



## 간섭이 부르는 인사의 참사 - 중어지환(中御之患) -



**박재희**  
인문경영원 대표

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

### 〈검증과 위임〉

‘의심나면 등용하여 쓰지 마라! 일단 등용하였다면 믿고 맡겨라!’ 삼성 창업자 호암 이병철 회장의 인사원칙이다. 〈명심보감〉의 성심((誠心)편의 원문은 8글자다. ‘의인막용(疑人莫用), 용인물의(用人勿疑)’. 사람을 등용하여 직책을 맡길 때 의심나는 점이 있거나 하자가 있으면 애초부터 등용해선 안 되고, 일단 등용하여 직책을 맡기면 의심하지 말고 책임과 권한을 주어 일하게 하라는 뜻이다. 호암은 자신의 묘비에 ‘자기보다 현명한 인재를 모아들이고자 노력했던 사나이 여기 잠들다.’라고 쓰라고 하였다. 인재를 사랑하고 아꼈던 호암의 철학이 그대로 느껴진다. 호암의 뒤를 이은 이진희 회장은 인재 중심의 신경영으로 아버지의 인재 사랑을 계승하였다. ‘사람이 전부다.’라는 신경영 철학은 결국 조직의 생존은 기술이나 자본이 아니라 인재에서 결정

이 난다는 것이다.

의심(疑心)은 철저한 인사 검증에서 시작된다. 능력에 대한 의심은 물론 도덕성과 충성심에 대한 의심도 함께 해야 한다. 학벌만 좋고 도덕성이 부족한 사람이나, 능력은 있으나 정직하지 못한 사람은 애초부터 등용해서는 안 된다. 주변 사람들의 평가에 귀를 기울이고, 그 사람이 살아 온 길을 철저하게 살펴보아야 한다.

물의(勿疑)는 권한의 위임이다. 철저한 검증을 거쳐 등용한 사람은 믿고 맡겨야 한다. 간섭과 의심은 인재들을 떠나게 만든다. 능력 있는 사람이 간섭과 의심을 견디며 일하고 싶을 이유가 없기 때문이다.

### 〈거현임능(擧賢任能)〉

조직을 운영할 때 인재를 등용하고 적재적소에 배치하는 것은 그 어떤 일보다 중요한 일이

다. <예기> 대전(大傳) 편에도 현명한 사람을 선발하는 거현(擧賢)과 능력 있는 사람에게 임무를 맡기는 임능(任能)의 중요성을 강조하고 있다. 그러나 인재를 선발하는 일보다 더 중요한 일은 임명했으면 믿고 맡겨야 한다는 것이다. 권한 위임과 자율성을 주어야 인재가 제대로 일을 할 수 있다. 등용하여 직책을 맡겨놓고, 뒤에서 자꾸 간섭한다면 제대로 업무를 수행할 수도 없을 뿐더러 결국 조직을 망치는 결과를 가져올 것이기 때문이다.

### 〈중어지환(中御之患)〉

<손자병법>에는 전방에 보낸 군대에 대하여 중앙의 간섭은 전쟁에서 패하고 나라가 망하는 참사가 벌어질 것이라고 경고하고 있다. 일명 중어지환(中御之患)의 경고다. 중(中)은 중앙의 권력이다. 어(御)는 통제하고 간섭한다는 것이다. 중앙의 권력이 전방의 장군이 할 일에 자꾸 끼어들어 간섭하면 벌어지는 근심(患)과 걱정이라는 뜻이다. 장군은 군주가 그 능력을 인정하여 선발하고 전방의 전쟁의 책임자로 보내는 것이다. 그래서 장군을 임명할 때는 도끼나 칼을 군주가 직접 장군에게 하사하였다. 군주를 대신하여 현장에서 도끼나 칼을 사용하여 생사여탈의 권한을 행사할 수 있다는 징표였다. 그런데 군주가 장군을 임명해 놓고 중앙에 앉아 자꾸 간섭하고 끼어든다면 애초의 취지에 걸맞지 않을뿐더러 나라에 큰 재앙을 가져오게 된다. <손자병

법>에는 중앙의 군주가 만들어내는 중어지환(中御之患)을 세 가지(三患)로 나누어 설명하고 있다.

첫째, 작전에 대한 간섭이다. 전방군대가 진격해서 안 되는 상황이라는 것을 알지 못하고 후방에 앉아 진격(進)하라 명령하고, 후퇴해서는 안 되는 상황이라는 것을 모르고 후퇴(退)하라 명령하는 것이다. 이것을 손자는 ‘미군(糜軍)’이라고 한다. 미(糜)는 소나 말에게 메는 고삐다. 자기가 보낸 군대의 코를 꿰었다는 의미다.

둘째, 행정(政)에 대한 간섭이다. 전방군대의 업무(事)도 모르면서 군대의 행정에 간섭하면 전방 군인들은 방향을 잃게(惑) 될 것이라는 경고다.

셋째, 인사(任)에 대한 간섭이다. 전방군대의 상황(權)도 모르면서 군대의 인사에 간섭하면 군인들은 인사에 대한 의심(疑)이 생길 것이란 경고다.

이렇게 후방의 군주가 자신이 보낸 장군에게 권한을 주지 않고 자꾸 간섭하면 결국 나라의 세 가지 큰 근심(三患)이 생기게 된다. 전방군대가 후방의 간섭에 혼란에 빠지면 그 틈을 타서 제후들의 침략이 일어나고, 결국 군대를 혼란에 빠지고 상대방에게 승리를 안겨주게 된다. 이것을 ‘난군인승(亂軍引勝)’이라고 한다. 고서에 보면 임금이 장군을 임명하며 도끼를 주는데 이렇게 말했다. ‘무천어상(無天於上), 무지어하(無地於下), 무주어후(無主於後), 무적어전(無敵於前)’, ‘위에는 하늘이 없고, 아래에는 땅이 없고, 후방



에는 군주가 없고, 전방에는 상대할 자가 없다! 전쟁에 나선 장군에게 모든 전권을 위임한다는 군주의 엄중한 권한 위임의 약속이다. 이제부터 하늘, 땅, 군주, 적, 누구도 장군에게 간섭하거나 지시할 사람이 없다는 군주의 다짐이며 맹서(盟誓)다.

### 〈인사가 만사〉

조직과 나라의 미래에 가장 중요한 것이 인사(人事)다. 능력과 실력, 인성과 인품을 겸비한 인재를 선발하여 능력에 맞게 임무를 맡기는 것은 나라의 미래를 결정하는 중요한 일이다. 그런데 권력의 중심에 있는 사람들이 서로 패거리를 지어, 자신의 입맛에 맞는 사람들을 선발하여 자리를 주고, 인사를 빌미로 간섭하여 영향력을 행사하려 한다면 그 권력의 몰락은 명약관화한 일이다. 연출과 이해관계로 내 말 잘 들을 사람을 뽑아 요직에 앉히고 권력을 행사하여 벌어지는 참사는 우리가 자주 역사 속에서 경험하였다.

### 〈장능군불어(長能君不御)〉

〈손자병법〉에는 전쟁에 앞서 이미 승부는 결정 나 있다고 한다. 이기는 군대는 다음과 같은 다섯 가지의 특징을 갖고 있기 때문이다.

첫째, 상대방이 싸워야 할 상대인지 아닌지 알고 있는 군대는 이긴다. 한마디로 질 싸움은 하지 않는다는 것이다.

둘째, 내가 가진 자원을 시의적절하게 운용할 수 있는 군대는 이긴다. 시간과 공간에 집중적인 자원의 활용을 통하여 승리를 얻어 내는 것이다.

셋째, 조직의 상하가 한마음 한뜻인 군대는 이긴다. 전쟁은 무기도 중요하지만 결국 사람의 마음이 하나가 되었을 때 승리를 얻을 수 있다는 것이다.

넷째, 철저하게 준비한 군대가 준비 안 된 군대와 싸우면 이긴다. 전쟁을 미리 준비하고 싸우면 반드시 승리한다.

다섯째, 능력(能) 있는 장군(將)이 전방에 나아가 싸우고, 후방에서 군주(君)가 간섭(御)하지 않으면 승리할 것이다! 능력 있는 장군에게 권한을 주고 맡기라는 것이다.

바야흐로 새로운 시대를 이끌어 나갈 중요한 인사의 시기다. 연출과 상관없이 오로지 능력과 실력으로만 검증해야 하며, 도덕성과 국가관이 투철한 사람들이 중요한 자리에 포진해 있어야 한다. 특히 중앙의 권력이 인사에 개입하여 훗날 간섭과 사익의 대상이 되어서는 안 된다. 중앙 권력이 현장에 끼어들고 간섭하여 생기는 근심, 중어지환(中御之患)의 교훈을 가슴에 깊이 새겨 볼 때이다. **KIIF**