안)	인재경영부-2897	'24. 7. 3.
인재경영부 직제개편 건의(안) 제출	인재경영부-2932	'24. 7. 7.
2024년 상반기 신규 입사 경마지원직 교육시행 계획(안)	인재경영부-3045	'24. 7.17.
전임직·위촉직·경마지원직 인력운영 개선 용역 현장진단 시행계획(안)	인재경영부-3180	'24. 7.25.
‘찾아가는 인사 컨설팅’ 시행계획(안)	인사부-3589	'24. 9. 1.
경마지원직 ‘청렴순회 간담회’ 시행계획(안)	인사부-3826	'24. 9.28.
2024년 상반기 조직문화 개선 프로그램 만족도 조사 결과보고	인재개발부-219	'24. 8.24.
2024년 한국마사회 부패취약부문 개선을 위한 설문조사 시행 결과보고	감사부-685	'24. 3.17.
「직무상 갑질 금지 관련 규정을 포함한 행동강령 대면 교육」결과보고	감사부-1439	'24. 5.31.
(한국마사회) 2024년 청렴라이브 교육 결과 보고	감사부-1188	'24. 5. 3.