

## 實學者 崔漢綺의 「人政」에 관한 小考

朴 晟 淳\*

〈目 次〉

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| I. 序 論              | IV. 「人政」의 位置와 體系 |
| II. 朝鮮後期 實學과 韓國 經營學 | V. 結論 및 示唆點      |
| III. 崔漢綺의 生涯와 學問    |                  |

### I. 序 論

#### 1. 연구의 의의

한국 기업은 IMF시련 이후 새로운 천년 시대의 도래를 눈앞에 두고 급변하는 경영환경에서 나름대로 생존전략 마련에 부심하고 있다. 그러기 위해서는 무엇보다도 그 중 기업의 경쟁력 강화가 급선무이며 이를 위해 여러 가지 논의가 가능하겠지만 사람 그 자체가 경쟁력<sup>1)</sup>이기 때문에 인적 자원의 효과적인 관리야말로 21세기 한국기업 발전의 관건이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

주지하는 바와 같이 우리 나라는 1960년대 초반, 당시 정부의 경제 발전 5개년 계획에 힘입어 산업화 기반이 구축되면서 삼성 등 소수의 사기업 그리고 한전 등의 공기업 중심으로 과학적인 인적 자원 관리가 뒤늦게 시작되었다.

그 이후 한국 경제의 급속한 성장으로 많은 기업들의 규모가 커지고 업종이 다양화되었으며, 이로 인하여 우리 나라의 기업 실정에 적합한 인적 자원 관리 제도보다는 능률 제고를 위하여 여러 선진국의 인사제도들을 앞 다투어 성급하게 도입하기에 이르렀다.

\* 전남대학교 경영대학 교수

1) Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, 포스코 경영연구소 옮김, 「사람이 경쟁력이다」, 1995.

특히 한국 경영학의 대부분이 미국 경영학의 연구 성과에 힘입은 바가 크기 때문에 인사관리 분야에서도 미국적인 인적자원 관리 제도가 주로 채용되었다고 볼 수 있다.

그러나 인적자원 관리는 그 나라의 사회, 문화적 환경요인, 특히 가치관, 사상체계, 행동양식에 크게 좌우되므로 무엇보다도 법고창신(法古創新)<sup>2)</sup>의 노력이 필요하다고 하겠다.

우리 나라의 경우 상공업에 대한 논의가 본격화되는 18세기 시대, 이른바, 조선 후기 실학시대에 관한 연구가 한국 경영학의 모태가 된다는 주장을 감안할 때, 실학자들의 연구 결과에 깊은 관심을 가질 필요가 있다. 그 중 실학자 최한기가 쓴 「인정(人政)」은 인적자원관리를 체계적으로 집대성한 역자로서 사람을 평가하여 가르치고 뽑아서 적재적소에 쓰는 방법을 논리적으로 제시하고 있다. 그러나 아쉽게도 최한기의 연구는 지금까지 철학계, 역사학계에서는 비교적 많은 연구가 있지만, 우리 경영학계에서는 물론, 인사관리 학계에서조차 제대로 연구되지 않고 있다.<sup>3)</sup>

특히 인적자원관리 방식은 시간의 흐름 속에서 축적되고 변화되어 왔기 때문에 그 역사적 · 사회 문화적 맥락을 이해하지 못하고서는 향후의 변화방향을 예측하기 힘들다.<sup>4)</sup>

그러므로 본 연구에서는 대표적인 실학자 최한기와 그의 저서 「인정」을 널리 알리고 소개함으로써 한국형 인적자원 관리연구에 조그만 보탬이 되고자 한다.

## 2. 연구의 접근방법

한국 기업의 경쟁력 제고를 위한 인적자원관리의 실천 방향으로 기업 실무계와 연구자들간에 논의되고 있는 접근방법은 사회 문화적 측면에서 볼 때 크게 다음 두 가지로 집약해 볼 수 있다.<sup>5)</sup>

첫째, 생산관리, R&D, 재무관리, 회계, MIS등과 같이 합리성에 입각한 기업기능관리 방식처럼 한국의 인적자원 관리 방식도 글로벌 스탠더드(global standard)에 맞추어

2) 옛 것을 본뜨는(法古) 사람은 그 형식이나 겉모습에 구애됨이 병폐이고, 새로운 것을 만들어 내는(創新) 사람은 법도가 없음이 폐단이다. 진실로 옛 것을 본받을 줄 알고 새로운 것을 만들어 내면서도 법도가 있어야 함을 의미한다(박종채, 1998, 「나의 아버지 박지원, 둘째개」, pp.179-180.).

3) 1960년대 이후 최근까지 최한기에 관한 연구 논저는 일반 논문이 100여 편, 박사학위 논문이 10여 편, 석사학위 논문이 40여 편에 이른다.

4) 신유근(1998), "한국 기업 인적자원 관리의 평가와 전망", 21세기 한국의 노동, 한국 노동연구원, p.165.

5) 상계 논문, pp.204-207

서구적 방식을 전면적으로 도입하자는 입장이다. 이러한 주장은 외국 초우량 기업의 성공 사례를 벤치마킹하여 도입하면 우리 한국 기업도 그들처럼 성공할 수 있을 것이라는 수렴이론(convergence theory)(Kerr. et. al., 1960)에 근거한 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 인적자원 관리방식은 여타의 관리방식과는 달리 그것이 토대를 이룬 사회 문화에 제약되어 있기 때문에, 한국의 전통 또는 사회 문화적 강점을 살려 한국만의 독특한 인적자원 관리방식을 계승, 발전시켜 나가야 한다는 주장이다. 이 입장은 산업화나 자본주의화의 과정이 각 국가의 독특한 사회 문화적 영향력이 개입되는 복잡한 과정으로 이해되어야 한다는 비수렴이론(divergence theory)(Rojek, 1986)에 그 기반을 두고 있다고 볼 수 있다.

그러나 이상의 두 가지 접근방법 중 어느 하나만을 선택하는 데는 문제가 있다. 왜냐하면 기업 경영의 진화 방식은 단선적으로 모든 기업들이 유사한 방식으로 발전해 나가는 것도 아니며, 그렇다고 전래의 것이 좋다고 해서 그대로 보전되는 것도 아니기 때문이다.<sup>6)</sup> 이는 결과적으로 상반된 두 개의 방안이 어떤 형태로든 필연적으로 상호 침투의 과정을 통해 발전해 나갈 수밖에 없으며, 그 개발의 방향은 단순한 혼용이 아닌 상호접목과 통합의 과정을 통해서 구체화될 것이기 때문이다(Astley & Van de Ven, 1983).

한편 한국 기업이 향후 인적자원 관리방식을 채택해 나감에 있어서 전통형 방식, 도입형 방식, 혼재형 방식보다는 상호접목형 방식의 실천이 더욱 효과적이라는 최근 연구의 결과<sup>7)</sup>를 감안할 때 향후 우리 나라의 인적자원 관리는 전통적인 경영방식에서 발굴한 강점에 서구적 경영방식의 우수한 점을 접목시켜 이를 개발, 활용해 나가야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 한국 경영학의 근원이라 할 수 있는 실학의 연구 가운데 전통적인 인사관리의 내용을 체계적으로 서술하고 있는 최한기의 「인정」을 연구 대상으로 삼았다. 왜냐하면 오늘날 우리 나라 기업에서 채택하고 있는 선발 관리, 배치 관리, 교육 훈련, 인사고과의 제도나 관리 방법은 어디까지나 구미 선진국의 기업에 의존도가 높은 반면, 우리 나라의 사회 문화적인 측면에서의 검토는 제대로 이루어지지 않고 있는 실정이기 때문이다.

이번 일차적인 연구에서는 먼저 조선 후기 실학이 한국 경영학 연구에 왜 중요한가를

6) 장세진(1998), “경영 자원론과 기업 진화론을 중심으로 한 전략 경영이론의 최근 동향”, 「전략경영 연구」, 제1권 1호, pp.49-73.

7) 신유근(1998), “한국 기업에서 인간 존중 경영의 실태에 대한 조사연구”, 서울대학교 「경영연구소」, 경영논집, 제32권 제3호

밝히고 「인정」의 저자인 최한기의 생애, 학문과 사상을 살펴본 다음, 최한기 저술에서 「인정」이 차지하는 위치와 「인정」의 체계를 정리하여 보았다. 그리고 결론에서는 특히 본 연구가 우리나라 현대 인적자원의 관리에 주는 시사점을 제시하여 보았다.

## II. 朝鮮後期 實學과 韓國 經營學

### 1. 조선 후기 실학 연구의 중요성

주지하는 바와 같이 최근 학계에서는 조선 후기의 실학에 관하여 매우 활발한 연구를 진행하여 오고 있다. 실학 연구에는 국사학만이 아니라 국문학, 철학, 경제사학, 정치사학 등도 활발히 참여하여 아마도 우리 역사상 여러 연구 분야 중에서 가장 많은 학문 분야가 참여하고 있을 것으로 생각된다.<sup>8)</sup> 그 결과 실학의 연구는 새로운 자료와 다양한 방법론으로 연구가 심화되고 발전되어 가고 있다.

오늘날 우리가 흔히 부르는 실학은 조선조 후기에 경세치용(經世治用), 이용후생(利用厚生), 실사구시(實事求是)의 가치를 들고 성리학(주자학)의 약점과 폐단을 보강, 극복하고자 하는 학문을 말한다.<sup>9)</sup>

특히 이러한 노력을 경주해온 다음 실학자들은 실학의 학문적 실용성을 제고하는데 기여도가 컸다. 이이(李珥)는 “사람이 태어나 학문을 하지 않으면 사람이라 할 수 없다(人生欺世 非學問 無以爲人)”고 하여 학문의 대중성과 일상성을 주장했다(栗谷全書27).

한편 그의 과업을 이어받은 이수광(李粹光)은 “무릇 학문하는 사람이 말은 비록 정교하게 하더라도 끝내 실천을 하지 않으면 기술을 배우는 것보다 도리어 못하다(凡爲學者 口說雖精 終非實踐 反不如學 技術者之爲)”라고 하여 기술뿐만 아니라 학문도 실천의 임무를 수행해야 한다고 했다(芝峰類說 5).

유형원(柳馨遠) · 이익(李灝)은 이런 학문을 다각도로 구체화하는 실학을 열었고 그래서 실천위주의 학문론은 더욱 명확한 논리를 갖추게 되었다.

8) 김영호(1982), “실학의 개신 유학적 구조”, 「한국 사상의 심층 연구」, 우석, p.299.

9) 고려말, 조선 전기의 선행사상이었던 성리학에서도 실학의 명칭을 즐겨 썼지만 오늘날 우리가 관용적으로 사용하고 있는 실학은 이조 후기 실학을 지칭하고 있으므로 앞으로 본 연구에서 쓰는 실학은 조선 후기 실학을 의미하기로 한다.

한편 정 약용(丁若鏞)은 「속유론(俗儒論)」에서 다방면에 걸친 실용적인 지식을 계발, 생활을 향상시키는 것이 학문하는 구체적인 목적이고 과제라고 하여 경제 발전과 과학 기술의 향상을 가져오는 학문을 특히 중시해야 한다는 오늘날의 학문관을 선도했다. 또한 사물의 이치를 구체적으로 탐구해야 유용하게 쓸 수 있다고 한 홍대용(洪大容)은 생산성 향상과 기술 개발에 기여하는 학문에 대단한 열의를 가지고 연구하였고 19세기 초 최한기는 그의 학문을 계승해서 학문 방법론상 커다란 비약을 이루었다. 특히 최한기는 학문 일반의 근본 문제를 재검토하는 총론을 다지는데 힘쓰는 한편, 사고, 사회, 생명, 물질 등을 따로 다루는 개별적인 작업도 각기 충실히 하고자 했다.

그러나 최한기 이후 서양 학문에 주체적으로 대응하지 못한 나머지 우리는 서양 학문의 노예로까지 전락했다고 보고 있다.<sup>10)</sup> 따라서 최한기의 학문이 이처럼 직접 계승자를 만나지 못하고 세상에 잊혀져 감으로 인해 우리 학문 발전이 지연되었으므로 늦게나마 최한기의 학문적 업적을 연구하고 소개하는 일은 실로 그 의의가 크다고 하겠다.

## 2. 실학과 한국 경영학의 관계

우리 나라 경영학의 발전을 시대적으로 구분하는데 크게 두 가지의 흐름이 있는바, 조선 후기의 실학부터 경영학의 시대로 보는 광의의 해석과 대학에 경영학과 설립시점을 경영학의 도입기로 보는 협의의 해석이 있다.<sup>11)</sup>

넓은 의미로 보는 경우, 경영학의 발달을 조선시대 실학자들에 의한 상업 부흥론의 대두시기, 독일 경영경제학의 영향을 많이 받은 일제 식민통치의 시기, 그리고 6. 25이후 미국 유학에서 돌아온 경영학자들에 의하여 미국 경영학이 소개되는 시기로 구분할 수 있다.<sup>12)</sup>

본 연구에서는 광의의 입장에서 조선시대 후기의 실학이 실학자들에 의해 실천학문으로 연구되기 시작한 시점으로 거슬러 올라가 봄으로써 한국 경영학의 생성과정을 살펴보기로 한다.

10) 조동일(1993), 「우리학문의 길」, 지식산업사, pp.171-176.

11) 이순용·이영면(1998), "한국 경영학 도입기의 재조명", 「경영학 연구」, 제27권 제3호, pp.709-710.

12) 김영규(1990), 「최신 경영학원론」, 박영사, p.82.

이외에도 송기철,(한국 경영학의 회고와 전망, 서울대 출판부, 1988)의 유사한 연구도 있다.

우리 나라 자본주의의 맹아(萌芽)로 이해되는 17, 18세기 조선 왕조시대, 이른바 조선 후기 상공업의 발달은 임진왜란 이후 피지배층이 그들의 생활난을 스스로 타개하는 과정에서 시작되었다고 한다. 7년에 걸쳤던 대 전란 후에도 민생문제에 대한 정부의 배려가 미흡하자, 피지배층은 농업생산력을 높이고 상공업을 발전시켜 가면서 스스로 생활 조건을 개선하여 나갔다. 특히 농촌에서 생계를 해결하기 어려웠던 농민의 일부가 도시로 유입되면서 도시의 상권이 확대되고 자유로운 상공업 활동이 추구되어 조선 후기 상공업 발달의 계기가 되었다고 보여진다.<sup>13)</sup>

한편 이에서 이루어진 상공업의 성장은 임·노동의 발달, 화폐의 유통, 장시(場市)와 도시의 성장, 농촌 소득의 증대를 가져왔고 이들은 과학기술의 발달, 직업의식의 변화 등과 함께 상공업의 발달을 촉진시켰다.<sup>14)</sup>

이러한 시대적 배경에서 유 수원(柳壽垣), 박 제가(朴齊家) 등의 많은 실학자들은 민생과 직결된 경제 문제 개혁을 위해 농본주의에 입각한 억상(抑商)정책에서 방향을 전환하여 긍정적인 상업 정책을 펴야 한다는 주장도 제시하였다.<sup>15)</sup>

이상에서 살펴본 바와 같이 조선시대 후기에는 이처럼 상공업의 중요성이 강조되면서 조선의 유교적 통치이념의 근간이 되었던 성리학(주자학)이 공리공론에 지나쳤던 폐단을 비판하고 민중의 입장에서 경영, 경제이론과 과학 기술론을 제시하는 실학이 등장하게 되었다. 실학을 연구하는 여러 학자들이 마음에서만 찾고 행동과 사물에서 경험하지 않음을 우려하고 '알게 되는 것은 사물에 접하는데 있다'고 말함으로써 행동의 중요성을 강조하였다.

사물에 객관적으로 접하고자 하는 태도, 접하여 문제를 실제적으로 풀어보고자 하는 노력, 이 모두는 실학 속에 경영학이 존재해야 할 근거와 이유가 된다. 여러 실학자들이 사회 경제적 문제를 직시하고 그 문제를 어떻게 풀어 나가야 할지를 제시하는 바로 그것에서 한국 경영학이 출발한 맨 처음의 자리를 발견할 수 있을 것이다.<sup>16)</sup>

13) 국사 편찬 위원회·1종 도서연구 개발 위원회 편(1990), 고등학교 국사, pp.26-33.

14) 한영국(1991), 「조선 후기의 상공업: 상공업 발달의 시대적 배경」, 한국사 시민 강좌 제9집, 일조각, p.5.

15) 신해순(1992), 「최한기의 상업관」, 「대동문화 연구」, 제 27집, p.115.

16) 양창삼(1993), 「한국의 경영사상」, 양영각, p.25.

### III. 崔漢綺의 生涯와 學問

#### 1. 혜강 최한기의 삶

혜강 최한기(惠岡 崔漢綺)는 순조 즉위 이후 세도 정치가 행해지면서 조선의 정치가 파행의 길로 치닫기 시작한 즈음, 1803년 개성에서 태어나 조선이 외세에 강요받아 강화도 조약을 맺고 개항을 하였던 그 이듬해 1877년 타계하였다. 개성에 세거하던 집안 출신이었지만 그는 개성을 떠나 주로 서울에서 생활하였으며 결국은 서울을 떠날 수 없는 도시적 생활 체질의 경화사족(京華士族)으로 살았다.<sup>17)</sup>

어려서 아버지를 잃고 종숙 최 광현의 양자로 들어갔으며, 양부의 넉넉한 가산으로 평생 많은 책을 북경에서 수입해서 읽고 그 중 상당 부분을 소화하여 국내에 소개하기도 했다. 혜강의 양부 최 광현은 최한기에게 학문 연구의 경제적 기반을 마련하여 주었을 뿐 아니라, 청조 고증학을 혜강에게 소개하고 그의 외래 학술 연구를 후원하였던 것으로 보인다.

일생동안 그가 지은 책은 무려 1천 권이나 된다고 하는데 이는 진역(震域)의 저술로서는 최고 기록이지만 대부분이 간행되지 않고 있으며, 원본조차 사방에 산재하여 있음은 아쉬운 일이다.<sup>18)</sup>

지금 남아 있는 책은 그 종류가 20가지 정도이고, 그 분량은 약 120권 이상이며, 이들은 명남루전집(明南樓全集) 3책으로 영인본이 나와 있기도 하다.<sup>19)</sup>

세도 정치기에 서울의 재야 학자로서의 최한기는 학문적 연구를 통해 가지게 된 원대한 경륜의 실천을 원하였지만, 그의 평생동안에는 이를 이루지 못하였다.

개성의 유력한 가문 출신으로서 그 당대에 경화사족으로 전신하여 개성의 뿌리를 잊게 됨을 감수하였던 혜강은 밝아오는 미래에의 희망을 가지게 되었음에도 불구하고 당대의 세도가들인 경화거족들의 혜강에 대한 배려는 형식적이고 소홀해서 실제로 정치적 진출의 기회를 얻지 못하였던 것이다. 그러나 재야 지식인으로서 그는 자신의 정치적 좌절감에도 불구하고 학문적 성취를 통해 사회적 기여와 새로운 미래를 추구하고 사회변화의

17) 유봉학(1998), 「조선 후기의 학계와 지식인」: 신구문화사, pp.238-239.

18) 최남선, 「조선 상식문답」 속편, 제 13.

19) 문화 관광부 편, 4월의 문화 인물 소개책자(박 성래 글), p.10.

대세를 관찰하며 미래를 낙관하고 있었다. 자기 학문의 정당성을 확신하였던 그는 훌륭한 학문을 가진 지식인이라면 현 시대에 등용되지 못함이 오히려 더 다행이라고 단언하기까지 하였다.<sup>20)</sup>

재야 지식인의 훌륭한 학문은 재야에서의 축적을 통하여 다음 시대에 더 많은 기여를 할 것이기 때문에 그는 당대의 ‘行道者’보다는 ‘明道者’에 더 우월적 가치를 부여하였던 것이다.<sup>21)</sup>

평생을 중앙권력과 기성 학계로부터 소외된 채 서울 재야의 한사(寒士)로 일관하였던 혜강은 그의 말년 스스로 ‘자수지사(自修之士)’로 자처하면서 후대를 위한 저술을 남길 것을 다짐하며 그의 저술들을 〈명남루전집〉으로 정리하는 생활을 하며 일생을 마쳤다. 타계 후 최한기는 늦게 나마 학문적 업적을 인정받아 1892년 초 대사헌(大司憲)으로 추증되었다. 그러나 이는 한말의 사회적 혼란과 곧 이은 망국의 와중에서 자취를 잃은 채, 그의 후손들의 몰락과 함께 역사의 뒤안길에서 잊혀져 갔다.<sup>22)</sup>

## 2. 혜강의 학문과 사상

최한기는 어린 시절, 당시의 여느 사람과 마찬가지로 4서 3경 중심의 학습에 전념하면서 정통 주자학을 공부하게 되었다. 그러다가 중국 고서 수집에 취미가 있었던 양부 최광현의 노력에 힘입어 그는 자연스럽게 북학풍과 청조 고증학, 그리고 서양의 자연과학을 접하게 되면서 이에 펄럭하게 되었다. “사우(師友)를 찾아가는 일이라면 불원천리(不遠千里)하고, 서책(書冊)을 연구하는 일이라면 천금을 아끼지 않는다.”<sup>23)</sup>라는 표현에서 보듯이 그의 학문에 대한 열정은 대단하였다.

최한기는 일생동안 초인적인 노력으로 많은 저술 활동을 하면서 철학, 정치학, 천문학, 역사학, 지리학, 수학, 공학, 행정학, 경영경제학 등에 두루 관련되는 내용을 섭렵하였다. 그는 서학(西學)의 대기설(大氣說) 등 새로운 이론들을 참고하면서 30대에 이미 정통 주자학의 세계에서 벗어나 나름대로 운화기론(運化氣論)과 추측(推測)이론을 핵심으로 하는 새로운 철학을 정립하기에 이른다. 그는 주공(周孔)의 학문은 ‘실리(實理)’를 족

20) 「人政」 권 23 用人門 4 (大才不用 為後世之幸)과 用人門 5 (人以不用 為用大矣) 참고.

21) (人政) 권 9 教人門 〈行道明道〉 참조.

22) 유봉학, 전계서, pp.246-248.

23) 「人政」 권 13. 教人門, 博略始終.

아 그 지식을 확충하여 치평(治平)에 나아가고자 하였던 것'이라 하면서 실리의 근본은 '기(氣)'이고 지식을 확충하는 요령을 추측이라고 규정하였다. 이어서 혜강은 기와 추측을 규명하여 〈신기통(神氣通)〉과 〈추측록(推測錄)〉이라는 논문을 제출, 그의 사상의 철학적 기초를 우선적으로 확정하였다.<sup>24)</sup>

그에 의하면 사람이 가지게 되는 모든 깊이란 후천적 경험을 통해 배워서 얻어진 것이며, 또 모든 경험은 경험이 주체인 인간의 마음과 경험의 대상, 그리고 이를 둘을 맺어주는 감각기관이 있어야 가능하다고 하였다. 이 세상 만물은 모두 같은 기를 받으나 서로 다른 질에 따라 서로 다른 신기(神氣)를 갖게 된다는 것이다. 사람마다 신기는 서로 다른 점이 있지만 근본적으로는 서로 같은 것이기 때문에 서로가 서로를 이해하고 의사 를 통할 수가 있다고 하였다. 이런 신기는 인간관계 뿐 아니라 사람과 사물 사이에서도 일어나는데 이때 신기를 이어주는 것이 인간의 감각기관이다. 최한기는 이들 감각의 경험을 이통(耳通), 목통(目通), 구통(口通), 수통(手通) 등으로 부르고, 보강된 경험을 주통(周通)이라 하였다.

또한 인간은 경험과 경험이 축적된 기억을 토대로 자신의 생각을 확장해 갈 수 있는데, 이 과정이 추측인 것이다.

귀납법과 연역법을 함께 포함하고 있는 그의 추측법은 다음과 같은 순서로 설명할 수 있다.<sup>25)</sup>

- 1) 기를 바탕으로 이를 추측하는 것(推氣測理).
- 2) 정의 나타남을 미루어 성을 알아내는 것(推情測性).
- 3) 움직임을 보고 그 정지 상태를 알아내는 것(推動測靜).
- 4) 자기 자신을 미루어 남을 알아보는 것(推己測人).
- 5) 물을 바탕으로 일을 짐작하여 아는 것(推物測事).

이상에서 본 바와 같이 그는 인간관계를 우주 자연의 원리부터 인간, 사회, 만사 만물에 이르기까지 확대하여 보았다.

24) 최한기는 내용상 표리를 이루는 〈신기통(神氣通)〉과 〈추측록(推測錄)〉을 합하여 〈기측체의(氣測體義)〉를 만들고, 이를 조선의 최한기(崔漢綺)라는 뜻에서 패동(渙東) 최한기 著라고 써 중국 북경 人和堂에서 간행하였다(1834).

25) 박성래, 전계 논문.

한편, 1850년대에 들어와 최한기는 자기의 이러한 학문 체계를 포괄하여 '氣學'으로 명명하고 새로운 종합적 학문의 체계를 열기에 이르렀는데, 이를 요약하면 크게 '운화(運化)'와 '치안(治安)'의 두 축으로 구성되어 있다.<sup>26)</sup>

그의 1857년 저술인 「기학」은 바로 기의 속성인 운화를 제창한 서적이고, 1860년에 출간된 「인정」은 백성의 치안을 위하여 이루어진 것이다.

본 연구의 대상인 「인정」은 다음 장에서 다루기로 하고 여기에서는 「기학」의 부분만을 언급하고자 한다.

최한기는 우주안의 모든 작용이 '활동 운화'에서 벗어나지 않고 있다고 말한다. 그는 지구가 자전·공전한다는 사실에 근거하여 이제 우주에 운동하지 않는 것이 없다는 확신을 가지고 운화 개념을 수용하였다.<sup>27)</sup>

그가 말한 활동운화에는 다음과 같은 3등 운화가 있다.

먼저 일신운화(一身運化)는 인간 개인 삶의 모습을 말하는 것으로 인간의 성장에서 노쇠까지의 변화를 말한다.

그리고 통민운화(統民運化)는 모든 백성의 삶의 모습을 뜻하는 것으로 예의, 규율, 그리고 사농공상(土農工商)의 직업안정을 가리킨다.

마지막으로 천지운화(天地運化)는 천지의 활동 모습을 의미하는 것으로 계절과 일기에 따라 일신운화가 달라지기 때문에 천지운화는 바로 일신운화의 근본이라고 할 수 있다. 결과적으로 최한기는 동양의 사상적 맥락과 서양의 자연 과학과의 긴밀한 연계를 통하여 기학을 세우고 나아가 자연, 사회, 인간의 문제를 종합적이고 유기적으로 파악하여 인류의 나갈 방향을 새롭게 모색하는 진보적인 학자였다고 여겨진다.<sup>28)</sup>

26) 권오영(1999), "혜강 최한기의 생애와 기학", 정신문화 연구원 학술세미나 자료, p.22.

27) 기학의 주된 여지인 활동 운화는 생명성, 운동성, 순환성, 변화성을 의미한다.

28) 이현구(1993), "최한기의 학문관", 「유교사상 연구」, pp.374-376.

## IV. 「人政」의 位置와 體系

### 1. 「인정」의 위치

혜강의 방대한 1천 권의 저술에도 불구하고 현존하는 것은 80여권에 이르지만 다양한 여러 학문 분야에 걸쳐 있어 학문적 관심 영역이 대단히 넓음을 알 수 있다. 최한기의 저서를 학문 영역에 따라 분류해 보면 다음과 같다.<sup>29)</sup>

#### 1) 자연과학

##### (1) 농업 · 농기계

\* 농정회요(農政會要): 현존미상, 「육해법」에 앞선 저작으로 추정.

\* 육해법(陸海法): 2권 1책, 32세(1834)작.

##### (2) 기계일반

\* 심기도설(心器圖說): 1책, 40세(1842)작.

##### (3) 지리

\* 만국경위지구도(萬國經緯地球圖) : 현존미상, 32세 작

\* 청구도(青丘圖)의 서(序): 32세 작.

\* 지구전요(地球典要): 13권 6책, 55세(1857)작.

##### (4) 천문

\* 의상리수(儀象理數): 3권, 권 3만 현존, 37세(1839)작.

\* 성기운화(星氣運化): 12권, 65세(1867) 작.

##### (5) 수학

\* 습산진법(習算津筏): 3권 2책, 48세(1850) 작

##### (6) 의학

\* 신기천험(身機踐驗): 8권, 64세(1866) 작.

29) 이우성(1971), 「명남루총서 서전」, 명남루총서(I), 대동문화 연구원.

## 2) 철학

- \* 신기통(神氣通): 3권 2책, 34세(1836) 작.
- \* 추측록(推測錄): 6권 3책, 34세(1836) 작.
- \* 기측체의(氣測體義): 9권 5책, 「신기통」과 「추측록」을 합책한 것, 34세(1836)작.
- \* 명남루수록(明南樓隨錄): 1권, 저작 연대 미상.
- \* 우주책(宇宙策): 12권 6책, 현존미상, 「지구전요」에 앞선 저작으로 추정, 현존 명남루수록과 내용상 연관성이 있는 것으로 보임.

## 3) 사회사상 및 제도

- \* 강관론(講官論): 4권 1책, 34세(1836) 작.
- \* 감평(鑑評): 1권, 36세(1838)작, 인정 권 7에 수록됨.
- \* 소차류찬(疏劄類纂): 2권 1책, 41세(1843)작.
- \* 인정(人政): 25권 12책, 58세(1860)작.

그는 농업부터 의학에 이르기까지 자연과학 및 기술분야 연구에 많은 노력을 경주하였지만 독창성보다는 서양과학의 지식을 소개하는데 많은 지면을 할애하였다. 그러나 그의 열정적인 과학 기술에 대한 이해는 그의 사상 전반에 영향을 미쳤으며, 철학적 근본 입장과 나아가 인간 질서의 조화를 전제로 하였다는 점에서 의미가 있다.

최한기가 「기측체의」(1836)를 통해 제시한 철학 체계는 자연과 인간의 소통인 동시에 자기와 타인이 소통하는 것으로서 자연, 사회, 인간의 상통으로 조화를 추구하고자 하였다. 따라서 그의 학문 영역을 이러한 철학적 기반 위에 자연 과학뿐만 아니라 사회 과학까지 확대되지 않을 수 없었다.

전술한 바와 같이 혜강은 필생의 학문적 연구를 종합하여 「기학」을 제창하였고 그 궁극적 목표는 운화를 통한 치안(治安)에 두었다. 치안은 곧 백성을 다스리는 '치민(治民)'과 백성을 안정시키는 '안민(安民)'의 두 가지 측면으로 귀결되는데 1860년에 내놓은 「인정」은 바로 치민과 안민의 두 목표를 달성하는데 주안점을 두고 있다.

「인정」은 총 25권으로, 남아 있는 최한기의 저술 가운데 가장 방대하고 1838년 36

세 때 지은 김평(鑑枰)이 그 속에 포함되어 1860년 58세 때 완성된 것으로서 그의 사상적 원숙기에 이룬 대작이라고 할 수 있을 것이다. 「인정」은 사회의 정치적 질서도 인간에 근본하는 것이요, 자연과 인간의 조화도 인간을 통하여 추구될 수 있다는 입장에서 인도(人道)철학을 사회적으로 해명한 것이라고 볼 수 있다.<sup>30)</sup>

## 2. 「인정」의 체계

### 1) 「인정」의 저술 과정

방대한 「인정」 25권을 구상하고 저술하였던 것은 최한기에게서 가장 오랜 기간과 정열을 필요로 했던 것으로 생각된다.

「인정」의 제 7권인 「감평」은 대표적인 철학서 「기축체의」를 완성한 2년 뒤인 1838년에 저술한 것으로 「인정」의 기본 과제인 사람의 인품을 감별하여 인물을 선택하는 원리를 심도 있게 분석, 체계적으로 제시하고 있다. 그 후 경(經), 사(社), 자(子), 집(集)에 있는 인정관련 내용을 분류, 검토하고 보완하여 49세(1851)에야 「인정」의 초고본을 완성했던 바, 40대에 내내 「인정」의 저술에 매달렸다고 보아진다. 그리고 나서 다시 10년 동안 개정작업 끝에 마침내 현존하는 「인정」 25권을 완성하기에 이르렀다. 그는 「인정」 서문의 범례(凡例)에서 “지나간 것을 밝히고 앞으로 올 것을 살피니 모두가 조리 있고, 이것을 미루어 저것을 측량하니(經之營之) 실로 확충할 것이 많았다”고 밝혔다. 또한 범례의 마지막 부분에서 “시대의 일을 경영하는 자가 방금의 운화를 표준으로 하고 지나간 일을 미루어 뒷일을 측량하여 양단(兩端)을 절충한다면 크게 잘못됨은 없을 것이다”라고 하여 경영을 과거-현재-미래의 연속선상에서 이해하였다. 아무튼 「감평」 이후 「인정」의 완성까지 23년이 소요되었다는 사실은 최한기로서 가장 많은 노력을 「인정」에 기울였다고 말할 수 있겠다.

30) 금장태, “해제: 최한기의 인정과 인도철학”, 「인정」, 민족문화 추진회(고전 국역 총서 203), pp.1-2

## 2) 「인정」의 구성

「인정」의 체계는 크게 측인문(測人門), 교인문(教人門), 선인문(選人門), 용인문(用人門) 등 4문 총 1436조로 구성되어 있고 각 문마다 서문이 있다.

최한기는 인간을 다스림에 있어 관계됨이 중대하다고 밝히면서 사람을 헤아리고(測人), 가르치고(教人), 선발하고(選人), 써야(用人) 가정이나 더 나아가 국가의 다스림(관리)이 잘된다고 강조하였다. 무엇보다도 '용인'을 잘하기 위해서는 먼저 제대로 '선인'해야 하고 선인을 위해서는 '교인'이 필요하며, 교인을 위해서는 '측인'부터 잘해야 한다고 함으로써 '측인'에서 '용인' 까지를 단계적 실현 과정으로 제시하였다(「인정」서문, p.31 참조).

여기서 「인정」의 체계를 4문의 순서에 따라 간략히 살펴보면 다음과 같다.<sup>31)</sup>

### (1) <측인문(測人門)> : 1859년 2월 [총 342조]

최한기는 「인정」 범례에서 말하기를 “헤아린다는 것은 미루어 헤아리는 방법으로서 선악이 결정되지 않는 것을 참작하고 경험되지 않은 것도 실지로 경험하게 되며 사랑하면서도 그 나쁜 점을 알고 미워하면서도 그 좋은 점을 아는 것이다”라고 하였다. 곧 측인은 형식적인 개념으로 고정화시켜 판단하는 것이 아니라 살아 움직이는 변화 속에서 판단하는 것이요, 인간과 사회 현상에 대한 인식원리는 생동적 추측에 입각해야 함을 강조하였다.

먼저 용모를 통해 개인의 기품과 자질을 분별하고 다음 단계로 행사(行事)를 통해 능력과 성과를 관찰하며, 도덕적 규범으로서 오륜, 우주론적 근거로서 천지 운화, 사회적 구조로서 지위를 제시하여 인도(人道)의 구체적 기반을 밝히는 동시에 측인의 원리를 현실적으로 보여 주었다.

말미에는 「인정」에 22년이나 앞서 일찍이 저술하였던 「감평」을 싣고 있다. 이는 측인의 실용적 목적이 인품을 감별하여 선택하는데 있다는 실무적 요구에 따라 인물 평가의 기술적 방법 체계를 만든 것이다. 「측인」의 비중과 「감평」에서 보인 최한기의 깊은 통찰과 실제적인 응용의 중요성에 대한 인식은 인사관리론의 혁신적 진보이며 그의 실학적 철학정신의 발휘임을 확인할 수 있다.

---

31) 상계 논문 참고.

(2) <교인문(教人門)> : 1859년 5월 [총 388조]

최한기는 “가르치면서 쓴다면 베릴 인물이 드물고 가르치지 않고 쓴다면 흄이 없는 사람을 얻기 어렵다”라고 하여 교육의 중요성을 강조하였다.

교육의 방법으로서는 먼저 그 인물의 됨됨이를 살펴서 진퇴를 결정해야하고, 다음으로 그 인물의 조예를 재어서 가르침의 선후를 결정해야 한다고 하였다. 이는 누구에게나 차별 없이 가르치기보다는 피교육자의 자질과 능력을 평가해서 그 정도에 알맞도록 교육하는 것이 효과적임을 말하고 있다.

그는 “옛 사람의 인도(人道)를 배우는 것은 소년학문이고 뒷사람에게 인도를 가르치는 것은 노경효험(老境效驗)이다”라고 언급하였다. 이는 과거의 4, 5천 년이 인도의 어린 시기라고 한다면 뒷날의 억만년이 인도의 늙은 시기라고 볼 수 있다는 것이다. 따라서 배우고 가르치는 일이 옛사람과 뒷사람에게 연결되어야 함을 설명하고 있다. 또한 천하가 소통되지 않을 때에는 학문도 한 모퉁이의 전승(一隅一方之伝習)에 지나지 않는다고 하여 모름지기 학문의 교류를 통한 지역적 편협성을 탈피하고자 하는 세계관을 소유한 학자였다고 볼 수 있다.

(3) <선인문(選人門)> : 1859년 8월 [총 308조]

사람에는 용모, 심성, 행사, 소업(所業), 학문의 차별이 있기 때문에 각 직분에 따른 사무의 처리방법의 다양성을 고려하여 적절한 선발의 필요성을 언급하고 있다. 선발의 방법으로는 과거와 천거를 제시하고 양 방법간의 균형을 이룰 것을 주장하였다.

오늘날의 채용에서도 필답 시험에 의한 선발과 추천에 의한 선발이 병행하여 실시되고 있는 바, 당시 양 방법을 비교, 검토하여 비판과 대안을 제시하고 있는 것을 보면 대단한 일이다.

또한 최한기는 “사무를 위해 인물을 선택하지 인물을 위해 사무를 선택하는 것이 아니”라고 하여 인재 선발의 객관적인 기준을 제시하였다(以事爲準). 이는 오늘날도 조직에서 為人設官의 형태로 사람 따라 자리나 일감이 만들어지는 병폐를 일찍이 지적하는 경우라고 볼 수 있겠다.

(4) <용인문(用人門)> : 1860년 11월 [총 388조]

‘용인’은 ‘인정’의 마지막 단계로서 측인, 교인, 선인의 3단계가 아무리 잘 이루어졌

다 할지라도 인재를 제대로 쓰지 못한다면 도리어 해로울 수 있다고 하였다.

'용인'의 근본 원리는 개인이 아닌 집단의 협력과 조화 위에서 가능하다고 보고 "내가 남을 위해 쓰인 다음에 남을 쓰는 것이요, 남을 위해 쓰이지 않으면 남을 쓸 수도 없다"고 말하여 '용인'은 어디까지나 상호적인 것임을 강조하고 있다. 이는 곧 부자, 부부, 군신, 장유, 봉우의 사회적 관계는 '서로 쓰는 원리(相爲用之道)'로 설명될 수 있다는 것이다. 특히 쓰는 사람(用人者), 쓰이는 사람(所用者), 일의 계기(事機)의 상호관계에서 무엇보다도 그 중심은 '쓰는 사람'에 있다고 보아 '용인'의 원리가 주체가 되어야 함을 역설하고 있다.

최한기는 이웃나라와 먼 나라의 용인에 대하여 언급하였던 바, 세계 각국에는 용인하는 법이 있으며, 흥하는 나라와 망하는 나라의 용인을 자세히 연구, 서로 권하고 징계하는 자료로 삼자고 하였다. 이는 오늘날 여러 나라의 인사관리에 대한 실패 사례, 성공 사례 연구를 통하여 시사점을 얻게 되고 특히 선진국의 초우량 조직을 벤치마킹 하는 노력으로 이해될 수 있다. 그는 동서남북이 교류를 통하여 서로 우수한 과학기술과 양질의 물산(物產)은 물론, 정치, 교육 등의 제도에 있어서도 善政과 善法이라면 이를 취하여 쓰는 것이 바람직하다고 보았고 나아가 지구촌 인류의 화합까지도 구상하였다는 사실에 유의할 필요가 있다.<sup>32)</sup>

## V. 結論 및 示唆點

이상에서 살펴본 바와 같이 조선 후기시대의 실학자인 혜강 최한기는 평생을 학문연구에 몰두하면서 방대한 역저들을 저술해 낸 위대한 학자였다. 1801년 신유교난이후 계속된 천주교 탄압으로 서양의 근대학문을 수용하기가 대단히 어려웠는데도 불구하고 최한기는 세계적인 시각으로 세계의 동향을 통찰하면서 조선을 스스로 변화시켜 그 충격을 막아야 한다고 주장하였던 바, 이는 당시의 위정자들에게는 상상도 할 수 없는 탁견이었다.<sup>33)</sup>

그는 "사람세상의 경영이 변하기에 이르렀으며 물산이 만국에 유통하고 여러 종교가 천하에 섞여지며, 또한 육지의 시장이 바다의 시장으로 변하고 육전(陸戰)이 수전(水戰)으

32) 권오영, 전계 논문, pp.30-31.

33) 강재언(1998), 「서양과 조선: 그 이문화 격투의 역사」, 학고재, pp.203-205.

로 변했다”고 하였다. 그는 이러한 변화에 대처하는 길은 모름지기 스스로 변화함으로써 그에 따른 변화를 막아야 하는데 스스로 변화하지 않고서는 그에 따른 변화를 막을 수 없다고 함으로써 환경변화에 능동적인 대처를 위해 자신부터 변해야 한다고 강조하였다.<sup>34)</sup>

오늘날 급변하는 환경에 살면서 변하지 않으면 죽는다고 누누이 강조하고 있는 우리를 볼 때 최한기가 얼마나 대단한 선각자였는가를 알 수 있을 것이다.

그래서 흔히들 정약용이 한밤중에 일어나 등불을 켜고 근대의 새벽을 기다렸다면 최한기는 모두 잠들어 있는 신 새벽의 어둠 속에 횃불을 밝혀 들고 대문을 나서 근대를 향한 첫걸음을 내디뎠다고 말한다.<sup>35)</sup>

이와 같은 선구자들에 의해 연구된 실학은 경세치용, 이용후생, 실사구시를 표방하며 실천위주로 경제발전과 과학기술 향상에 주안을 두었기에 우리는 실학을 한국경영학의 근원으로 보아도 지나침이 없을 것이다. 그러나 주지하는 바와 같이 지난날 우리 나라의 기업계나 경영학계에서는 선진국의 경영관리 이론이나 기법도입에만 우선해 오다가 90년대에 들어 와서야 한국적 정체성을 찾기 위한 일련의 연구들이 소개되기 시작하였다. 이를테면 이면우의 ‘w이론’, 이장우·이민화의 ‘호경영이론’ 등이 그대표적인 예라고 하겠다.<sup>36)</sup>

경영학 가운데 특히 인적자원관리 분야는 옛날의 사회 문화적인 맥락에서 전통적인 연구가 소홀히 될 수 없기 때문에 전통형, 도입형의 상호 접목을 위한 연구가 시급하고 절실하다고 보아진다. 그런 의미에서 최한기의 인정연구는 향후 우리나라 기업의 인사관리에 있어 효율성을 높이는데 기여도가 클 것으로 생각된다. 무엇보다도 우리 한국인의 일상생활에서 유리될 수 없는 기의 문제를 기학으로 집대성하여 인도(人道)철학의 기본으로 삼고자했던 노력은 조동일, 김용옥 등에 의해 우리 역사상 가장 독창적인 학자로 손꼽히기도 한다.<sup>37)</sup>

아무튼 최한기는 동양의 사상적 맥락과 서양의 자연과학과의 연계로 자연, 사회, 인간의 문제를 시스템적인 접근방법을 통해 규명해 보고자 했던 진보적인 학자임엔 틀림없다.

이번 연구는 어디까지나 최한기의 인정을 고찰하여 보고 그의 연구가 현대인적자원관리에 접목되는데 그 시사점을 밝히고자 하였기 때문에, 다음에서 주요한 사항들을 언급해 보기로 한다.

34) 최한기, 추측록 권6, 해박주통(海舶周通).

35) 정 옥자외, 「시대가 선비를 부른다」, 효령출판, 1998, p204.

36) 이 면우, 「w이론을 만들자」, 지식 산업사, 1992. 이 장우·이 민화, 호경영, 김영사, 1994 참조.

37) 조동일(1993), 「우리 학문의 길」, 지식 산업사, 김용옥(1990), 「독기학설(讀氣學說): 최한기의 삶과 생각」, 통나무, 참조.

첫째, 측인의 중요성을 강조하고 있는 점이다.

사람 사는 세상에서 서로를 미루어 헤아리는 일은 흔히 인사관리의 첫 단추를 끼우는 일이다. 그럼에도 인적자원 관리를 과정론적 입장에서 확보-개발-보상-유지의 단계로 곧잘 설명하는데, 그러다 보니 확보관리에 우선 먼저 관심이 집중되는 경우를 흔히 보곤 한다. 첫 단계에서 정확한 평가가 선행되어야 다음 단계의 활동들이 목적에 부합되게 이루어질 수 있는 것을 감안한다면 역시 인적자원 관리 활동의 첫 관문은 측인이 되어야 할 것으로 생각된다.

또한 최한기는 사람을 헤아리기 위해 인품감별에 필요한 척도를 나름대로 개발하여 소개하고 있음은 주목해 볼만하다. 그는 사람을 모르면 비록 사람을 선택하는 방법이 좋아도 실효를 거둘 수 없기 때문에 인품의 감별은 사람 선택의 급선무라고 여겼다.

이러한 필요성에 따라 혜강은 사람 평가를 위해 5구5발(五具五發)의 관찰척도를 제시하였다.<sup>38)</sup> 기품(氣稟), 심덕(心德), 체용(體用), 문견(聞見), 처지(處地), 이 다섯 가지는 사람마다 다 갖추고 있기 때문에 5구 라고 하며 5발은 5구의 요소가 발로하는 것을 나타낸다. 기품이 발해서 재국(才局)이 되는 것은 마치 수목이 기를 받아 자라서 기둥이나 들보가 되기도 하고 서까래가 되기도 하는 것과 같다. 심덕이 발해서 응변(應變)이, 체용이 발해서 풍도(風度)가, 문견이 발해서 경륜(經倫)이, 그리고 처지가 발해서 조시(措施)가 된다고 하였다.

이상의 재국, 응변, 풍도, 경륜, 조시를 5발이라고 한다. 그러나 5구 5발의 관찰척도 사이에는 정도의 높고 낮음에 따라 우열이 있기 마련이기 때문에 최한기는 사과열표(四科列表)를 만들어 조리 있게 평가척도를 제시하고 있다.

5구의 경우, 우선 기품에는 강(強), 약(弱), 청(淸), 탁(濁)의 4과가 있고, 각과 별로 심덕의 성(誠), 위(僞), 순(純), 박(駁)을 적용하면 16가지가 되며, 체용의 후(厚), 박(薄), 미(美), 추(醜)를 이어서 보면 64가지, 문견의 주(周), 비(比), 아(雅), 속(俗)을 연계하면 256가지, 처지의 귀(貴), 친(賤), 부(富), 빈(貧)을 생각하면 1,024가지가 된다.

그러나 5구의 중요도에 차이가 있으므로 요소별로 비중을 달리하였다. 대개 모든 것이다 완비된 자를 10분인(十分人)으로 삼고, 기품을 4분, 심덕을 3분, 체용을 2분, 문견을 1분, 처지를 반분(0.5)으로 매겼다.

38) 「인정」 제 7권, 측인문, 감평(鑑枰).

또한 5구 요소 가지고 우열의 구분이 어려울 경우를 감안하여 발현된 5발의 요소로 미루어 확실한 평가를 할 수 있을 것이다. 이때 재국에는 고(高), 저(低), 명(明), 암(暗)이, 응변에는 서기(恕己), 수인(隨人), 시종(始終), 한격(扞格)이, 풍도에는 낙(樂), 우(憂), 화(和), 촉(觸)이, 경륜에는 통(通), 편(褊), 거본(據本), 추말(趨末)이, 조시에는 일(逸), 노(勞), 근(勤), 태(怠)가 있다.

여기서 사과열표의 체계를 이해하기 위해 〈표 1〉에서 사과열표의 구성을 제시하여 보았다. 또한 〈표 2〉의 사과열표 예시는 실제로 평가가 어떻게 이루어지는지를 보여주고 있다.

### 〈표 1〉 사과열표(四科列表)의 구성

기품(氣稟)(4)	심덕(心德)(16)	체용(體容)(64)	문견(聞見)(256)	처지(處地)(1024)
강(強)	성(誠)	후(厚)	주(周)	귀(貴)
약(弱)	위(僞)	박(薄)	비(比)	천(賤)
청(清)	순(純)	미(美)	아(雅)	부(富)
탁(濁)	박(駁)	추(醜)	속(俗)	빈(貧)

〈표 2〉 사과열표(四科列表)의 예시

기품4 (氣稟)	심덕3 (心德)	체용2 (體容)	문견1 (聞見)	처지0.5 (處地)	소장분수 (消長分數)	우열분수 (優劣分數)	재국 (才局)	응변 (應辯)	풍도 (風度)	경륜 (經倫)	조시 (措施)
강 (強)4	성 (誠)3	후 (厚)2	주 (周)1	귀 (貴) 0.5	장(長) 10분 반	우(優) 10분 반	고 (高)	서기 (恕己)	낙 (樂)	통 (統)	일 (逸)
				천 -0.5(賤)	장 10분 소(消) 반 분	우 9분 반					노 (勞)
				부 0.5(富)	장 10분 반	우 10분 반					근 (勤)
				빈 -0.5(貧)	장 10분 소 분 반	우 9분 반					태 (怠)
			비 -1 (比)	귀 0.5	장 9분 반 소 1분	우 8분 반				편 (偏)	일
				천 -0.5	장 9분 소 1분 반	우 7분 반					노
				부 0.5	장 9분 반 소 1분	우 8분 반					근
				빈 -0.5	장 9분 소 1분 반	우 7분 반					태 (懈)

〈표 2〉 사과열표(四科列表)의 구성·계속

강(強) 4	위(僞) -3	박(駁) -2	주(周) 1	귀(貴) 0.5	장 5분 반 소 5분	우 반분	고 (高)	수인 (隨人)	우 (愚)	통 (統)	일(逸)
				천 -0.5	장 5분 소 5분 반	열(劣) 반분					노 (勞)
				부 0.5	장 5분 반 소 5분	우 반분					근 (勤)
			비 -1 (比)	빈 -0.5	장 5분 소 5분 반	열 반분					태 (怠)
				귀 0.5	장 4분 반 소 6분	열 1분 반				편 (偏)	일 (逸)
				천 -0.5	장 4분 소 6분 반	열 2분 반					노 (勞)
				부 0.5	장 4분 반 소 6분	열 1분 반					근 (勤)
				빈 -0.5	장 4분 소 6분 반	열 2분 반					태 (怠)

이상에서 간략히 살펴본 5구 5발에 의한 감평 기법은 신뢰성, 타당성을 논외로 하더라도 사람평가를 위한 체계적, 종합적인 고과 양식이라는 점에서 의의가 있다. 고과 요소에 있어 보유능력과 발휘능력, 근로의욕, 리더의 자질, 업무성과를 구분하고 특히 고과 요소별 가중치를 설정하여 정확히 측정하려고 했던 노력은 높이 평가할 만하다.

오늘날 우리가 현장에서 쓰고 있는 고과 방법이 서구 선진국의 기법을 도입해 다가 별 다른 여과 없이 사용하고 있는 현실임을 감안 할 때, 최한기의 전통적인 고과 기법은 기존의 도입형 기법과 상호 접목이 가능하다고 본다.<sup>39)</sup>

둘째, 효과적인 교육방법론을 제시하고 있다.<sup>40)</sup>

예를 들어 말하기를 “10푼을 배워 얻은 자가 사람을 가르치는데도 10푼을 얻는다는 것은 대개 드물고, 배운 것이 10푼이 있으나 가르치는 것은 7, 8푼인 자가 대부분이며 심지어 겨우 4, 5푼이 되는 자도 있다”고 하였다. 그러면서 그는 남을 받아들이는 양과 병의 증세에 대한 처방, 적절한 비유에 의한 주입을 강조한 교수법을 제시하고 있다.<sup>41)</sup>

39) 이 부분에 대해서는 후속연구로 현재 진행 중에 있음을 밝혀둔다.

40) 권오영(1999), “최한기의 학문과 사상연구”, 집문당, pp.249-255.

41) 「인정」 권 12, 교인문, 教人有分量.

그는 구체적인 교수법으로 피교육자의 조예와 기품을 살펴야 한다고 주장하였다. 먼저 그 사람의 언어와 동정을 미루어 그 조예를 해아리되, 고급지식을 말할 수 있으면 고급지식을 말하고, 저급 지식을 말할 수 있으면 저급 지식을 말하도록 해야 한다는 것이다. 또한 그의 기품을 해아려 격려하고 권장하되, 의사가 질병을 치료할 때처럼 혹은 보약을, 때로는 설사약을 쓰듯이 해야 한다고 하였다.<sup>42)</sup>

흔히 교육과정에서 교육자보다는 피교육자에게 곤잘 잘못을 전가하는 경우가 허다한 것을 볼 때, 교육자의 교육방법, 즉 피교육자를 포용하는 도량, 피교육자의 부족부분에 대한 보완, 적절한 비유를 통한 교육이 필요하다고 언급한 것은 효과적인 교육의 중심을 우선 먼저 교육자에게서 찾고 있다는 점에서 시사 하는 바가 크다. 그렇지만 최한기는 피교육자도 역시 배우고 싶어하는 욕구를 가져야 하므로 먼저 욕구를 일어나게 하여 교육을 실시하고, 욕구가 과도한 경우는 억제한 후 교육을 실시해야 한다고 하였다.<sup>43)</sup> 이는 피교육자에 대한 학습의욕 고취(motivation)가 필요함을 역설하고 있음을 볼 수 있다.

최한기는 또 학습자가 배운 바를 제대로 인식하고 있는가를 알기 위해 확인해야 한다고 다음과 같이 말하였다. “가르침을 받은 사람이 알았다고 하는 경우에도 혼명(昏明)과 천심(淺深)의 구분이 없지 않으니, 가르쳐 주는 사람이 조복조복 질문을 하면 알아들은 것의 대소, 장단, 곁 할기로 안 것인지 골자로 안 것인지 여부를 실토향하게 된다.”<sup>44)</sup>

이는 교육과정에서 피교육자로부터 피드백을 통하여 학습의 정도를 가늠하는 일이 가르침에서는 반드시 필요함을 설명하고 있다.

셋째, 인재채용 관리의 공정성을 강조하였다.

최한기는 당시 조선사회가 지역과 빈부귀천에 따라 인재등용이 이루어지고 있음을 보고 전국의 군, 읍, 도에서 골고루 현준(賢俊)인재를 뽑자고 주장하였다.<sup>45)</sup> 또한 그는 산업의 빈·부와 씨족의 귀·천, 연령 등에 차별적인 선발을 비판하고 반드시 귀천, 빈부에 구애 받을 필요가 없다고 하였다. 그는 국가에 업무가 방대하기 때문에 한가지 기능이라도 제대로 갖고 있는 인재라면 두루 발탁하여 쓸 것을 주장하였다.<sup>46)</sup> 또한 그는 사람들에게 원래 사, 농, 공, 상이란 구분이 없으므로 공, 상에 종사하는 사람도 마땅히 용인(用人)의 대상

42) 「추측록」 권 5, 推己測人 教人進退. 「인정」 권 13, 교인문, 測之後教.

43) 「인정」 권 8, 교인문, 勸懲基慾.

44) 「인정」 권 10, 교인문, 教人知不知.

45) 「인정」 권 18, 선인문, 統察人才官職.

46) 「인정」 권 16, 선인문, 平等才比較.

이 되어야 한다고 하였다.<sup>47)</sup> 따라서 새로운 기계를 제작하여 민생에 도움이 된다면 높은 관직에 올려 줄 것을 제안하여 기예를 가진 인물에 대한 배려까지도 언급하고 있다.<sup>48)</sup>

한편 최한기는 가문에 의한 인재등용에 대해서도 비판적이었다. 그는 훈신(勳臣) 및 유현(儒賢)의 자손의 경우, 수십대가 지나도 관직에 나갈 수 있음을 지적하고, 이러한 가문에 의한 관직독점은 오히려 붕당의 폐해보다 더 크다고 간주하였다.<sup>49)</sup> 또한 뇌물과 청탁에 의한 관직의 차지에 대해서도 철저히 비판하였다.

이상에서 본 바와 같이 최한기는 공정한 인재채용을 위해 지역, 빈부귀천, 직업, 가문, 붕당, 뇌물, 청탁 등 제반요소를 타파해야 한다고 주장하였다. 오늘날 우리나라 채용관리 현실에서 해결되지 않고 나타나고 있는 지역차별, 친족등용주의(nepotism), 정실주의(favoritism)의 인사 문제가 최한기에 의해서 그대로 지적되고 있음을 여실히 보여주고 있다.

넷째, bottom-up 관리를 지향하고 있다는 점이다.

최한기는 국가의 명맥이 민(民)에 있고 일의 형세가 민에 달려 있으며 일체의 행위가 오직 民에 의뢰하는 것이라고 하였다. 이 때문에 인재선발도 민에게서 의견을 들어야 하며 모든 백성을 치안한다는 것은 민원을 따름에 있다고 주장하였다.<sup>50)</sup> 그는 또한 백성과 나라뿐만 아니라 民과 官의 관계에서도 民이 중요한 것이고 官이 가벼운 것이며 민이 먼저이고 관이 나중이라 하면서 관리의 출척(黜陟)도 백성들의 의견을 들어서 이루어져야 한다고 말하였다.<sup>51)</sup> 그래서 최한기는 인재선발의 경우에도 백성의 공론으로서 주를 삼아야하며 이러한 공론에 의하지 않고는 백성의 마음을 모을 수 없다고 보았다.<sup>52)</sup>

이상에서 본 바와 같이 사람을 관리함에 있어 현장의 의견을 도외시한 인사정책은 구성원의 사기(morale)를 진작시킬 수 없고 나아가서 충성심(loyalty)을 더욱 기대할 수 없을 것이다. 아래 사람들의 의견이 윗사람들에게 반영되고 실천에 옮겨졌을 때야 비로소 '치안'이 백성으로 하여금 산업을 안정시킬 수 있도록 할 것이다. 그러기 위해서는 인재의 양성, 선발과 등용이 제일 시급한 문제라고 생각한 혜강의 주장에 공감하며 인적자원 관리에 있어 bottom-up의 관리는 기본적인 전제가 되어야 할 것이다.

47) 「인정」 권 25, 용인문, 工商通運化.

48) 「인정」 권 21, 용인문, 技藝勸獎.

49) 신해순(1989), "최한기의 사민평등사상," 「국사관 논총」, 제7권, pp.186-189.

50) 「인정」 권 17, 선인문, 選從民願.

51) 「인정」 권 20, 용인문, 聽民黜陟.

52) 「인정」 권 16, 선인문, 國心選人.

다섯째, 관리자는 인도(人道)철학을 가져야 한다는 점이다.

최한기의 궁극적 관심은 인간에게 있고, 동시에 인간과 사물, 인간과 인간, 인간과 우주의 관계에 있다. 이러한 철학적 관심이 「기축체의」를 바탕으로 「인정」의 저술에까지 확대되었고 관념론적 사유체계에서 벗어나 실학정신을 발휘하는 계기가 되었다고 볼 수 있다. 그래서 최한기는 “이미 사람이 되었으면 곧 사람이 마땅히 행할 바는 오직 ‘인도’뿐이다”라고 강조하고 있다.<sup>53)</sup> 여기서 「인도」라 함은 결코 추상적인 관념의 형식이나 규범으로서 파악되기보다는 현실적인 변화 속에서 경험과 실천을 중시하는 실학적 입장에 서는 것을 뜻한다. 최한기는 “일기(一氣)를 통어 하여 범위를 관찰하면 천지와 人, 物이 일체가 되고 만고(萬古)를 뛰어넘어 인도를 논의하면 옛날과 지금과 후세의 인간이 한 생명이다”라고 말하였다.<sup>54)</sup> 즉 그는 인도를 시간적 구조로, 기화를 우주의 공간적 구조로 파악하고 천하만사의 근거를 ‘기화’로, 표준을 ‘인도’로 파악하고 있다.

최한기는 인간사의 문제를 인간 그 자체뿐 아니라, 사물, 사회, 더 나아가 우주의 공간 속에서 시스템적으로 보는 혜안을 갖고 있다. 모름지기 오늘날의 관리자가 조직을 이끌어 가는 과정에서 흔히 볼 수 있는 철학의 빈곤이 우리가 살고 있는 사회에 많은 폐해를 놓고 있음을 볼 때, 인간존중의 경영이념을 깔고 있는 최한기의 이론바, 「인도」 철학은 우리에게 시사하는 바가 크다. 인간의 관심은 과거의 사실에 대한 지식보다 미래 삶의 조건에 대한 예측이 더욱 절실한 만큼, 「인도」 철학에 대한 우리의 관심은 「인도」의 미래적 실현을 지향하게 되는 것이다.<sup>55)</sup> 「인도」를 추구하는 인간관계가 개인은 물론 지역, 세계로 확장됨과 동시에 나는 물론 남, 사물, 가정, 국가의 영역으로 통달해야 한다든지, 사람은 홀로 살 수 없으니 반드시 다른 사람들과 화합함으로써 무엇을 할 수 도 있고 살아갈 수도 있다는 「통민문화」, 「교접문화」의 원리는 오늘날 인사관리자에게는 꼭 필요한 철학이라고 여겨진다.

지금까지 최한기의 「인정」이 오늘날 우리의 인적자원 관리 연구에 시사하는 바를 정리하여 보았다. 그러나 최한기의 노력과 열성에도 불구하고 인사 문제 해결을 위한 원칙이나 방안들이 조직에서 실제로 적용되지 못했다는 한계를 갖고 있다. 다만 1870년 그의 인생말기에 저술한 「향약추인」은 「인정」에서 제시한 인사관리를 구체적으로 적용해

53) 「인정」 권 1, 측인문, 推擴測人.

54) 「인정」 권 8, 측인문, 根基標準.

55) 금장태, 「인정」 해제, pp.11-15.

보려고 한 것이었다고 하나 현재까지는 제대로 밝혀지지 않고 있어 아쉽기만 하다.

모든 역사는 오늘날의 역사일 수 밖에 없고 과테의 말처럼 역사 그 자체가 과학이고 학문이라 할진대, 우리 나라의 근대사 과정에 혜강 최한기처럼 위대한 선각자가 있었다고 함은 키다란 자부심이 아닐 수 없다. 그의 방대한 연구 결과에도 불구하고 아직도 대다수 부분이 미답 지역으로 남아 있음을 생각할 때, 앞으로 「혜강학」에 대한 보다 많은 관심과 연구가 필요하다고 생각한다.

## 참 고 문 헌

- 강만길 (1984), 「조선시대의 상·공업사 연구」, 서울 : 한길사.
- 강재언 (1998), 「서양과 조선: 그 異문화 격투의 역사」, 서울 : 학고재.
- 국사 편찬 위원회, 1종 도서 연구개발 위원회 편(1990), 「고등학교 국사」
- 권오영 (1999), 「최한기의 학문과 사상연구」, 서울 : 집문당.
- (1999), 혜강 “최한기의 생애와 기학”, (정신문화연구원 학술세미나 자료, 99. 4. 23, 국립민속박물관).
- 김영규 (1990), 「최신 경영학원론」, 서울 : 박영사.
- 김용옥 (1990), 「독기학설: 최한기의 삶과 생각」, 서울 : 통나무.
- 김영호 (1982), “실학의 개신 유학적 구조”, 「한국사상의 심층연구」, 서울 : 우석.
- 박성래 (1999), “최한기는 누구인가”, 4월의 문화인물 소개 책자, 문화관광부.
- 박종채 (1998), 박희병 옮김, 「나의 아버지 박지원」, 서울 : 돌베개.
- 박종홍 (1965), “최한기의 경험주의”, 「아세아 연구」, 제8권 4호.
- 시사저널 (1996. 6.10), “조선에 지동설 소개한 최한기를 아십니까?”
- 신유근 (1998), “한국 기업 인적자원 관리의 평가와 전망”, 「21세기 한국의 노동」, 한국노동연구원.
- (1998), “한국 기업에 있어서 인간존중 경영의 실태에 대한 조사 연구”, 서울대학교 경영연구소, 「경영논집」, 제 32권 제 3호.
- (1997), 「인간존중의 경영」, 서울 : 다산 출판사.
- 신해순(1989), “최한기의 사민평등 사상”, 「국사관 논총」, 제 7권.
- (1992) “최한기의 상업관”, 「대동문화연구」, 27.
- 양창삼 (1993), 「한국의 경영사상」, 서울 : 양영각.
- 유봉학 (1998), 「조선 후기 학계와 지식인」, 서울 : 신구문화사.
- 이순룡·이영면 (1998), “한국 경영학 도입기의 재조명”, 「경영학 연구」, 제27권 제3호.
- 이우성 (1971), “최한기의 가계와 연표”, 「유흥렬 박사 회갑기념 논총」.
- (1971), 「명남루총서 서전」, 명남루총서(I), 대동문화연구원.
- 이현구 (1993), “최한기의 학문관”, 유교사상 연구.
- 장세진 (1998), “경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향”.

- 「전략경영연구」, 제1권, 제1호.
- 정옥자 외 (1998), 「시대가 선비를 부른다」, 서울 : 효령출판사.
- 조동일 (1993), 「우리 학문의 길」, 서울 : 지식산업사.
- 최남선, 「조선상식 문답 속편」, 제 13.
- 최종태 (1999), “인사관리 혁신과 시장 모형”, 「경영학 연구」, 제 27권 제 5호.
- 최한기 (1992), 손병욱 옮김, 「기학」, 서울 : 여강출판사.
- , 민족문화 추진회 옮김, 「인정(人政 I. II. III. IV.)」, 고전국역총서 203.
- , (1996), 강석준 김 락진 옮김, 「신기통」, 서울 : 여강출판사
- 한영국 (1991), “조선 후기의 상공업: 상공업 발달의 시대적 배경”, 한국사 시민강좌 제 9집, 서울 : 일조각.
- Astley, W. G & Van de Ven, A. H. (1983), "Central Perspectives and Debates in Organization Theory". *Administrative Science Quarterly* Vol.28, pp.556-587.
- Kerr. et. al. (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Harvard University Press.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press. 포스코 경영연구소 옮김(1995), 「사람이 경쟁력이다」.
- Rojek, C. (1986), "Convergence, Divergence and the Study of Organizations", *Organization Studies*, Vol.7. pp.25-36.
- 小川晴久, Ogawa Haruhisa(1997), 황용성 옮김(1999), *Chosen Bunkashi no Hitobito*, 「실사구시의 눈으로 시대를 밝힌다」, 도서출판 강.

## A Review on Practical Learning Scholar, Choi Han-ki's Injung

Sung Soo Park\*

### ABSTRACT

This paper aims to review Choi Han-ki(1803 ~ 1977)'s famous book, *Injung* (Politics of Human Relations written during 1838 ~ 1860) on the human resource management perspective. Choi Han-ki is one of preeminent scholars who researched 'Sirhak' ( Practical Learning) in the late period of Chosun dynasty.

As the Sirhak's intellectual contents became diversified and philosophical attitudes reoriented, the Neo-Confucian metaphysical system inevitably underwent an overhauling.

The foremost in metaphysical reexamination was Choi Han-ki, whose pioneering works not only in philosophy but also in science and political thought seem to the Sirhak movement directly with the arts and sciences of modern times.

His philosophy is based on an empiricism, claiming that all knowledge comes from experience. In establishing his system of thought, as it is contained in his many books reportedly counting hundreds , he seems to have been influenced by western science and philosophy via China.

---

\* Professor, Chonnam National University

Since the 1945 liberation of Korea, Korean business administrators have been influenced from the western advanced countries. That's the reason why today's Korean businesses use mainly the westernized techniques and most of researchers prefer the European & American theories. But especially in the human resource field, the traditional research of socio-cultural context in the older days should be stressed. This study can be meaningful and contributed to settling the Korean styled human resource management.

In Injung, he tries to establish the order of human society in the light of the cosmos (or nature), and to find out the methods of maintaining it perpetually. He presented the way of how to evaluate, educate, select and place men in the right position. These methods can be used for creating techniques for recruitment, selection, placement, performance appraisal, staffing, training etc..

In the conclusion some suggestions can be given as follows:

- 1) first of all it should be done to percept correctly and evaluate accurately members' performance.
- 2) the effective education methodology is introduced well.
- 3) the fair staffing management without nepotism and favoritism should be emphasized.
- 4) the bottom-up management besides the top-down one should be oriented.
- 5) top managers have to own the management philosophy of respect for human life and dignity.