## 방책Ⅱ: 현명한 이를 등용하여 조정을 맑게 하라

이른바 현명한 사람을 등용하여 조정을 맑게 한다는 것은 임금이 먼저 몸을 수양하지 않고 조정을 맑게 하려고 해도 충성된 사람과 간사한 사람, 신의가 있는 사람과 남을 중상 모략하는 사람을 분별할 수가 없기 때문입니다. 또 비록 몸은 다 수양했지만 조정이 맑지 못하면 임금은 있어도 신하가 없어서 통치할 수 없기 때문입니다. 그래서 현명한 이를 등용하는 것을 다음으로 삼았는데, 그 방법에는 세 가지가 있습니다. 첫째는 간사한 신하와 충직한 신하를 분별하는 것이요, 둘째는 사기(士氣)[1]를 진작시키는 것이요, 셋째는 훌륭한 인재를 발굴하는 것입니다.

1 사기(士氣): 선비의 꿋꿋한 기개. 보통 군사나 공무원을 대상으로 자신감이나 의욕을 말하는 현대적 의미와 뉘앙스가 약간 다르다.

**군자와 소인의 분별**

첫째로 간사한 신하와 충직한 신하를 분별한다는 것은 이렇습니다. 군자(君子)[2]와 소인(小人)[3]은 물과 불이 같은 그릇에 있을 수 없고 얼음과 숯이 서로 같은 성질을 지닌 부류가 될 수 없는 것과 같습니다. 그러니 이쪽이 자라면 저쪽이 사라지고 저쪽이 왕성해지면 이쪽이 쇠퇴합니다. 그래서 옛날의 임금들도 군자를 나아오게 하여 등용하고 소인을 배척하여 물리치려고 하지 않는 이가 없었습니다. 그러나 군자가 그런 임금을 만나 등용된 경우는 매우 드물었고, 소인이 나라를 그르치는 일만 계속 이어졌습니다. 그것은 참으로 임금이 덕을 이루지 못하고 그 마음이 밝지 못하여, 비위를 맞추고 아첨하는 사람만 좋아하고 자기 말을 어기고 거스르는 사람을 멀리했기 때문입니다. 만약 임금의 마음이 순수하고 올바르며 한결같은 의향으로 나라를 다스리되 다른 길로 미혹되지 않는다면, 비록 소인이 백 명이나 있더라도 어찌 간계를 부려서 나라를 병들게 할 수 있겠습니까?

대체로 군자와 소인을 구별하는 방법은 이렇습니다. 도(道)[4]로써 정치현장에 나오고 물러나는 것을 결정하여 구차하게 벼슬의 높고 낮음에 얽매이지 않는 사람은 반드시 군자이나, 한갓 이익과 녹

2 군자(君子): 학식과 덕행이 높은 사람
3 소인(小人): 도량이 좁고 간사한 사람
4 도(道): 보통 길이나 방법이지만 여기서는 철학 또는 원칙을 상징함

봉(祿俸)[5]만을 구하여 자리만 차지하는데도 부끄러워하지 않는 자는 반드시 소인입니다. 임금께 착한 일을 진언하고 사악한 일을 막아 임금이 기뻐하고 화내는 일 따위에 신경 쓰지 않은 채 임금의 그릇된 마음만을 바로잡으려고 하는 자는 반드시 군자이나, 임금의 속마음을 미리 알아차려 그가 하고자 하는 일에 비위나 맞추면서 나랏일이 날마다 잘못되어 가는 것을 근심하지 않은 채 임금의 총애와 녹봉만을 고수하려는 자는 반드시 소인입니다. 자기 소신대로 행동하면서 유행에 따라 생각이 오염되지 않는 자는 반드시 군자이나, 이익을 좇고 권력에 붙어 아부하며 자기가 지향할 곳을 정하지 못하는 자는 반드시 소인입니다. 일 처리가 명백하여 청천백일(靑天白日)과 같은 자는 반드시 군자이나, 마음 씀이 음험하여 깊은 함정이나 은밀한 덫과 같은 자는 반드시 소인입니다. 착한 무리를 조정에 끌어들이고 도맥(道脈)[6]을 들어 일으켜서 조정에 많은 선비들이 번성하게 하려 하는 자는 반드시 군자이나, 말을 조작하고 일을 만들어 청류(淸流)[7]를 법망에 끌어넣고 남을 해치는 것을 출세의 길로 삼으려 하는 자는 반드시 소인입니다.

### 사기 진작

둘째로 사기를 진작시킨다는 것은 이렇습니다. 지금 밝으신 전

5 녹봉(祿俸): 옛 관료들의 급료. 봉록이라고도 함
6 도맥(道脈): 종교나 학문의 인맥 및 계보. 여기서는 성리학의 그것을 말함
7 청류(淸流): 청렴결백한 선비의 무리 또는 명분과 절의를 지키는 선비의 무리

하께서 위에 계신데도 선비의 습성이 옛날 같지 못하여 한갓 녹봉을 구하는 데에만 힘쓸 줄 알고, 벼슬길에 나오고 물러가는 일이 합당한지 따지지 않습니다. 법도를 지키고 바른 학문으로써 자신을 다스리려는 자가 한 명이라도 있으면, 여러 사람들이 괴이하게 여기고 모여 욕하며 반드시 그를 용납하지 않은 뒤에 그만둡니다. 만약 이러한 습속을 크게 고치지 않는다면 인재를 양성하여 국가를 위해 쓰이는 그릇이 될 수 없게 만들 것입니다.

**훌륭한 인재를 구함**

셋째로 훌륭한 인재를 구한다는 것은 이렇습니다. 지금 세상의 선비들이 과거에 급제하기만을 일삼고 실제 행동에는 힘쓰지 않는 까닭은 염치(廉恥)[8]의 도가 상실되어 이해득실만을 근심하기 때문입니다. 대체로 부귀(富貴)는 사람들이 바라는 것이어서, 만약 구하는 자만 얻고 구하지 않는 자는 못 얻게 한다면, 비록 도를 품고 재주를 가진 선비가 있더라도 끝내 드러낼 길이 없게 되지만, 의리에 어둡고 부끄러움을 잊은 무리는 모두 그 소원을 이루게 될 것입니다. 바라옵건대 전하께서는 지극한 정성으로 현명한 이를 구하여 천직(天職)[9]을 함께 수행할 것을 생각하십시오.

8 염치(廉恥): 어떤 잘못된 행위에 대해서 부끄러움을 아는 마음

9 천직(天職): 신성한 직무 또는 자신의 소질에 맞는 직무이지만 여기서는 나라를 다스리는 직무

쌓인 폐단을 고치는 세 번째 방책으로서 도덕성을 갖춘 능력 있는 인재를 등용하여 조정에 맑은 기풍을 조성할 것을 말하였다.

그 구체적 방법으로 세 가지를 말했는데 군자와 소인의 분별, 사기 진작, 훌륭한 인재를 찾는 것이 그것이다. 이 세 가지 일의 공통점은 인사(人事)에 관계된 일이고, 어떤 사람을 임금의 주위에 두고 정치를 해야 할지 말하고 있다.

먼저 간사한 신하와 충직한 신하를 구별하는 기준을 말하였다. 이른바 군자(君子)와 소인(小人)을 구별하는 법이 그것이다. 군자는 흔히 덕을 쌓고 교양을 겸비한 인격자를 말하고, 소인은 도량이 좁고 간사하며 사적인 이익만을 추구하는 사람을 말한다.

요즘말로 말하면 군자는 자신의 욕망을 이기거나 절제하여 공동체의 발전에 힘쓰는 사람이고, 소인은 자신만의 욕망을 채우는 데 급급한 사람이다. 곧 정치가나 관료로서 군자는 자신의 소신과 원칙을 중시하고 투명성을 제고하며 나라의 안위와 발전에 힘쓰는 자라면, 소인은 출세 지향적이며 돈이나 권력 또는 명성만을 추구하는 자라고 하겠다.

이런 기준에서 본다면 오늘날 정치인이나 관료들을 어느 정도 평가할 수 있겠다. 지난날 부정부패나 공직자 비리로 감옥에 간 정치인이나 관료도 이런 소인에 해당되겠지만, 겨우 윗사람 눈치 보며 무사안일로 자신의 지위를 보전하기 위해 힘쓰는 영혼 없는 공

직자들도 소인에 해당되겠다.

이익을 추구하는 기업이라고 해서 군자와 소인이 없는 것은 아니다. 회사의 번영과 사회적 역할과 책임을 다하기 위해 힘쓰는 사람은 군자이고, 승진과 연봉에만 관심을 갖고 회사야 망하든 말든 더 많은 연봉을 좇아 기업의 기밀까지 경쟁사에 넘겨 자리를 옮기는 사람은 소인이다. 자기가 맡은 회사의 발전을 위해 힘쓰고 이윤을 골고루 배분하여 직원들의 사기를 진작시키는 기업가는 군자이고, 직원들과 협력사에게 이윤이 제대로 돌아가지 않고 회사 돈을 개인 쌈짓돈처럼 쓰고 아랫사람들에게 '갑질'하는 기업가는 소인이다.

지도자는 이런 군자와 소인을 잘 분별해서 대우하는 것이 자신이 맡은 조직을 건강하고 발전적으로 이끌 수 있다. 어떤 조직이든 지도자가 아랫사람의 됨됨이를 잘 분별하지 못하면 조직이 위태롭게 된다.

사기는 선비의 꿋꿋한 기개이다. 그런데 오늘날은 자신의 정당한 몫을 챙기는 것은 부끄러움을 모르는 염치없는 행위는 아니다. 그러나 옛날에는 비록 자신에게 돌아오는 것이라 할지라도 앞서서 드러내 놓고 챙기면 염치없는 행위로 보았다. 그래서 예의와 염치를 아는 것이 중요했다. 문화가 그러했다. 그러나 지금도 현대판 염치없는 행위가 분명히 있다.

옛날에는 정치를 하거나 관직에 나아가는 일도 남이 그 사람의 능력과 명성을 알아보고 천거하면 마지못해 나아갔지만, 스스로 자

기를 내세우며 나서는 일은 염치없는 일로 보았다. 그런데 오늘날은 참으로 이런 염치가 없어 보인다. 국회인사 청문회를 보라. 청문위원도 그렇지만 대상이 되는 사람도 과거 자신의 부적절한 행위가 다수 있음에도 불구하고 구차하게 변명하면서 사퇴하지 않고 끝까지 버티는 것을 보면 참으로 염치없어 보인다.

이처럼 당시 선비들이 염치를 알 수 있도록 교육시키자는 것이 선생의 사기 진작의 방법이다. 오늘날은 자본주의 사회라 어떻게 해서든 자기를 남에게 알려 써 주기를 또는 잘 팔리기를 바라는 것이 일상적인 일이 되었는데 당시를 기준으로 보면 참으로 염치없는 일이지만, 시대의 흐름이 그러하니 또 어쩔 수 없는 일이다.

훌륭한 인재를 찾는 일 또한 이와 유사하다. 제대로 된 당시의 인재는 '내가 인재입니다' 하고 나서지 않기 때문에 잘 발굴하는 것이 중요했다. 과거시험에만 몰두 하고 덕을 쌓아 실천하지 않는 사람은 진정한 인재가 아니다. 더구나 이해득실만 따져 염치없이 나서는 자는 진정한 인재라 할 수 없다고 한다. 진정한 인재는 자신을 애써 내세우지 않고 숨어 살기 때문에 주변에서 알아서 추천해 벼슬을 주는 것이 당시의 생각이었다. 과거시험만이 능사는 아니었던 것이다.

오늘날도 시험성적만 좋다고 반드시 인재하고 할 수 없는 것과 마찬가지다. 공무원이 되려는 사람의 덕성과 자질 및 능력을 테스트하는 도구가 거의 없는 것으로 안다. 그리고 보통 공무원 선발에서 대부분 일반 행정직을 필기시험 위주로 많이 뽑는데, 그게 문제

라고 본다. 각 분야의 전문성과 실적이 있는 인재를 뽑아야 한다고 본다. 일반직만 많이 뽑아 전문성이 없고 게다가 순환으로 보직을 맡기 때문에 일이 제대로 이루어지기 어렵다.

인재를 등용시키는 일은 예나지금이나 그 방법은 달라도 요구되는 자질은 크게 다르지 않은 것 같다.

### 한문 원전 음미하기

君子小人如水火之不同器하고 氷炭之不相類하니,
군 자 소 인 여 수 화 지 부 동 기　　빙 탄 지 불 상 류

此長則彼消하고 彼盛則此衰하니라.
차 장 즉 피 소　　피 성 즉 차 쇠

» 어휘 풀이

君子: 덕을 쌓고 교양을 겸비한 인격자/小人: 전통적으로 도량이 좁고 간사하며 사적인 이익만을 추구하는 사람을 일컫는 말/如: 마치 ~와 같다/水火: 물과 불로 서로 성질이 다른 두 물건을 상징함/之: 어조사/不: ~아니 하다/同: 같이하다, 함께하다/器: 그릇/氷炭: 얼음과 숯으로 서로 성질이 다른 두 물건을 상징함/相: '서로'의 뜻이나 여기서는 '서로 같이하다' 또는 '고르다'의 동사로 쓰임/類: 무리/此: 이, 이곳, 이쪽/長: 자라다/則: 어조사로서 접속사/彼: 저, 저 사람, 저곳, 저쪽/消: 사라지다/盛: 왕성하다/衰:쇠퇴하다, 약하다

» 문장 구조

1. 이유와 결과의 관계로 나타낸 두 문장이다. '君子小人如水火之不同器, 氷

炭之不相類'는 이유를, '此長則彼消, 彼盛則此衰'는 결과를 나타낸다.

2. 이유를 나타내는 문장의 주어는 君子小人이라는 복합명사이고 동사는 如이다. 水火之不同器와 氷炭之不相類는 각각 如에 걸리는 명사구로서 보어의 역할을 한다. 원래는 '물과 불은 그릇을 같이 하지 않는다'는 '水火不同器'와 '얼음과 숯(재)은 서로 무리를 같이하지 않는다'는 '氷炭不相類'라는 문장인데, 명사구를 만들기 위해 주격조사로서 어조사 之를 첨가하였다.
3. 또 '水火不同器'는 또 주어인 水火와 타동사인 同, 목적어인 器로 나눌 수 있어 영어의 3형식 문장과 유사하다. 不은 동사를 부정하는 조동사이다. '氷炭不相類'도 주어인 氷炭과 타동사인 相, 목적이인 類로 분석되어 3형식의 문장과 유사한데, 不은 조동사이다.
4. 결과를 나타내는 문장의 구조는 둘 다 간단하다. '~하면 ~하다'의 조건절과 주절 되어 있다. 두 절의 주어는 각각 此와 彼이고 長(자라나다) · 消(사라지다) · 盛(왕성해지다) · 衰(쇠퇴하다)는 동사로서 조건절과 주절 모두 각각 1형식의 문장이다. 서로 반대되는 군자와 소인의 성격을 잘 형용하였다. 則은 조건절과 주절을 잇는 접속사이다.

» 해석

군자와 소인은 마치 물과 불이 그릇을 함께 하지 않고 얼음과 숯이 무리를 같이하지 않는 것과 같으니, 이쪽이 자라면 저쪽이 사라지고 저쪽이 왕성하면 이쪽이 쇠퇴한다.