



## 사나운 개(猛狗)가 훌륭한 인재를 막는다.



**박재희**  
인문경영원 대표

- 성균관대 철학박사
- (전)포스코 석좌교수
- (전)서울시 문화재 전문위원
- 인문경영원 대표
- 흥천 Salon In Moon 대표

**조** 직의 자산은 인재다. 유능한 인재가 있어 야 그 조직이 더욱 강해진다는 것은 너무나 자명한 일이다. 그래서 예나 지금이나 유능한 인재를 얻기 위해 지도자는 최선을 다해 인재를 초빙한다. 시골 촌부에 불과했던 삼국지의 주인공 유비는 남양에서 농사를 짓던 제갈공명을 얻기 위해 삼고초려를 마다하지 않았다. 결국 제갈공명을 얻은 유비는 천하삼분지계(天下三分之計)의 전략으로 자신의 조직을 강대국으로 키워나갈 수 있었다.

중국 서북부 산악지역에 치우쳐 있어 인재와 물산이 부족했던 진나라는 출신과 성분을 가리지 않고 인재를 불러드리는 객경(客卿)제도를 시행함으로써 상앙(商鞅)이나 이사(李斯) 같은 인재들이 모여들어 춘추시대를 마감하고 천하 통일의 주역이 될 수 있었다. 진나라 통일의 큰 역할을 한 이사는 원래 초나라 말단 관리 출신이었다. 야심이 많았던 이사는 순자의 제자로 들어가 제왕학과 법학을 배우고 진나라로 가서 진시황제의 객경이 되었다. 객경(客卿)은 외

부에서 초빙된 고위급 인사다. 당시 진나라에는 이사를 비롯하여 여러 나라에서 온 객경 인재들이 많았다. 위기감을 느낀 진나라 귀족들은 외부에서 온 객경들을 축출해야 한다는 축객(逐客)을 주장하였고, 이사는 진시황제에게 축객의 부당성을 알리며 열린 인사정책과 개방을 통한 강대국의 기반을 마련하여야 한다며 축객을 반대하는 상서를 올렸다.

秦山不辭土壤 故能成其大

태산은 한 줌의 흙이라도 사양하지 않고 모두 받아들인다.

그래서 그토록 큰 산이 될 수 있는 것이다.

河海不擇細流 故能就其深

황하와 바다는 조그만 물줄기라도 가리지 않고 모두 받아들인다.

그래서 그토록 깊은 물이 될 수 있는 것이다.

王者不卻衆庶 故能明其德

천하의 왕이 되려는 자도 출신을 이유로 사람들

을 차별해서는 안 된다. 그래야 군왕의 덕을 천하  
에 밝힐 수 있을 것이다.

- 상진황촉객서(上秦皇逐客書) 중에서 -

진나라가 천하의 통일 제국이 된 기반에는 인재  
라면 국적과 지역을 차별하지 않고 모두 받아들여  
인적 경쟁력을 키운 객경 인사제도에 있었다. 태산  
이 높은 이유는 흙을 가리지 않고 받아들인 결과이  
며, 황하와 바다가 깊은 이유는 가리지 않고 모든 물  
을 받아들인 결과이니 진정 천하의 제왕이 되려면  
출신과 성분과 배경을 가리지 않고 인재를 받아들  
일 수 있어야 한다고 강조한 이사의 상진황촉객서  
(上秦皇逐客書)의 내용이다.

요즘도 사람을 대할 때 출신이나 배경을 따지는  
사람들이 있다. 출신 학교에서부터 지역에 이르기  
까지 일명 출신 프레임을 만들어 사람들을 재단하  
고 평가한다. 심지어 나이와 성별, 가족의 배경까지  
물어보며 사람을 평가하고 받아들이는 사람도 있  
다. 이사가 <촉객서>를 지어 출신을 파괴하자고 주  
장한 것이 2천 년도 넘는 오랜 시간인데 아직도 순  
혈주의의 고립된 생각에서 벗어나지 못하고 있음이  
참으로 안타깝다.

맹자는 사람을 만날 때 반드시 버리고 만나야 할  
것 세 가지가 있으니, 나이(長), 지위(貴), 배경(兄弟)  
을 버리고 만나야 비로소 좋은 만남을 얻을 수 있다  
고 강조하고 있다. 출신의 선입관으로 사람을 만나  
서는 안 된다는 것이다.

폭군 주(紂)왕을 몰아내고 주(周)나라 건국에 지대  
한 공헌을 하였던 주나라 무왕의 동생 주공(周公)의

인재 사랑은 더욱 남달랐다. 주공은 머리를 감다가  
도 인재가 왔다는 소식을 들으면 감던 머리를 움켜  
쥐고 인재를 만나러 나갔다고 한다. 일목삼척(一沐  
三掇), 한번 머리 감을(沐) 동안이라도 세 번이나 인  
재를 만나기 위해 세 번이나 젖은 머리를 손으로 움  
켜쥐고(掇) 나갔다는 것이다. 주공은 또한 한 번 밥  
먹을 짧은 시간에도 세 번이나 인재를 만나러 밥을  
토하고 나갔을 정도로 인재 사랑이 남달랐다고 한  
다. 일반삼토(一飯三吐), 한 번 밥(飯) 먹을 때 세 번  
밥을 토(吐)하고 인재를 만나러 나간다는 것이다. 머  
리 감고, 밥 먹는 시간, 생각해 보면 아주 짧은 시간  
인데도 혹시라도 인재가 떠날까 걱정이 되어 모든  
일을 제쳐두고 인재를 맞이하였다는 것을 보면 그  
만큼 인재를 대하는 태도가 달랐다는 감동적인 인  
재 사랑 이야기다.

역사 속에서 성공한 조직의 공통점은 기존에 내  
부 조직에 있던 사람들뿐만 아니라 출신과 성분이  
전혀 다른 외부 출신 인재를 얻었기에 이들은 천하  
를 얻는 대업을 이룰 수가 있었다는 것이다. 그저 자  
신과 같은 라인이나 파벌, 학벌에서 인재를 선택한  
것이 아니라 전혀 다른 출신과 다른 생각을 하는 사  
람을 얻었다는 것이 대업을 이룬 공통점이다.

외부에서 인재를 영입하다 보면 반드시 새로운  
인재가 오는 것을 시기하고 질투하는 사람이나 조  
직이 있다. 자신들이 갖고 있던 기득권을 잃지 않기  
위해서 인재의 영입을 방해하기도 하고, 들어온 인  
재를 시기하고 질투하여 내쫓기도 한다. 그래서 유  
능한 인재는 그 조직에 뿌리를 내리기도 전에 조직  
을 떠나기도 하고, 아예 그 조직에 발을 들여놓지 못



하기도 한다.

〈한비자(韓非子)〉에서는 유능한 인재의 영입을 방해하거나, 시기하여 쫓아내는 내부의 적을 맹구(猛狗)라고 한다. 사나운(猛) 개(狗)가 조직에 있어서 오는 인재를 막고 짓어댄다는 것이다.

〈한비자〉에 나오는 ‘맹구’의 이야기는 이렇다. 중국 송(宋)나라 사람 중에 술을 만들어 파는 사람이 있었다. 주인은 찾아오는 손님에게 술도 넉넉히 주고 가격도 싸게 받았다. 더군다나 술도 맛있고 친절하기까지 했다. 그런데 언제부터인가 손님이 점점 줄어들더니 급기야 술이 팔리지 않아 모두 쉬게 되었다. 결국 그 집은 손님의 발길이 끊기게 되어 문을 닫게 되었는데, 술집 주인은 그 동네 가장 지혜로운 어른에게 그 이유를 물었다.

그 어른은 이렇게 대답하였다. ‘너의 집 개(狗)가 사나워서(猛) 그런 것이다. 너희 집에 손님이 오면 너희 집 사나운 개(猛狗)가 그토록 짓어대고, 심지어 어린아이가 부모의 심부름으로 술을 사러 오면 너희 집 개가 물어뜯으며 위협하니 누구도 너의 집에 술 사러 가지 않는 것이 당연하지 않겠는가? 아무리 술이 맛있어도 사나운 개가 있는 한 손님이 안 드는 것은 당연한 이치니라.’

한비자는 이 이야기를 꺼내면서 나라에도 사나운 개가 있다고 한다. 아무리 인재를 아끼고 훌륭한 군주가 있더라도 주변에 그 인재를 받아들이고 아껴줄 신하가 없다면 결국 인재는 찾아오지 않게 된다는 것이다. 조직의 이기적인 사나운 개가 찾아오는 인재를 물어뜯고 막는 근심이란 뜻의 ‘맹구지환(猛狗之患)’의 이야기다. 훌륭한 인재가 찾아왔는데 주

변의 대신들은 사나운 개가 되어 이리저리 그 사람을 헐뜯으며 참소하니 결국 인재들은 모두 떠나고 그 나라에는 진정한 인재가 찾아오지 않게 될 것이란 이야기다.

〈순자(荀子)〉에도 이와 유사한 말이 있다. ‘선비에게 질투하는 친구가 있으면 주변에 좋은 친구가 모여들지 않는다(士有妬友則賢交不親). 군주에게도 질투하는 신하가 있으면 그 주변에 뛰어난 인재들이 모여들지 않을 것이다(君有妬臣則賢人不至).’ 여기서 질투 많은 벗, 투우(妬友)와 질투 많은 신하, 투신(妬臣)은 한비자가 말한 사나운 개 ‘맹구’다. 그저 자신의 자리나 보존하려고 으르렁거리는 사나운 개 맹구. 구만리 창천을 날 수 있는 봉새는 그 사나운 개의 짙는 소리를 듣기 싫어 쓴웃음을 지으면서 남쪽 먼 하늘로 떠나는 것이다. 능력을 갖춘 사람이 나에게 사사건건 짓어대는 맹구와 일일이 상대하고 싶지 않기 때문이다.

인재가 필요한 시기다. 어려운 난세에는 결국 믿을 것은 사람밖에 없다. 나와 너라는 차별을 없애고 유능한 인재들이 아무런 장벽 없이 모여들게 해야 한다. 내 말에 무조건 복종하고 나와 생각이 같은 사람, 출신과 라인만을 따지며 인재를 등용하는 조직의 미래는 희망이 없다. 나와 다르지만 다름을 화합하여 또 다른 하나를 만들어 낼 수 있는 지도자가 참으로 그리운 시절이다. 오로지 자신만의 이익과 사욕을 지키려고 인재를 막는 사람은 그 나라와 조직에 가장 해악을 끼치는 사람이다. 사나운 개 한마리가 조직에 유능한 인재가 모여드는 것을 막는 우를 범해서는 안 될 것이다. **KMF**