

서애 류성룡의 리더십 연구:

임진왜란 시기 전시국가동원 체제 메커니즘 구축을 중심으로

백권호

류성룡은 조선중엽 임진왜란 당시 영의정이자 4 도체찰사로 왜란을 방어하는 책임을 맡아 진두지휘하여 종식시킨 명재상이다. 본 연구는 메커니즘(ser-M 패러다임 기반)의 관점에서 그의 전략적·변혁적 리더십을 문헌조사에 기반한 역사적 자료분석을 통하여 확인하였다. 선조 시대의 조선은 울곡 이이 만언소 표현을 빌리면 '석가래가 내려앉아 다 쓰러져 가는 만간 저택'이었다. 경제적으로는 농업중심의 자연경제 체제 수준을 벗어나지 못하여 정부재정이 전쟁을 치를 형편이 못될 정도로 위축된 상황이었고, 사대주의로 200 년의 평화를 보장받았으나 그 대신 자주국방 체제는 이미 무너져 내린 상황이었다. 특히 군역에서 제외된 노비 등 천민계층이 당시 인구의 최소 65%를 차지할 정도로 인구분포의 왜곡이 발생하여 전시 병력자원동원 자체가 제약을 받는 상황이었다. 환경(e)은 열악하고, 자원(r)은 왜곡된 경제환경과 자원여건 속에서 류성룡은 그의 탁월한 전략적 변혁적 리더십으로 전시 국가동원 체제(메커니즘)를 구축하여 마침내 방어에 성공한다. 류성룡은 경제순환의 개념조차도 없거나 중인이나 상인 등 일부 계층의 독점적 비즈니스 노하우정도였던 시장 메커니즘을 거시체제로 연결시켜 세계개혁을 추진하고 수미법을 도입함으로써 전시 경제체제 순환의 숨통을 트이게 하고 있다. 그리고 '제승방략'이라는 소요방지 차원의 군사력 동원체제로 와해된 국방체제를 군국기무 체제로 개혁하는 한편, 면천법을 도입하여 전시 병력자원 동원체제를 천민계층(노비 및 승려 등)으로까지 확대함으로써 임진왜란의 전세를 반전시키는 계기를 마련하고 마침내 방어에 성공하기에 이른다. 이 과정에서 서애 류성룡의 전 생애를 통한 자기주도적 학습과 이에 기반한 평생의 자기수련은 그의 리더십 형성에 결정적 역할을 하였음을 확인하였다.

변혁적 리더십, 전략적 리더십, 세계개혁, 수미법, 면천법, 군국기무

백권호

영남대학교
paikgh@ynu.ac.kr

서론

로리 B. 존스는 그의 저서 『최고경영자 예수(JESUS CEO)』에서 오늘날 21 세기 세상이 가장 원하는 이상적인 최고경영자 상으로 예수의 리더십을 제안하면서, 예수의 신성과 도덕성, 지혜, 영감 등을 리더십에 적용하면서 일약 세계적인 베스트셀러 경영컨설턴트로 부상하였다.¹ 한편, 영업사원으로 입사하여 사진용 필름산업이 급속히 퇴락하기 시작하던 2003 년에 후지필름 최고경영자 지위에 올라 회사를 기적적으로 기사회생 시키면서 2015 년 현재 역대 최대 영업실적을 이끌어 낸 고모리 시게다카 회장은 최고경영자로서 리더의 역량을 ‘혁신을 감수할 수 있는 진정한 용기’로 설파했다. 그는 “진짜 승부는 막다른 위기에 몰렸을 때 시작된다. 위기에 빠진 회사를 살리기 위해서 기업 리더는 어떠한 혁신이든 감수할 수 있는 용기가 필요하다”고 밝히면서, 최고경영자의 임무를 다음과 같이 4 가지로 요약했다 (한국일보, 2019/2/9). 첫째, 기업이 처한 상황을 정확히 파악할 것, 둘째, 이를 바탕으로 개혁의 속도와 규모를 정할 것, 셋째, 그 내용을 구성원들과 정확히 소통하여 조직이 한 방향으로 움직이도록 할 것, 넷째, 계획한 바를 반드시 실행에 옮기고 성공시킬 것 등이다 (MK 오피니언, 2019/1/24).

이처럼 최고경영자로서 기업의 리더는 경쟁기업들과 끊임없이 경쟁하는 속에서 고객, 종업원, 주주 등 다양한 이해관계자들을 만족시키기 위해 창의적으로 생각하고 업의 본질을 잊지 않기 위하여 고뇌하는 숙명을 갖고 있다. 그리고 변화와 위기라는 기업이 수시로 당면하는 환경 불확실성(VUCA; VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY)에 직면하여 고뇌 어린 결단을 내려야한다. 성공할 수도 그 반대일 수도 있다. 이러한 숙명은 끊임없이 반복된다는 특성을 가진다. 이 과정에서 때때로 뼈아픈 좌절과 회의는 물론 막다른 골목 같은 절망감에 빠지기도 한다. 이럴 때 필요한 것이 깨달음이고 초심을 잃지 않는 심성을 갖는 것이다.

최고경영자로서 기업의 리더가 깨달음의 초심을 계속 유지하는 것은 어쩌면 앞에 언급한 존스의 주장처럼 예수 같은 성인의 경지에 오르는 것이고, 동양적 정서로는 ‘도道’의 경지에 이르는 것에 비유할 수도 있다. 대개의 사람들은 세월이 지나면 인간사에 매몰되어 대부분 초심을 잃게 된다. 수행이란 바로 초심을 잃지 않기 위한 것이고, 위기를 대하는 리더의 역할도 어쩌면 초심을 잃지 않기 위한 일종의 수행과정 아닐까?² 리더십의 대가 퀸(QUINN)은 “위대한 리더는 위기를 맞이할 때마다 자신이 보유한 근본적인 리더십 상태

¹ 존스그룹을 창업하여 최고경영자로 15 년 동안 성공적으로 운영해오다, 영적인 원리들을 경영에 도입하는 것을 적극적으로 주창한 동 저서를 발표하면서 세계적인 주목을 받았다. 전 세계 12 개국의 언어로 번역되어 수백만 부가 판매되었다(송경근, 2005).

² 서애 류성룡의 리더십을 CEO 리더십에 대비하여 연구해보는 발상은 2 가지 아이디어에서 출발하였다. 첫째는, 류성룡이 당시 농업을 기반으로 하고 있던 조선의 사회경제 체제를 중상주의적 경제체제로 변혁시키고자 구체적인 방법론적 개혁을 시도하였다는 점이다. 당시로는 드물게 경제활동의 순환적 특성을 정확히 이해했던 관료로서 전란의 위기를 기회로 삼아 재정제도 개혁과 산업정책 추진을 시도하였다. 둘째는, 위대한 기업 리더일수록 탁월한 창의력과 시대를 앞서가는 통찰력 그리고 강인한 정신력의 소유자일 가능성이 크다. 본 연구도 류성룡이 전문성에 기반한 창의력과 통찰력 그리고 유연하면서도 강인한 정신력의 소유자였다는 점에 착안하였다 (김현기, 2009).

(FUNDAMENTAL STATE OF LEADERSHIP)를 점검한다”고 설파했다 (QUINN, 2005). 기업 리더들에게 초심의 상태로 돌아가라는 화두를 던지는 말이다. 깨달음을 얻고자 수행에 들어간 승려처럼 ‘용맹정진(勇猛精進)’으로 초심을 지켜나갈 것을 권하고 있는 것이다.

서애 류성룡은 성리학적 깨달음을 추구하여 소위 ‘도통의 경지’에 도달하였으며, 그 초심을 잃지 않고 선공후사의 자세로 임하여 임진왜란이라는 국난 속에서 조선을 구해낸 명재상이다. 류성룡은 임진왜란 당시에 조선의 오너인 선조를 보필하면서 조선을 백척간두에서 구해내기 위하여 전시체제 하에서 국정을 실질적으로 진두지휘한 조선의 ‘전문경영인’이었다는 것이 필자의 생각이다. 그를 전문경영인이라고 본 것은 그가 당시 조선의 관료들에게서는 찾아보기 어려운 경제순환의 논리와 시장 메커니즘을 명확히 이해하고 있었다는 판단에 근거한다. 그렇다면 류성룡을 임진왜란이라는 국난의 위기 상황에서 조선을 구해낸 CEO 리더십의 관점에서 접근해 볼 수 있지 않을까 하는 생각에 이르렀다.

기업의 최고경영자를 표현하는 용어인 Chief Executive Officer (CEO)는 원래 최고지휘관을 뜻하는 군사용어였다. 미국에서 기업의 최고 의사결정권자를 뜻하는 의미로 사용하면서 경제용어로 정착되었으며, 대표이사와 같은 뜻으로 쓰인다. 대외적으로 기업을 대표하고 대내적으로는 이사회 의결을 집행하며, 회사 업무 전반에 관한 결정과 집행을 책임지는 지위와 권한을 갖는다. 따라서 기업의 성공한 최고경영자가 되기 위해서는 자신만의 독특한 경영철학과 경영이념, 그리고 리더십이 있어야 한다는 것이 일반적 견해이다. 바람직한 정책과 전략을 제시해 기업의 구체적인 행동 강령을 이끌어 내고, 필요한 순간에 과감히 결단을 내릴 수 있어야만 성공적인 기업 리더가 될 수 있다는 것이다. 전쟁터와 같은 치열한 무한경쟁으로 상징되는 오늘날의 글로벌경쟁 속에서 기업 리더의 역할은 더욱 중요해지고 있다.

기업 리더인 최고경영자의 관점에서 류성룡의 리더십을 규명하기 위해서는 우선 어떠한 패러다임에 기반하여 연구를 진행할 것인가를 먼저 고민해야 한다. 본 연구는 당시 조선이라는 나라가 당면한 임진왜란이라는 국가의 총체적으로 재난적인 위기 상황 속에서의 명재상 류성룡의 리더십 연구라는 점에서 상황적 제약조건과 리더십의 관계를 일목요연하게 규명할 수 있는 메커니즘적 시각에 기반한 분석 틀로 접근하고자 한다 (조동성, 2014).

메커니즘적 기반의 연구 틀은 일정한 환경적 제약(E: Environment)과 특성 속에서 가용한 자원을 여하히 동원하고, 필요한 자원(R: Resources)을 계발하고 개발하여, 조직 경쟁력을 창출할 수 있는 메커니즘(Mechanism)을 구축할 것인가를 설명하는 접근방법이다. 그리고 이를 실천할 수 있도록 하는 리더십(S: Subject)의 특징을 규명하고 설명하는 프레임이다.

메카니즘적 연구 틀과 함께, 류성룡 리더십을 연구하기 위해서는 그의 리더십 특성에 대하여 여하히 접근할 것인가에 관련된 구체적인 이론적 배경이 필요하다. 기업 리더십 이론에 관한 기존 연구는 크게 전략적 리더십과 변혁적 리더십 2 가지 방향으로 발전해 왔다 (차동욱, 2005). 우선, 전략적 리더십은 조직의 생존과

발전을 위한 변화를 주도하기 위해, 미래에 대한 예측, 조직의 비전제시, 유연성 관리, 전략적 사고, 타인과 협력을 할 수 있는 개인 역량으로 정의된다 (Ireland & Hitt, 1999). 기업 리더십에 대한 또 다른 하나의 중요한 연구 흐름은 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 현실 안주보다는 새로운 미래를 창조하기 위해 리더가 솔선수범하여 부하들의 열정과 몰입, 그리고 자발성을 이끌어 내기 위한 리더십 개념이다. Bass & Avolio(1995)는 변혁적 리더십의 특징을 카리스마, 영감, 개별적 배려, 지적 자극의 4 가지 핵심요소로 제시하였다 (Avolio & Bass, 1995).

류성룡의 리더십 연구를 기업 리더의 관점에서 연구하면서 앞서 언급한 기존의 리더십 연구의 유형화된 연구 결과를 그대로 적용하는 방법은 본 연구에서는 지양하고자 한다. 시대적으로 적용대상이 16세기 당시의 조선이라는 국가체제이고, 당시 상황적 환경은 임진왜란이라는 극도의 불확실성과 혼란이 가중된 전란상황이었다. 따라서 기존 리더십 접근의 이론적 엄밀성 보다는, 변혁적 리더십이 필요하였고 전략적 리더십은 더 중요했던 즉, 통합적, 통섭적 리더십 접근이 필요하던 시대이고 상황이었다. 뿐만 아니라 엄밀한 의미에서 당시 최고권력자는 조선의 오너인 선조이다. 따라서 류성룡을 최고경영자로 간주할 수 있는가에 대해서는 논란의 여지가 있을 수는 있다. 하지만, 이와 관련해서는 실제 업계에서도 대주주 오너와 전문경영인이 공동 대표이사 회장과 사장을 각각 분담하여 맡고 있는 거버넌스 체제의 기업들이 적지 않다. 따라서 ‘一人之下 萬人之上’ 영의정의 리더십을 이러한 공동 대표이사 체제에서 대주주 오너가 대표이사 ‘회장’을 맡고 있는 상황에서 전문경영인 대표이사 ‘사장’의 리더십 모델로 설명할 수 있을 것이다.³ 본 연구에 고려된 변인들은 전략적 리더십에서 도출된 미래에 대한 예측, 조직의 비전제시, 유연성 관리, 전략적 사고, 협력적 개인 역량과 변혁적 리더십에서 제기된 카리스마, 영감, 개별적 배려, 지적 자극의 4 가지 가운데 영감과 개별적 배려 그리고 지적 자극 등 3 가지이다. 본 연구가 역사적 사실 및 사료와 관련 문헌연구에 기반한 서술적 논리구조를 택하고 있어서 리더십에 관한 엄격한 연구모델을 수립하여 맥락적 접근을 시도하기 보다는 연구모델 구축을 위한 사전적 예비연구 차원에서 역사적 접근의 방식을 따르기로 한다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 1 장 서론에 이어 제 2 장에서는 류성룡의 리더십 형성을 성장기 학습과정과 선조와의 인간관계를 중심으로 살펴본다. 제 3 장에서는 임진왜란 전야의 조선의 상황과 여건을 SER-M 패러다임의 환경(E) 차원에서 정리하고, 제 4 장에서는 임진왜란 중 류성룡이 주도적으로 구축한 전시 국가동원 체제의 특징을 경제체제 개혁과 국방체제 개혁을 중심으로 메커니즘 관점에서 그 특징을 분석한 뒤, 제 5 장에서 결론을 내리기로 한다.

³ 예컨대, ㈜ 삼진제약은 공동 설립자 대주주 2 인이 대표이사 회장직을 맡고, 전문경영인 대표이사가 사장직을 맡아서 장기간에 걸쳐 경영 전반을 책임지고 있다. ‘맛다! 게보린’으로 유명한 삼진제약은 2001년 이후 6 차례 연임에 성공한 전문경영인 이성우가 대표이사 사장이로서 경영 전반에 대한 책임을 지고 있으면서, 취임 당시 400 억 원 대의 매출을 2017년 2,457 억 원으로 끌어 올리면서 17 번째 장기집권에 성공하고 있다.

류성룡 리더십의 형성

자기주도형 학습을 통한 자아형성

류성룡은 경상도 의성에서 태어나 어려서부터 아버지 임지를 따라다니며 글을 배우고 문물을 익히며 성장했다. 그는 4 세에 공부를 시작하여 1547 년 6 세에 대학을 배웠고, 8 세에 부친에게서 맹자 등문공편을 배웠다. 그가 어려서부터 신동으로 불릴 정도로 뛰어난 학습역량을 보여준 에피소드는 다양하다. 류성룡은 대학, 논어, 맹자, 중용 등 사서를 13 세 이전에 기본적으로 이미 상당히 깨우친 것으로 보인다. 예컨대, 13 세에 동학에 나아가 대학과 중용 시험을 통과하여 입학허가를 받았다. 특히 句讀, 義理의 의미를 정확히 맞추자, 시험관들은 류성룡이 大儒의 기질 타고났다고 인정하고 있다. 또한 그가 8 세에 부친으로부터 맹자의 가르침을 받고, 결혼 이후 19 세에 관악산에 들어가 홀로 孟子를 학습하여 유가사상을 깨우친 것은, 당시 조선이 절대 왕권체제로 맹자 학습을 금기시하던 사회분위기를 고려할 때 민주와 민의를 중시하고 백성을 생각하는 그의 사상체계 확립에 중요한 영향을 미쳤을 것으로 유추된다 (이성무, 2008).

류성룡이 다양한 학문적 섭렵을 하게 된 것은 부친의 영향이 컸다. 부친 류중영은 25 세 때인 1539년(중종 34)에 문과에 합격하여 1573년 59세로 사망할 때까지 30여 년을 주로 지방 관청의 현장업무에 종사한 정통관료였다. 따라서 그는 性理學的 담론보다는 實事에서 經綸의 적용과 실현에 주력했고, 이러한 행적은 부친의 부임을 자주 따라다녔던 아들 류성룡이 탁월한 경세가로 성장하는데 일정한 작용을 하였을 것임을 쉽게 유추할 수 있다. 특히 류성룡이 양명학과 인연을 맺은 것은 부친과의 연이 주효했다. 부친은 아직 중초급 관료시절이던 1546년경부터 가족과 서울서 벼슬살이를 했는데, 이 시기에 우언검(퇴계문하 禹性傳의 부친), 이해(퇴계 李滉의 형), 노수신 등과 교류하며 친분을 쌓게 된다. 특히 동갑이었던 노수신과는 어려서부터 서울에서 교류하여 막역했던 사이이다. 이러한 두 사람의 관계는 아들 류성룡에게 대물림되었다. 노수신은 기본적으로 성리학자로, 1544년(중종 39)에 시강원 사서(司書)가 되었을 때는 서연(書筵)에서 퇴계 이황(李滉)과 함께 세자(世子: 명종)에게 강론하면서 서로 도학(道學)의 이론을 상호 인정하고 정중하게 대한 것으로 전해진다. 하지만, 노수신은 육구연의 양명학을 수용하여, 주자학의 이론 발전에 크게 기여하였다는 평도 받는 인물로 승려 휴정(休靜)·선수(善修) 등과도 교분이 두터워서, 불교의 영향을 받기도 하였다.⁴ 이시기 불교 대승들과 교류는 임진왜란 시기 승병이 참전하는데 중요한 인연으로 작용한다.

이황이 그의 양명학적 성향을 비판했던 것을 고려한다면 학문적 성향에 있어서는 이황과 일정한 거리가 있었던 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 류성룡의 부친과 노수신의 친분관계를 고려할 때 그의 양명학적 사유가 류성룡에게 영향을 미쳤을 개연성은 충분히 있어 보인다.

⁴ 이시기 불교 대승들과 교류는 임진왜란 시기 승병이 참전하는데 중요한 인연으로 작용한다.

이와는 별도로 남다른 학습 역량을 가지고 태어난 류성룡은 서울에서 공부하던 시절 성리학 관련 경서에만 얽매이지 않고 불교서적이거나 육상산, 왕양명 등의 책이나 병서, 의서, 주역 및 도가 서적 등에 대한 폭넓은 지식을 쌓았다는 것은 어쩌면 지적 호기심이 남달랐던 그의 진면목을 보여주는 장면이라고 할 수 있다. 실제로 류성룡은 청년기 이래 상산, 양명 등 유학의 다양한 계통을 자기주도적으로 학습하여 수용하였다.⁵ 이 점에서는 형인 류운룡도 예외가 아니었던 것 같다. 이러한 경향은 류성룡의 전 생애를 통하여 지속적으로 이어졌으며, 그만의 통섭적 융합으로 나타난다.

류성룡은 17 살 때 아버지를 따라 의주에 갔다가 심통원이 의주에 두고 간 양명집(陽明集)을 구해 읽으면서, 우연한 기회에 양명학에 대한 깊은 이해를 가질 수 있었다. 성장기 류성룡의 이러한 다양한 경험과 이에서 자극받은 지적 호기심은 그가 본질적으로 갖춘 본성과 어우러져 주자학적 성리학에 기반하면서도 그만의 독특한 세계관과 가치철학을 형성하는데 결정적인 작용을 했을 것으로 유추가 가능하다.

류성룡이 안동의 도산(陶山)에 가서 퇴계문하에 들어간 것은 21 세 때로 퇴계가 마침 임금의 만류도 뿌리치고 학문을 위해 낙향하여 사원을 열고 제자들을 기르고 있던 때였다. 당대 사림은 ‘도통’을 중시하고 있었으며, 안동 하회마을을 기반으로 한 류성룡에게 있어서 당대 사림의 태두인 이황을 찾아가 학문을 구하는 것은 당연한 일이었다. 이 당시에 조목, 김성일 등 이황의 제자들과도 교류하였다. 도산서원에서 수학하면서 류성룡이 주자의 근사록(近思錄)을 들고 이황에게 중요한 대목에 대하여 물어 나가자, 당시 62 세의 노학자였던 이황은 “이 젊은이는 하늘이 낸 사람이다”라며 칭송했다는 일화는 유명하다. 이후 류성룡은 3 년 남짓 이황 밑에서 글을 읽고 벼슬길에 나섰다. 요즈음 표현으로 성리학자로서 코드가 세팅된 것과 같다.

하지만, 성리학에 전념한 학자로 묘사되는 류성룡의 학문적 기호와 성향은 그리 단순하지 않았다. 그는 성리학 경서의 문맥에 얽매이지 않고 자기주도적으로 이를 융합해 낼 수 있는 창의적 학문적 역량을 갖춘 인물로 보인다. 이는 그가 당시 사회적 패러다임을 뛰어넘는 쉽지 않은 기풍을 가지고 있었음을 의미한다. 양명학에 대해서도 이를 완전히 포기하거나 폐기하기 보다는 그 장점 및 수용 가능한 부분을 취하여 비판적으로 성리학에 융합했다고 봐야 할 것이다.⁶ 류성룡은 주자학과 양명학이 배치되는 가장 큰 요점은 格物致知에 대한 의견을 달리한 데서 비롯된다고 보았다. ‘만물의 이치란 오로지 내 마음에 있으므로 다른 곳에서 찾을 필요가 없다’고 한 왕수인의 주장을 주관(良知)적 지식으로 비판하고, 그 자신은 지식이 주관과 객관에 의하여 이루어져야 한다고 주장함으로써 양명학을 비판적으로 수용하고 있다(권오영, 2008, 39 쪽).

자신에게 도움이 된다면 어떤 학문이든 비판적으로 연구 검토하여 수용하고자 했던 그의 학문적 자세나 성향 또한 그의 학문적 지향에 집중할 필요가 있다. 실제로 류성룡은 주역, 의학, 병서 등에 대해서도 깊은

⁵ 이 점에서는 형인 류운룡도 예외가 아니었던 것 같다. 이러한 경향은 류성룡의 전 생애를 통하여 지속적으로 이어졌으며, 그만의 통섭적 융합으로 나타난다.

⁶ 이 점에서는 형인 류운룡도 예외가 아니었던 것 같다. 이러한 경향은 류성룡의 전 생애를 통하여 지속적으로 이어졌으며, 그만의 통섭적 융합으로 나타난다.

조예가 있었던 바, 이는 제 학문을 수렴코자 했던 오늘날 관점에서 보면 융합적이고 통섭적인 사고를 실천하고자 한 그의 기풍과 그에 따른 학문적 편력으로 이해하는 것이 타당하다.⁷ 그의 병법에 대한 식견은 이순신이 난중일기에 서애에게서 병법을 전수받은 사실을 밝힐 정도 수준이었고, 의학에 대한 식견도 당시 어의인 허준과 소통할 수준이었다는 것은 이미 잘 알려진 사실이다. 뿐만 아니라 1588년 그가 쓴 시(燕坐樓秋思)는 자신이 3년간 낙향하여 수련과 학습을 거듭한 결과 주역에 통달하고 있음을 은유적으로 표현하고 있다.

류성룡은 성리학자로서 군자지도(君子之道)를 실천하는데 매진하였다. 그러나 그가 추구한 성리학의 세계가 ‘口耳之學’이 아니라 주자(주희)가 남송시대 과거제도의 허다한 병폐를 목도하면서 자신의 인재양성 교육관을 도와 덕을 행할 수 있는 지도자에 의한 ‘실학’적 교육이라 강조한 것을 근거로 실천성을 담보하는데 치중하고 있음에 유의할 필요가 있다. 따라서 그는 급제 후 조정에 출사해서도 스스로를 학습시키고 이를 통해 깨달은 바를 생각-마음-행동으로 체화(소위 ‘主宰說’)시키는 자기수련을 게을리하지 않았으며, 이를 실천하는데 최선을 다했다. 오늘날의 기준으로 보면 창의적 자기주도적 학습이자 평생학습을 추구한 것으로 파악할 수 있다 (권대봉, 2020). 권대봉(2020)은 이에 대하여 류성룡의 학습방법을 기존 대가들의 주석에 의존하지 않고 스스로 읽은 바를 깊은 생각을 통해서 깨닫는 자신만의 독특한 ‘學而思爲主’ 학습방법으로 ‘서로 다름을 인정하되 동화되지 않고(和而不同)’ ‘오로지 중용에 집중(允集關中)’하는 균형과 조화의 중용지덕과 유연함을 실천하는 수단이었다고 주장하고 있다.

선조의와의 관계 구축: 오너와 전문경영인 관계

류성룡은 1564년 명종 때 사마시(司馬試)에 합격하여, 1566년 별시 문과를 거쳐 한림원(翰林院)을 거쳐 승문원 권지부정자가 되었다. 이듬해 예문관 검열과 춘추관 기사관을 겸하였고, 48세 이전까지는 대체로 언관직이나 승지직에 머물면서 국정을 지원하는 직책에 종사하였다. 첫 벼슬로 언관직을 수행할 때는 대개 상대를 공격하고 탄핵하는 일을 하는데, 류성룡의 경우는 경연에 참여하여 당시 10세 아래인 선조의 학문 수학을 돕고 정치적 역량을 키우도록 도움을 주는 역할을 주로 맡았다. 이러한 류성룡과 선조의 개인적 관계가 두 사람의 독특한 신뢰관계를 구축하는 기반이 되었다. 부제학 류희춘도 책난진선(責難陳善)⁸은 서애를 넘어설 사람이 없다고 했다. 연보에 적기를, “선생이 오래 동안 옥당에 있으면서 개연히 임금의 마음을 격동시키는 것을 자기의 임무로 생각하고 입대할 때마다 반드시 마음을 정백하게 하고, 성의를 다해 아는 것을 말하지 않는

⁷ 그의 병법에 대한 식견은 이순신이 난중일기에 서애에게서 병법을 전수받은 사실을 밝힐 정도 수준이었고, 의학에 대한 식견도 당시 어의인 허준과 소통할 수준이었다는 것은 이미 잘 알려진 사실이다. 뿐만 아니라 1588년 그가 쓴 시(燕坐樓秋思)는 자신이 3년간 낙향하여 수련과 학습을 거듭한 결과 주역에 통달하고 있음을 은유적으로 표현하고 있다.

⁸ 어려운 일을 실행하도록 책망하고 권고하며, 선(善)한 것을 진술하는 것.

것이 없고, 말하면 간절하지 않은 것이 없었다. (중략) 임금이 매양 칭찬을 아끼지 않고, 일시의 사대부들이 모두(서애를) 강관으로서는 제일이라고 추켜올려 세웠다”(이성무 외, 2008). 이러한 류성룡에 대한 선조의 신뢰를 보여주는 일화가운데 하나를 예로 들면, 선조 17년 10월 정여립 옥사가 발생하자 류성룡은 자신의 죄과를 해명하면서 귀양을 보내 줄 것을 상소한다. 그러나 선조는 ‘경의 심사는 밝은 태양에 맹서할 수가 있으므로, 내가 이일을 알고 있는 지가 오래되었으니 조금도 마음에 둘 필요가 없다’고 비답하고 있다.⁹

1569년(선조 2)에 류성룡은 성절사의 서장관이 되어 명나라에 다녀왔다. 이때 북경의 태학생들이 물려와 학계추세를 문답하는 자리에서 류성룡이 설파한 내용을 들은 그들로부터 ‘서애 선생(西厓先生)’이라 불리며 존경을 받게 된다.¹⁰ 명의 태학생들에게 당대 명의 저명한 유가사상가가 누구인가라고 물으니, 陳白沙와 王陽明이라는 답이 돌아왔다. 이에 류성룡은 ‘진사백과 왕양명은 학문이 순수하지 못하고, 오직 薛文清 만이 학문이 순수하다’고 설파하자 그를 존중하여 ‘서애 선생’이라 불렀다.

이는 성리학자로서 류성룡의 학식과 덕망뿐만 아니라 통찰력이 명에까지 알려지고 있음을 확인할 수 있는 부분이다. 조선의 성리학자가 성리학의 발상지인 명나라에 가서 성리학 본류라고 자타가 공인하는 그들의 잘못된 시각과 생각을 바로잡았다는 것 그리고 그들이 이를 인정했다는 것은 이 시절 이미 류성룡의 성리학에 대한 이해와 성찰의 깊이를 가늠할 수 있는 부분이다. 류성룡의 성리학에 대한 이해수준과 깨달음이 명나라에서도 인정하는 수준과 깊이였다는 것은 간과할 수 없는 부분이다. 명에서 귀국하여 류성룡은 홍문관 부수찬·수찬이 되었고, 사가독서(賜暇讀書)도 명 받았다. 당시 경연 검토관과 춘추관기사관을 겸했는데, 그의 강론은 선조를 감동하게 했다고 한다.¹¹

류성룡은 정 5 품인 정랑으로 승진할 때부터 직언을 하고 있음이 확인된다. 이조 정랑시절 죽음을 앞두고 간언한 이준경(李浚慶)을 삭탈관직함이 옳지 않음을 주장한 것이 그 예이다. 그리고 인성(仁聖) 대비 사후에는 예조에서 기년설(暮年說)을 주장하였으나, 류성룡은 적손(嫡孫)의 예를 따라 3년 설이 타당함을 주장하였으며, 그의 주장이 받아들여져 그대로 시행되었다. 그런가 하면 경연에서 선조가 자신을 전대의 어떤 제왕과 견줄 수 있는가 하고 묻자 흑자는 요순에 비유하였으나, 바른 말 잘하는 김성일은 요순이 되는 것은 어렵지 않으나 군주가 신하의 간언을 거절하는 병통이 있어 걸주와 같이 나라를 망하게 할 수도 있음을 지적하였다. 분위가 불편해지자 류성룡이 나서서 두 사람 다 일리가 있음을 전하고 요순과 같다는 말은 군주를 인도하는 말이고 걸주와 같다는 말은 군주를 경계하는 말이라고 주석을 달자 선조는 그제야 얼굴빛을 풀고 술을 내리고 있다. 류성룡은 이처럼 조정에서 신하들 간의 상반된 의견을 화해 조정하는 역할을 하고 있다. 직언이든 화해와 조정이든 그가 하는 말과 논리는 名正言順의 이론적 특성을 갖는다. 그의 이러한 직언은

⁹ 서애 류성룡의 경제사상과 구국정책(상)(2005), 51~53 쪽 참조.

¹⁰ 명의 태학생들에게 당대 명의 저명한 유가사상가가 누구인가라고 물으니, 陳白沙와 王陽明이라는 답이 돌아왔다. 이에 류성룡은 ‘진사백과 왕양명은 학문이 순수하지 못하고, 오직 薛文清 만이 학문이 순수하다’고 설파하자 그를 존중하여 ‘서애 선생’이라 불렀다.

¹¹ 賜暇讀書란 조선시대 조정에 출사한 걸출한 젊은 인재들에게 왕이 특별히 공부할 수 있는 휴가를 하사하는 것(이성무 외(2008), 『류성룡과 임진왜란』, 22 쪽).

확고한 신념과 신의에 기반한 것이었고, 이후에도 그의 발언과 직언은 이러한 소신과 원칙을 벗어나지 않았다.

예조판서 겸 동지경연춘추관사홍문관대제학으로 승진했으나 사직하고자 했을 때도, 선조는 “옛날에 인군이 신하에 대해 신하로 대접하는 경우도 있고, 친구로 대접하는 경우도 있고, 스승으로 대하는 경우도 있었다. 이 뜻은 비록 후세에 전해지지는 않았지만, 그러나 경이 10년 동안 경연에 있으면서 흠잡을 데가 하나도 없었고 의리로는 임금과 신하이나 오히려 봉우와 같았으며, 학문으로 논하자면 꼭 막힌 장구章句나 하는 선비가 아니요, 그 재주로 말하면 죽히 큰일을 감당할 만하다. 경을 나만큼 아는 사람도 없다” (이성무 외, 2008)고 최대한의 신뢰를 보내면서 극구 만류하고 있다. 이 시기에 선조는 10살 위인 류성룡의 학식과 사리사욕 없고 정의로운 성품에 호감을 갖고 멘토로서 그를 전적으로 신뢰하게 된다.¹² 그러기에 오랜 전란기간 류성룡을 영의정으로 삼아 지근거리에서 보필하게 한 것이라 할 수 있다. 류성룡이 임진란 발발 직후 서인들의 규탄으로 파직을 당한 뒤에도 그 후 영의정에 복귀하여 ‘一人之下 萬人之上’의 위치에서 정유재란 동안에 실질적으로 국정을 운영하면서 전란에 대응할 수 있었던 것은 선조와 류성룡 간의 독특한 신뢰관계가 없었다면 불가능한 일이었다. 조선이라는 국가의 오너(일종의 ‘대표이사 회장’)로서 선조와 전문경영인으로서 영의정(일종의 ‘대표이사 사장’) 류성룡의 이러한 관계는 이후 전개되는 임진왜란 기간 동안의 전시 국가체제 복구에 있어서 류성룡의 리더십을 가능하게 하는 가장 중요한 신뢰 인프라를 형성하고 있다.

임진란 전야 조선의 환경 조건 및 여건

조선 중엽 임진란 전야의 조선 경제 상황(환경적 특성)

한편, 류성룡의 리더십 상황을 정확히 이해하고 평가하기 위해서는 먼저 그가 살았던 시대를 살펴 봐야한다 (송복, 2007). 보다 구체적으로 16세기 중엽 이후 조선이라는 특정 공간, 그 가운데서도 임진란 전후의 특정 시간적 공간, 그리고 그 시간과 공간 속에 공존했던 사람들의 상호작용이 만들어 낸 특수한 상황에 대한 이해가 우선적으로 필요하다.

이 시기 조선사회를 한마디로 보여주는 것은 울곡 이이가 임진란 발발 18년 전인 1574년 선조(7년)에게 올린 만언소에 정확히 표현되어 있다. ‘1년을 버틸 식량비축이 없는 나라’라는 한마디로 집약된다 (송복, 2007). 그리고 ‘오랫동안 고치고 수리하지 않아서 어떤 장인도 손댈 수 없을 정도로 썩을 대로 썩어서 붕괴할 날만 기다리는 萬間大廈’에 비유하고 있다. 조선조 초에는 재정개혁이 성과를 거두고 국가기강이 서서 재정이 호전되어 국가 비축미가 태종 때 390만 석, 세종 때는 400~500만 석까지 증가하였다. 그러던

¹² 1583년 10월 경상도관찰사에 임명되었는데 어머니 때문에 부임하지 못한다고 하자 선조는 ‘류성룡은 10년간 경연에 있어서 내가 잘 안다. 이 사람은 진실로 賢士현사이고 재주가 있어 조신 중에 傑然결연한 자이다’라고 했다(상계서 27쪽).

것이 연산 조에 심각한 낭비풍조로 재정적자가 만성화되었고, 이러한 재정부실 상황은 중종이후에도 개선되지 않은 채로 이어졌다. 그 결과 국가 예비비인 군자창 비축곡물이 16 세기 초 100 만 석 정도에서 임진란 발발 전야인 16 세기 중엽에는 20 만 석 이하로 떨어졌다 (이성무 외, 2008). 당시 조선의 생산능력 기준의 경제력을 가능할 수 있는 식량생산 능력 관련 자료를 살펴보아도, 그 시기 조선의 곡식 총생산능력은 500 만 석이고, 조정의 세입기준으로는 60 만 석에 불과하였다 (이우근, 1996). 조선의 재정이 악화된 원인은 농민의 경제력 약화와 납세 공민 수의 감소가 가장 직접적인 원인이었다.¹³ 그나마 60 만석으로 조정(정부)을 운영하고 관리 녹봉을 지급하며 군대를 양성하고 운영해야 한다. 임진란이 발발한 1592 년에 처음 지원군으로 내려온 명군 1 만 명에 대해 합의한 ‘1 일 1 인 3 되’ 지급 기준으로 명 지원군에게 1 년간 공급할 군량만 10 만 8 천 석이었고, 1593 년에 내려 온 이여송의 4 만 5 천명을 기준으로 하면 연간 필요한 군량이 48 만 6 천석에 이른다. 60 만 석이라는 세입규모가 얼마나 턱없는 규모인지가 극명하게 대비되는 부분이다. 턱없는 군량미 공급을 빌미로 이여송은 계속 철군을 협박하기도 하였다. 임진란 발발 이듬해인 1593 년에 전시 곡식 총동원령을 내리지만 1 만 명 분에 지나지 않았고, 이것조차도 고작 5 일에서 길어야 10 일 분에 불과했다 (송복, 2014). 이 장면은 만언소에 나타난 ‘나라가 나라가 아니라’는 이이의 절규와 함께 당시 조선의 경제력이 전쟁을 치를 만한 능력에는 절대적으로 부족한 상황이었음을 보여준다.¹⁴ 임진란 기간동안 류성룡의 가장 큰 관심이자 걱정거리인 전쟁을 치를 군량인 곡식을 조달하고 공급하는 것이었다. 명 지원군과 철군을 둘러싼 갈등의 가장 큰 명분도 식량 공급문제였다.

설상가상으로 마병을 중심으로 하는 명군의 전력을 고려할 때, 군마사료용 곡식의 부족도 심각한 상황이었다. 최선을 다해도 말 1 만 필에 1 개월분 사료를 공급하는 것이 고작이었다. 실제로 평양성을 탈환하고 얼마되지 않은 1593 년 1 월 류성룡의 보고는 이미 사료가 떨어지기 시작하여 길거리에 여기저기에 늘려있는 말의 시체를 적고 있다. 송복(2014)은 당시 상황을 하루에도 수백 필의 말들이 죽어나갔을 것으로 추산하고 있다.

임진란 전야 조선의 국방체제 및 군사력(자원의 제약)

국방력과 전투력을 가능할 수 있는 조선군 조직체제와 병력규모 및 화력도 지금으로선 상상불가의 취약한 상황이었다. 군사력, 식량 등 물자보급 및 군기 등이 전혀 갖추어지지 않은 그야말로 ‘3 無’한 ‘군대아닌 군대’였다. 전국규모의 전쟁을 치를 수 있는 특히 군사조직 체제가 갖추어져 있지 못했고, 개인화력 조차도

¹³ 노비수가 급격히 늘면서 16 세기 초에는 총 인구의 40%를 차지하게 되어 절대 납세공민 수가 감소하였다. 뿐만 아니라, 왕실과 관청 등 권력기관의 불법적 토지지배와 공납을 연결고리로 하는 고리 대부인(오늘날 사채업자)들이 장리를 통해 그 지배하의 토지와 인민을 늘려간 결과 납세의무에서 제외된 자산의 보유자재산이 급증하였다 (이성무 외, 2008), 『류성룡의 학술과 경륜』, 121~122 쪽)

¹⁴ 당시 선조와 류성룡이 이 문제를 해결하기 위하여 얼마나 고뇌하고 있는지, ‘아! 곡식 1 만 석만 있다면’, ‘적게나마 수천석이라도 있다면’, ‘당면한 문제는 군사가 없는데 있지 않고 식량이 없는데 있다’라고 절규하는 류성룡의 당시 모습에 대한 자세한 내용은 『서애 류성룡 위대한 만남』(2014) 93~104 쪽을 참조바람.

제대로 구비되지 못한 상황이었다. 세종이후 명과의 ‘尊明事大’ 관계, 여진 소요에 대비한 4군 6진 설치 및 일본과의 계해조약 체결 등으로 동북아정세가 안정을 찾으면서 조선은 문치주의에 치중하여 외교에만 신경을 쓰고 국방은 소홀하게 되었다 (이성무 외, 2008). 군 지휘관도 문관이 맡고 무관은 천시하니 인재가 무관으로 출세하기를 꺼리는 사회적 분위기가 만연하였다. 이러한 시대가 200년이 지속되다 보니 국방이 약할 대로 약해진 상황이었다. 이이가 만언소에서 ‘옛 제도를 개량하고 새로운 법규를 제정’하는 제안을 하면서, 군정개혁을 강력히 주장한 것은 이러한 문제점을 간파하고 있었기 때문이다.

임진란 이전 군사전략체제는 제승방략이라 하였다. 각 지역별로 군사를 조직하고 전란이 발생하면 중앙에서 장수를 파견하여 지역별로 모집된 군사를 인솔하고 전쟁을 이끄는 방식이다. 이러한 방식은 북방의 여진족 소요나 남해안의 왜구의 출몰과 같은 지역 소요형태의 소규모 전투에서는 일정한 정도 효과가 있으나, 임진왜란과 같은 전국적인 규모의 전쟁이 발생할 경우에는 매우 취약할 수밖에 없는 국방체제이다. 실제로 이 체제 하에서 임진왜란이 발발하자 이일과 신립이 중앙에서 다급하게 졸속으로 모집한 불과 수백명의 군사를 이끌고 제승방략 전략에 따라서 현지에서 조직된 군사들을 규합하기 위하여 출병한다. 하지만, 훈련 등 준비시간 자체가 없었던 황당한 상황에서 현지 병력의 효과적인 동원 및 전술병력 자원화에 실패할 수밖에 없었다. 게다가 왜군의 화력에 대한 정보수집의 중요성조차도 인지하지 못했던 리더십의 한계와 이에 따른 미흡한 전술적 대응으로 힘도 써보지 못하고 패전하고 말았다. 실제로 류성룡의 보고서에 자주 나오는 내용은 다음과 같다. “장수들은 군율에 따라 군사들을 많이 베어 죽이는 데도 병졸들은 더욱 명령을 따르지 않으니, 장수의 도리가 오직 엄격하고 가혹하다고 하는 데만 있지 않음을 알겠나이다.” 이러한 보고는 왜란이 완전히 끝나는 1598년 무술년까지 계속되고 있다 (송복, 2007, 158쪽).

군편제가 불분명하고 지휘명령 체계가 일사분란하지 못한 관계로 장수가 수하의 부하군졸들에게 동기부여를 위하여 위무해 줄 상황도 겨를도 방법도 없는 황당한 상황이 당시 조선군의 제승방략이라는 체제였다.

병력규모도 마찬가지였다. 조선의 등록된 군인 수와 실제 복무하고 있는 군인 수가 전혀 다른 상황이었다. 1594년 4월 류성룡이 선조에게 올린 陳時務筭에 따르면, 평시에 복무 가능한 병력규모를 기병 2만 3,700명, 보병 1만 6,200명 약 4만 명 규모로 보고하고 있다. 하지만 이 가운데 실제로 복무중인 군인병력 규모는 총 8천명에 불과한 황당한 실정이었다. 유사시 동원 가능한 일종의 예비병력(reserve forces)인 소위 奉足이 있었으나, 이들은 군역을 면제하는 대신 삼베직물을 납부하는 소위 放軍收布 인력으로 실질적 병력자원으로서 의미가 없다. 기병 1인당 3인, 보병 1인당 1인 기준으로 봉족을 운영하였는데, 이들을 합치면 이론적으로 봉족 형태의 군사규모는 총 8만 6,200명이다. 따라서 유사시에 동원할 수 있는 이론적인 최대 병력규모는 장부상으로 12만 명 정도다. 이 가운데 실제로 보병으로 동원될 병력규모 만도 장부상으로는 4만 명이 되어야 했으나, 실제로는 턱없이 부족했다. 임진란 초기 부산에 상륙한 왜군 병력규모

15 만 명과 비교할 때 절대적 열세에는 물론 상대가 안 되는 병력규모였다.

게다가 개인화기 공급체제가 부재인 상태였다. 조선은 지방에 배속된 군사들에게 국가에서 개인화기를 공급하는 체제 자체가 없었다. 따라서 싸움에 나가는 병졸 개개인이 마련할 수밖에 없고 결국 몽둥이, 대나무 창 아니면 곡괭이 쇠스랑 등 농기구가 고작 개인화기였다. ‘너희 나라군대는 병기가 전혀 없다(朝鮮軍全無器械)’는 명군 장수의 말이 나오는 상황이 그랬다 (송복, 2014, 159 쪽).

병기가 없으니 싸울 수가 없고 싸우면 죽어야 하니, 도망가는 수밖에 없다. 전문 군대가 아닌 개인화기조차 없는 미숙련 농사꾼 병사 체제였다. 총 8,000 명에 불과했던 정규군에게는 당연히 개인화기로 기본병기인 활과 화살이 지급되었다. 문제는 활과 화살의 유효 사거리가 수 백보에도 못 미쳐서, 오백보 밖에서 조준하여 사격하는 왜군 개인화기 조총 탄환의 화력을 막기에는 절대적 열세였다. 게다가 몇 발자국 내에서 벌어지는 접병전에서 활과 화살은 제대로 쓸 수가 없기 때문에 왜군의 일본도에는 적수가 되지 못했다. 싸웠다하면 쉽게 패전해서 도주하는 것은 개인병기의 화력에서 적군인 왜군의 그것에 훨씬 못 미쳤기 때문이었다 (송복, 2014).

임진란 기간 전시 국가동원 체제 구축(메커니즘)

전시 경제체제 구축

(1) 재정수지 확대를 위한 개혁(세제개혁과 收米法, 국경무역 도입)

재정수지 확대를 위한 개혁은 우선 그가 추진한 세제개혁에 있다. 眞物을 토지세로 전환하고 戶稅를 토지세로 전환하여 양민에 편중된 조세부담 폐해를 완화시켜 백성의 조세부담을 덜어주고 민생과 민심을 안정시키면서 재정충실화로 군비를 조달할 수 있고, 안민과 부국을 동시에 추진할 수 있다는 판단에 기초하고 있다. 재정수지 확대 정책은 이미 앞에서 언급하던 수미법의 실시 이외에도 직업군인제 도입에 따른 군역의 현물세 전환 그리고 국영 수익 사업의 추진으로 집약된다. 수미법은 납세를 현물이 아닌 쌀이나 곡식으로 대체하도록 하는 것과 공물(일종의 사업세 소득세), 토지세(일종의 재산세), 戶稅(일종이 주민세)를 모두 쌀이나 곡식으로 납부하도록 하는 조치로서 세원을 혁신적으로 확대한 조치였다. 군역의 현물세 전환도 출신, 양반, 양민, 천민 등 모든 장정을 군역대상으로 하는 전시 계병제를 도입하고, 군역대상 목록을 정리 작성한 이후, 군역 면제를 희망하는 경우 현물세로 납부토록 함으로써 역시 세원을 확보하는 조치였다.¹⁵

여기서 보다 자세히 살펴볼 것은 다양한 국영 수익사업 특히 상업활동을 통한 자원 확보의 다양한 조치들이다. 류성룡이 국영 수익사업을 생각한 것은 세원의 절대적인 부족을 타개하기 위한 방안마련이었다.

¹⁵ 이 조치는 기존의 대립제도의 폐습과 절대적인 식량조달의 한계 등으로 시행착오를 거치고 있다. 하지만 군역의 조세화와 직업군인제도를 정립하는데 일정하게 기여를 하고 있으며 선조도 이 방안이 전시 임시방책이 아니라는 인식을 가지고 있었던 것이 확인된다 (이현창, 2008, 129 쪽).

재원이 토지세와 호세에 집중되어 있어서 기반이 협소하고 상공세나 간접세 등의 세원 기반이 전무하다시피 하였고 국영사업도 ‘與民不爭利(백성과 이익을 다투지 않는다)’의 조선사회 이념으로 국영 수익사업을 금기시하는 것이 당시 조선사회의 경제활동을 쳐다보는 시각이었다. 류성룡은 상업세 등 토지세 이외의 세원 확충에 관심을 가졌다. 우선, 류성룡은 징비록 2 권에서 이순신이 선박의 통행안전을 보장하면서 그 통행세를 받아서 인민들의 호응도 얻으면서 군량 1 만석을 확보하는 상황을 상술하고 있다. 즉 직접적으로 국가가 상업경영 활동에 참여하지 않고도 상업활동을 촉진시켜주고 상거래를 안정적으로 보호해 주는 기능만으로도 재정을 확보할 수 있는 방법이 보였기 때문이다. 현대적 시장 메커니즘으로 보면 일종의 인프라를 제공함으로써 시장실패를 보완해주고 거래비용을 줄여줌으로써 세수를 확보할 수 있다는 판단이 섰던 것으로 보인다. 둘째로 명 지원군 지휘부가 군비마련책으로 은광이 개발을 요구하자, 류성룡도 대중국 무역수단으로서 은광개발의 가능성을 보고 이에 동조하였다. 그러나 개발에 드는 비용 대비 채산성이 맞지 않자 사업성이 없다고 판단하여 경제성 있는 철광개발로 방향을 바꾸고 있다. 철광을 개발하면 중강 무역시장에서 중국 곡물과 교환하여 이익이 많을 것으로 판단하고 있다. 류성룡이 주목한 것은 국제무역과 연계한 자원개발이고 소금생산이었다. 비교우위 차이에 따른 국가간 상품가격 차이 때문에 무역을 통한 상품교환의 수익성이 크다는 것을 이미 잘 파악하고 있었다.

같은 맥락에서 국영 수익사업으로 류성룡이 가장 중시한 것은 둔전과 염업이었다. 둔전 경영은 군량마련을 위하여 군영가까이에서 군사들이 농사를 짓는 소극적 성격의 사업임에 비하여 국영 염업은 궁극적으로 부강을 도모하기 위한 적극적 사업의 성격이었다. 실제로 류성룡은 염업을 국가 ‘理財의 要務’로 보고 1593년 염업의 국가 관리를 요청하였고, 그 결과 염업을 담당하는 관리인 鹽鐵使가 임용되고 있다. 하지만, 국가 염업 독점으로 손해를 보게 된 권세가와 지방관리 불만을 가져 1594년에 염철사가 폐지되고 류성룡의 끈질긴 주장과 기득권 세력의 주장을 조정하는 차원에서 1595년에는 지방 수령이 염업의 생산과 판매를 관장하는 방식으로 바뀌었으나, 다시 2년 후 폐지되고 있다. 그러나 류성룡은 염업이 안민책이자 궁극적으로 국가 부국책이라 주장하면서 국영 염업의 재개를 계속 요구하고 있다 (이현창, 2008)

류성룡의 국영 염업에 대한 열의는 역사적으로 소금이 인간의 생명과 삶에 매우 중요한 자원임을 잘 알고 있었고, 그 공공재적인 특성 때문에 이를 사적인 업자에게 독점적으로 맡기는 것이 사회적 비용이 크다는 것을 인식하고 있었음을 의미한다. 그리고 이를 이용하여 육지 산물과의 교역을 추진하고 중강개시에 따른 국경무역의 교역수단으로도 활용할 수 있다는 점을 중시하였기 때문이기도 하다. 특히 주목할 만한 것은 류성룡이 시장문제에 각별한 관심을 가졌다는 부분이다. 해안의 소금과 내륙의 곡물간의 교역을 촉진하여 상호 가격차이를 활용한 거래를 촉진시키고 국가는 염업을 독점하는 시장 참여자로서 적정가격 결정자로서 정부와 민간이 상생하는 시장 메커니즘을 구축할 수 있을 것으로 확신하고 있다. 뿐만 아니라 염업 생산환경의 열악함으로 고려하여 이들의 안정적 생산을 보장하는 배려책도 준비하고 있다.

하지만, 결국은 거래비용 및 에이전시 비용 문제를 지속적으로 제기하는 국영 영업 반대론자들인 기득권 세력의 방해로 정유재란이후 폐지되기에 이른다. 이는 류성룡의 현실적 상황판단 부족이라기보다는 조선이라는 국가가 경영적 관점에서 볼 때 효율적 관리에 소홀하고 기업가적 관리 역량이 부족했기 때문이다(이헌창, 2008).

정리하면, 류성룡은 부국론에 입각하여 재정개혁을 추진하고 있는데, ①공물의 토지세화와 군역의 현물세화를 추진하고, ②상업세 등 간접세제 확충에도 노력하였으며, ③국가 수익사업을 통한 국가 이재활동도 적극적으로 추진하였다.

(2) 산업·상업·기술 육성정책 추진

유교에서 제시하는 국내 생산을 증대하는 유일한 방법은 농업노동력과 개간지 증가였다. 즉, 중농주의였다. 류성룡은 이에 3 가지를 추가했는데, 첫째는 국영 수익사업으로 영업, 광업 등 가공산업을 적극 개발하는 것이었고, 둘째는 상업 활성화를 통해 생산 증대를 촉진하는 효과를 고려한 것이었으며, 셋째 효율과 혁신을 추구하는 기업가적 관리 능력을 중시하는 것 등이었다 (이헌창, 이정무 외, 2008). 이는 전통적인 중농주의 경제사회에 산업적 상업적 요소를 추가함으로써 경제적 유동성을 촉진하여 경제성장을 유도함으로써¹⁶ 부국을 달성하고자 하는 것이었다. 그렇게 함으로써 안민->부민->부국->안민·부민의 선순환을 추구할 수 있다고 보았다.

우선 류성룡은 임진란 전쟁 초기부터 전쟁수행의 근본 대책을 군량확보에 있다고 보고, 공물 등 백성들의 부담을 쌀로 받고 군역 면제 등 각종 혜택을 쌀로 납부하는 것을 장려하였다. 아울러 소금 생산을 장려하고 국경무역을 통하여 중국 쌀을 수입하는 등 유효한 대책들을 다양하게 추진하였다. 가장 주된 식량 증산책으로 둔전을 통하여 황무지를 개간하는 것과 곡물과 소금의 교역을 촉진하여 곡물생산 및 공급증대를 유도하는 조치도 실시하였다.

류성룡은 광산개발에도 관심을 가졌는데, 군비조달 차원에서 명의 지원군이 요구한 은광개발보다는 철강개발이 수익성이 많을 것으로 판단하여 철강개발을 추진하였는데, 후에는 철강보다는 제염업이 수익성이 클 것으로 보아 제염업을 장려하고 있다. 또한, 류성룡이 산업육성론에서 가장 주목한 것은 국내상업과 외국무역의 장려이다. 앞서도 언급하였지만, 류성룡의 부국정책에서는 시장 활성화가 핵심적 의미를 갖는다. 전통적으로 조선은 단순히 생산을 장려하는 정책을 사용하였는데 류성룡은 시장 활성화를 통한 산업발전의

¹⁶ 경제성장에 대한 개념까지 정확히 인지하고 확립할 수는 없었지만, 부국을 추구한다는 것은 결국 경제규모의 확대가 전제가 될 수밖에 없고 그가 정확히 인지하고 있지는 않았더라도 경제활동을 촉진함으로써 (경제성장을 이룩하여) 부국을 달성할 수 있다고 파악한 것으로 보인다.

유도를 시도하고 있다.¹⁷

왜란으로 기근이 극에 달하자 식량조달책으로 의주 건너편 중강에서 무역을 추진하였다. 중강개시는 1593년 12월에 시작되고 있는데 양국간 면포와 곡물의 상대가격 차이가 커서 무역의 이익이 많다는데 착안하고 있다. 류성룡은 국영 수익사업으로 확보한 소금, 철, 은으로 중국으로부터 식량과 군수물자를 수입하자고 건의하여 교역이 이루어지고 있다. 류성룡의 건의로 시작된 중강개시는 명과의 항구적인 국경무역의 선구가 되었다. 임진왜란으로 피해를 입은 경제를 회복시키기 위한 방책으로 상업중시론이 대두되었다. 이는 류성룡이 선구적으로 제안하였으며 그는 국제무역을 비롯한 시장발전이 산업생산을 활성화하고 궁극적으로 안민과 부국에 기여한다는 사실을 명확히 인지하고 있었던 것으로 보인다.

한편, 류성룡은 당시 선진국이던 중국의 제도와 기술은 물론 적국이던 일본의 기술도 적극적으로 도입하는 소위 선진국 기술도입 및 학습에도 관심을 가졌다. 예컨대, 류성룡은 명의 지원군이 평양성 탈환에서 채택한 핵심전법이 척계광의 기효신서에 기록된 절강병법임을 간파하고 이를 구하여 보급시키고 있다. 류성룡은 고려 최무선이 송나라 상인으로부터 화약제조법을 배운 고사를 익히 알고 있던 터라, 명나라 사람들을 후대하여 군사기술을 습득할 것을 요청하기도 하였다. 또한 훈련도감을 창설하면서 포수가 사용할 무기 제조기술을 습득하는 데도 각별한 관심을 기울였다. 특히 명나라의 火箭, 字母砲, 虎蹲砲의 효능과 제조법도 상세히 기술하고 있다. 적국인 일본의 조총 제조기술도 도입하고 있는데, 그 강력한 화력의 중요성을 간파하여 이를 실전에 도입할 정도로 빠르게 기술을 도입하고 있다 (이헌장, 2008).

전시 국가 인적자원동원 체제

(1) 免賤法을 통한 전시 병력자원 동원체제 구축

서해 류성룡은 자칫 패전으로 나라가 망할 수도 있는 위기 상황에서 절대 절명의 위기를 기회로 돌려 국가를 개조하는 개혁을 추진하고 있다. 그 가운데 가장 중요한 것은 ‘국가’ 개념의 도입이다. 전통 왕조인 ‘짐의 나라’가 아닌 왕조 지배 하에서 매우 초보적이기는 하지만 ‘국민국가’를 생각한 것으로 보인다. 이러한 근거로는 그의 인재발탁에 대한 혁신적인 정치철학과 당시로서는 매우 파격적인 국민통합에 바탕을 둔 인재관을 제시할 수 있다. 임진란이 한창이던 1594년에 선조에게 올린 ‘청광취인재계(請廣取人才啓)’에서 ‘아무리 천한 사람, 신분이 낮은 사람도 약간의 재주만 있다면 무조건 등용시켜 활용토록 해야 한다’고 간언하면서, 신분에 구애받지 않고 당색을 초월하여 능력본위에 입각하여 등용할 것을 제안하고 있다. “인재란 大小, 長短의 차이가 있으나, 재질에 따라 활용한다면 모두가 쓸모 있으니, 걱정스러운 것은 인재를 널리 구하지 아니하고 적절하게 쓰지 못하는 것이다”라고 비판하면서, 단점은 물어두고 장점만 취해야 하고 신분이나 문벌로 인재를 고르는

¹⁷ 이는 조선이 ‘반상’의 독특한 사회구조를 가졌고, 상민계급으로 분류된 공민, 상인계층을 사회구조 상 하층계급으로 멸시하던 당시 사회계층 구조나 규범을 고려할 때 매우 혁신적인, 심지어 혁명적일 수 있는 시도라 할 수 있다.

약습에서 벗어 날 것을 간절히 바라고 있다. 그러면서 인재발굴의 10 대 원칙을 열거했는데, ① 병법(兵法)에 밝은 사람, ② 학식이 있고 시무(時務; 일 하는 방법)를 아는 사람, ③ 담이 크고 언변이 뛰어난 사람, ④ 집안에서 효제(孝悌)에 뛰어난 사람, ⑤ 문장에 뛰어나 사신의 임무를 수행할 수 있는 사람, ⑥ 용감하고 활 잘 쏘는 사람, ⑦ 농사일에 밝고 농업기술이 있는 사람, ⑧ 염업·광산업·무역업에 밝은 사람, ⑨ 수학과 회계에 밝은 사람, ⑩ 병기를 잘 만드는 사람 등이다. 그리고 이런 인물들은 ‘신분이나 가문을 따지지 말고 조건 없이 발탁’해야 한다고 주장했다. 특히, 류성룡은 전시재정 운용의 시급성과 중요성을 간파하고 재정운용 관련 경제활동 분야 인재상을 다음과 같이 세밀하게 제시하고 있다 (이헌창, 2008).

농사일을 잘 알아 백성들에게 농업을 잘 권장하고, 개간하는 방법을 분별하여 둔전을 마련하는 자.

理財를 잘 알아서 제염업, 광업, 교역 등을 통해 이익을 많이 내고, 재용을 넉넉히 하는 자.

계산에 밝고 회계를 잘 다루며, 군량의 출납에서 조그만 잘못도 없는 자.

서애 류성룡의 인재관은 출신과 신분을 막론하고 철저히 현실 생활분야에서 전문적인 역량과 관련 전문지식을 갖춘 전문가로 경제활동 관련 분야에서는 경제적 지식과 역량을 갖춘 인재를 등용할 것을 주장하고 있는 것이다. 이러한 인적 자원동원 개념을 제시한다는 것은 그의 생각 속에 ‘국민국가’라는 개념이 잠재해 있지 않고는 가능하지 않은 구상이다.¹⁸ 실제로 서애 류성룡은 선조 28년(1596) 12월 柳祖詒이 노비 등 비천한 신분을 군인으로 선발하는(私賤爲軍) 것을 실책이라고 비난하는 상소를 올린 것에 대한 답변으로 선조에게 올린 글(回啓)에서 그의 이러한 사상의 일면을 잠시 보여주고 있다. 그 답변은 다음과 같다: “오늘날 습속만으로 보면 정말 그리 말할 수도 있겠으나, 천하공공의 이치로 말한다면 신분이 천한 노비만이 유독 국민이 아니란 말인가(自近日之習論之, 則誠有如此言矣, 若以天下公共之理言之, 則私賤獨非國民乎)”. 실제로 그는 한 무제 때 노예출신 위청(衛靑)과 흉노족 포로출신 일제(日磾)을 대장군으로 기용한 고사를 열거하며, 인재를 폭넓게 채용하는 것과 관련하여 사회적 신분의 장애에 유연한 입장을 가지고 있음을 보여주고 있다. 그가 고답적 성리학적 유교관에 머물고 있었다면 결코 가능하지 않은 발상의 전환이고 혁신적 생각이다.

그의 이러한 인재관과 인재발탁 정책이 엄격한 반상의 신분제 타파내지 개혁으로까지 구체화되지는 않았지만, 한 국가의 가장 중요한 자원인 백성(국민)들을 효율적이고 효과적으로 동원할 수 있는 체제 및 제도에 대한 자신만의 뚜렷한 주관과 인식을 가지고 있었던 것은 확실해 보인다. 실제로 비록 전시대응 체제 구축과 관련된 제한적인 부분이긴 하지만, 류성룡이 실시한 전시 군사인력 동원체제는 당시 엄격한 신분사회의 계층을 뛰어 넘는 혁신 그 자체였다. 특히, 당시 전체 인구의 65% 이상을 차지하면서도 정작 군역 대상에서 제외되어 있던 노비(공노비와 사노비 포함)와 승려 등 천민들도 군대에 복무하게 하고 그 대신 免賤을 보장하고 특히

¹⁸ 『서애 류성룡의 경제사상과 구국정책(하)』, 89쪽 柳祖詒上疏回啓중에서.

전공을 세우는 자에게는 벼슬까지 약속하는 제도적 유인책이자 혁신책인 免賤法을 실시했다. 하층민들에게 면천의 기회를 제공할 뿐만 아니라 사회적 신분상승이라는 동기부여를 제공하여 왜의 침략이라는 국가위난을 맞아 자발적으로 참전하도록 독려함으로써 평민 장정으로 극히 제한되어 있던 당시 평상시 군사인력 동원 풀을 양반자제와 천민으로까지 전시인력자원 동원체제로 개편 확대한 것이다.

(2) 민심과의 소통을 통한 민심수습

전란중에 국가적 인적자원의 동원을 효과적으로 하기 위해서는 백성들과의 원활한 소통이 절대적이다. 류성룡이 가장 역점을 둔 사업은 백성들과의 소통을 통한 민심수습이었다. 나라가 꺼지고 땅이 꺼질 지경에 이른 상황에서 명연자실해진 민심을 수습하여 조직화하기 위하여, 왕과 세자가 굳건히 지키고 있음을 알리도록 선조로 하여금 ‘罪己敎書’ 내지 ‘曉諭敎書’를 전국에 발송함으로써 백성들로 하여금 힘을 합쳐 적을 섬멸하고 조선 왕조를 일으켜 세우는데 나서도록 촉구하게 한 것은 임진년 5 월의 일이다.¹⁹ 임진년(1592) 9 월 평안도 도체찰사로 있을 때도 사방 고을에 방을 보내어 인심을 무마하고, 마음을 합쳐 왜적을 토벌할 것을 촉구하고 있다. 특히, 백성들과의 소통을 통해서 의병과 승병을 조직하여 왜적에 대항할 것을 호소하고 있다. 이미 정규군이 극도로 취약한 육지전 상황에서 ‘레지스탕스’ 전략을 전개한 것이다. 그 결과 당시 금강산 표훈사에 있던 사명대사가 승병을 일으켜 왜군에 대항하는 상황을 징비록은 적고 있다. 류성룡은 이러한 격문 발송은 지속적으로 이루어지고 있다. 같은 해 12 월에도 다음과 같은 격문을 내리고 있다.

“내가 안주에 머물면서 사방에 격문을 보내어 의병을 일으켜 전장에 나서라 하였는데,
그 격문이 산중에 도달하자 유정(사명당대사)이 격문을 불상 앞 탁자 앞에 펴 놓고
여러 승을 모아 읽어 들려준 뒤 통곡을 하고 드디어 승군을 일으켜 근왕군으로서 서쪽으로 출정하게 되었다.

평양에 다다른 때는 승군 병력이 천여 명이나 되었다.”²⁰

“격문을 사방에 띄워서 각자가 다 같이 의병을 일으켜 국난극복에 나서라고 하였다.

격문을 읽은 사람들은 모두 감격해서 눈물을 뿌리며 서로 다투어 싸움터로 나갔다.”

그후 영의정에 복귀한 이후에도 류성룡은 임진란을 극복하기 위한 사회경제 시책에서 (백성과의 진정성 있는 소통을 위해서는) 민심수습에 가장 큰 역점을 두어야 한다고 강조하고 있다. 관련 기록들은 아래와 같다.

¹⁹ 『서애 류성룡의 경제사상과 구국정책(상)』, 149 쪽.

²⁰ 류성룡은 왜군이 너무 빨리 북상했고, 이순신 수군에게 연이어 패전을 당하여 서해 보급로가 끊어져 취약해진 것을 간파하였다. 그리고 이때가 전세를 반전시킬 기회로 보고 의병과 승병의 자발적 결기를 독려하고 있다. 류성룡은 전국적인 대규모 전투에서는 조선군이 경험이 부족하고 체제상의 준비가 안 되었지만, 북방 여진족이나 동남해안 왜구와의 소규모 전투경험이 있고 지세와 지리 등 지형지물에 익숙한 백성들이 소규모 유격전에서는 유리하다는 점을 인지하고, 백성과의 소통회복과 민심수습을 통하여 세계 최초로 ‘레지스탕스’를 조직하도록 독려하고 있는 것이다 (징비록 1 권. 임진년 9 월; 상계서, 151 쪽에서 재인용).

“나라 형편이 위태로움에 이르렀는데 만에 하나라도 희망을 걸 수 있는 근거가 있다면 그것은 백성의 마음일 따름입니다. 백성이 마음이 흩어져 버리면 더 이상 어떻게 해 볼 방도가 없습니다.”²¹

“난세를 수습하고 올바른 세상으로 돌아가게 하는 길은 비록 군비와 식량을 넉넉하게 하는데 있으나, 그것을 이룩하는 요결이란 무엇보다도 우선하여 민심을 규합하는데 있습니다.”²²

“국가의 명맥을 유지해 나가는 힘은 인심뿐입니다. 비록 위태롭고 곤란한 처지에 놓여있다 하더라도 인심이 굳게 뭉쳐 있으면 나라가 안온하고, 인심이 이산하면 나라가 위태롭습니다.”²³

그리고 백성과의 소통을 통해서 민심을 수습하고 그들 스스로 나라를 지키기 위하여 전쟁에 나서게 하는 방안으로 다음 5 가지를 제시하였다. ①모든 방안을 총동원하여 백성들에게 실제 혜택이 있게 해야 하고(便民之方), ②파격적인 포상제를 신분에 맞게 도입(관리임용부터 면천·면역까지)해야 하며, ③관리들의 민폐유발 및 적폐를 적극 방지해야 하는 한편, ④국가는 국방, 군사비 이외에는 지출을 최대한 억제하고, 공물 진상 등도 경감하는 한편, 시급하지 않은 부역도 중지하고, ⑤신분이나 지역에 구애받지 않고 인재를 등용하여 능력위주로 적재적소에 배치하는 인력동원 체제를 구축하는 것 등이다. 이를 통하여 민심을 수습하고 나라가 왜적을 격퇴할 것이라는 확신을 갖게 한 다음, 한편으로는 생업(농업)에 종사하면서 전쟁을 준비하는(且耕且戰) 태세를 확립해야 하고, 이를 위해서 군량(糧餉: 전시식량) 확보가 전제가 되어야 한다는 것이 류성룡의 구상이었다. 이것이 임진왜란 당시 피폐한 경제력과 무너진 국방체제 하에서 류성룡이 생각한 나라를 다시 일으켜 세울 수 있는 가장 효과적인 전시경제시스템의 작동 메커니즘의 핵심이었다.

전시 국가 인적자원동원 체제

(1) 군국기무의 국방체제 구축

류성룡은 임진란을 겪으면서 자위의 중요성을 절실히 깨닫게 되었다.²⁴ 류성룡의 부친은 비록 병무 부담이 큰 지역은 아니나 병마절도사와 수군절도사를 겸하는 황해도 관찰사를 지낸바 있고, 평안도 감군어사로 국경지방

²¹ 시무차자, 서애문집 5 권, 임진년. 11 월. (『서애 류성룡의 경제사상과 구국정책(상)』, 151 쪽 재인용)

²² 시무차자, 서애문집 5 권, 갑오년. 4 월. (상계서)

²³ 징비록 4 권, 병신년 4 월. (상계서, 151 쪽)

²⁴ 류성룡의 부친은 비록 병무 부담이 큰 지역은 아니나 병마절도사와 수군절도사를 겸하는 황해도 관찰사를 지낸바 있고, 평안도 감군어사로 국경지방 방어태세를 순찰한 바도 있으며, 군사 부정을 지낸 뒤 전라도에 경차관으로 파견되어 군적을 검열한 바도 있다. 을묘왜변 때는 경상도 순변사 조광원의 종사관으로 실질적으로 변란을 처리하기도 하였다. 이러한 사실들은 가문이 병학에 일정한 정통이 있음을 시사하는 방증이다. 또한 류성룡 자신도 병무와 관련하여 병조좌랑(1570~71), 상주목사(1580), 병조판서(1589) 등을 역임하였다. 한편, 임진왜란기간동안 도체찰사로서 군사업무를 총괄하면서 남긴 군문등록을 보면, 그가 통찰력 있는 안목으로 정밀하게 일을 처리하고 있음을 확인할 수 있다 (이성무 외, 2008, 전계서, 187~188 쪽).

방어태세를 순찰한 바도 있으며, 군시 부정을 지낸 뒤 전라도에 경차관으로 파견되어 군적을 검열한 바도 있다. 을묘왜변 때는 경상도 순변사 조광원의 종사관으로 실질적으로 변란을 처리하기도 하였다. 이러한 사실들은 가문이 병학에 일정한 정통이 있음을 시사하는 방증이다. 또한 류성룡 자신도 병무와 관련하여 병조좌랑(1570~71), 상주목사(1580), 병조판서(1589) 등을 역임하였다. 한편, 임진왜란기간동안 도체찰사로서 군사업무를 총괄하면서 남긴 군문등록을 보면, 그가 통찰력 있는 안목으로 정밀하게 일을 처리하고 있음을 확인할 수 있다 (이성무 외, 2008, 187~188 쪽).

따라서 임진란이 발발하자 군방이 국가정책의 근본이라는 ‘군국기무’ 정책을 주장한다. 그리고 이에 근거하여 기무십조라는 군사체제 구축 그랜드 플랜을 발표하였다. 류성룡의 군국기무는 ①忘戰必危라는 확신에서 비롯된 안보해이, 안보불감에 대한 경고조치이고, ②精兵制 정병주의의 실현이며, ③砲 개발과 砲臺 설치의 절실성과 긴요성 그리고 ④장래 여진족(후일 병자호란 예견)의 발호에 대한 대비의 필요에서 비롯되었다 (송복, 2014).

軍國機務 차원에서 류성룡이 우선 실시한 것은 새로운 군제의 실시다. 즉, ① 훈련도감의 설치, ② 속오군 도입, ③ 정병 1 만명제 및 정병양성, ④ 선봉제(오늘날의 특전대) 도입으로 대표되는 군제개혁을 단행하였다.²⁵

훈련도감은 임진란 발발 2년 후인 1594년 봄에 만들어졌는데 도성수비를 위하여 만들어진 만큼 중앙인 한양에 설치되었는데, 오늘날 수방사에 해당한다. 훈련도감이 중앙 도성수비를 위한 조직이라면, 속오군은 지방수비를 위해 만든 군 조직이다. 속오군은 계병제로 모든 남자는 일정 연령이 되면 군복무의 의무를 갖도록 하였다. 특히 병력자원의 동원에서 출신²⁶, 양반, 서얼, 향리(고을 아전계층), 公賤, 私賤 가릴 것 없이 장정으로 전투병력이 될 만한 사람은 모두 뽑아서 지방 사목 단위로 대오(營長-把總-哨官-旗總-隊總-사병)를 편성하고 지방행정 단위 산하에 두어 병농일치제로 운영하였다.²⁷ 그 대신 哨官을 중심으로 산하의 旗와 隊의 장인 旗總과 隊總은 상비군 역할을 하게 했다. 원래 전통 조선 사회에서는 양반이나 과거에 급제한 사람은 물론이고 公私賤民도 병역의 의무가 없었던 것과 비교하면 엄청난 파격적 개혁조치였다.²⁸

精兵一萬名制는 소수정예주의 부대 운영을 위한 조치로 한양 도성 수비군인 훈련도감 군사들이 대상이다. 수비군이라 하는 것은 수비가 우선이고 그 다음이 응전이라는 뜻이다. 훈련도감의 병력자원도 양반, 사족, 서얼, 공사천의 신분을 가리지 않고 신체 건강하면 계병제로 모병하는 방식을 택하였다. 그리고 이들 군사 1만 명을 운용할 식량조달(자원조달 방안)까지 고려하여 병역의무가 있는 양반, 사족, 향리 가운데 실제

²⁵ 상계서, 227~239 쪽.

²⁶ 문무과나 잡과에 합격하였으나 아직 벼슬길에 나가지 못한 사람들을 가리킴

²⁷ 평상 사에는 농사일에 전념하면서 정기적으로 군사훈련에 참여하고, 전란이 발생할 경우 군역에 참여하는 제도이다.

²⁸ 다만 조선이 농업국가의 생산방식에 의존해 명맥을 유지하던 농업사회 체제의 특성을 지니고 있는 만큼, 1년 12개월 병역의무를 수행할 수는 없었다. 따라서 평시에는 軍布만 내고 집에서 농사를 짓게 하고 정해진 훈련기간 및 사변이 있을 때만 군역을 치르게 하였다.

병역의무에 들지 않는 이들에게 그만큼 쌀, 보리, 콩, 조 등 곡식으로 바치게 하여 조달하는 방식을 도입하고 있다.²⁹

한편, 전투력을 확보하기 위한 훈련시스템도 구축하고 있다. 이때까지 조선에는 군사를 훈련시키는 훈련교본 같은 규범은 존재하지도 않았다. 다행히 명군이 남겨주고 간 훈련교본이 있어서 병조로 하여금 이 교본에 따라 훈련시키도록 조치하고 있다(송복, 2007). 정병 1만 명을 5營으로 나누어 1영에 2천 명씩 배치하고 매 2천 명 단위로 매일 정해진 규정에 따라서 훈련시키도록 조치하고 있다. 그리고 대규모 군사를 도성에 배치할 수 없는 상황에서 전투의 승리를 보장하는 방안으로 선봉제를 채택하고 있다. 선봉제에 대한 언급은 정유재란이 발발하기 전체인 1596년 1월 류성룡이 황해도에 있는 종사관에게 보낸 공문에 처음 언급된다. ‘선봉이 없으면 반드시 패한다’로 시작되는 공문은 전투에 선봉에 서기도 하고 매복에서 복병역할도 하고 적진지를 함락시키기 위한 공격조 부대 등 일종의 특수전부대 같은 개념의 군사조직 훈련을 언급하고 있다.³⁰ 임진란 발발 이듬해인 1593년에는 아직 선봉이란 말은 쓰고 있지 않지만 이미 경상, 전라, 충청 등 각 도 兵使들에게 지시해서 이때부터 선봉 부대를 만들도록 지시하고 있다. 이러한 지시는 관념적인 상상의 부대가 아니라 현장에서 직접 목도한 적과 용감히 싸우는 조선병사가 적지 않음을 확인하고 내리는 지시였다.

피비린내 나는 전쟁터 현장에 대한 충분한 경험과 완벽한 이해 없이는 불가능한 것으로, 류성룡은 임진란이 발발한 이듬해부터 정병과 선봉 만들기에 혼신의 힘을 다하고 있다. 영의정으로서 경기, 황해, 평안, 함경 4도 도체찰사에 훈련도감 도제조까지 맡아서 전쟁수행의 모든 책임이 그에게 집중되었다. 그는 직접 전장 현장에 나가서 몸소 체득한 현장 감각으로 실천 가능한 방책을 세우고 지시하고 있다. 현장에서 쌓은 경험과 그렇게 익힌 통찰력으로 전쟁터 현장의 병사들과 장수들을 통솔하고 있다. 정병·선봉을 조직 운영하는 것과 관련하여 류성룡이 지시한 3가지 특기할 만한 기준이 있다. 첫째는 勇怯不混 둘째는 國家優恤 셋째는 連坐法이다. 勇怯不混은 용맹한 자와 비겁한 자를 단위부대에 섞어 놓지 말라는 것이다. 용맹한자의 전투력이 방해받을 수 있음을 간파한 기준이다. 國家優恤은 선봉에 서는 군사들에게는 가족생계 걱정이 없게 보상해주라는 것이다. 가족걱정 없도록 넉넉히 보상하여 과감히 앞장 설수 있게 하라는 것이다. 連坐法은 패전에 대한 연대책임제이다. 그래야만 배수진을 치고 최고의 전투 팀워크 시너지가 발생한다는 것이다. 이러한 기준은 선봉대라는 특수전부대가 실전에서 제대로 작동할 수 있도록 동기부여와 책임감을 비롯하여 시스템을 완벽하게 구현하고 있다.

²⁹ 훈련도감은 그 후에도 조선의 정병을 길러내는 근간이 되었으며, 1881년 별기군이라는 새로운 군제로 바뀌기까지 지속되었다.

³⁰ 상계서, 236쪽

(2) 기무십조의 전략·전술교범 확립

기무십조는 군국기무 정책을 실천하기 위하여 선조에게 올린 時務策 즉 전술적 액션 프로그램이다. 류성룡의 방법 지향적이면서 현장 지향적인 리더십이 빛나는 부분 가운데 하나가 바로 이 機務十條이다. 문인 정치가가 만들었을까 의문이 들 정도로 軍事를 꿰뚫고 무인이라고 하더라도 산전수전 다 겪고 승전경험이 풍부한 최고의 대장군이 아니면 내놓기 쉽지 않을 정도로 총체적으로 광범위하고 포괄적이며 디테일하기까지 하다.

<표 1> 機務十條 내용 요약

機務十條	내용
1 척후 斥候	이일과 신립의 패전은 척후 실패 절감. 적군과 거리 200 보까지 정보수집, 전투 5 일전에 동정 파악. 지피지기. 척후에 대한 후한 포상제도.
2 장단 長短	피아간 장단점 파악. 아군 장점으로 적의 단점 공격, 아군 단점공격 회피. 활과 조총의 전투에서 지형지물 활용 중요성 강조.
3 속오 束伍	군의 조직체제. 대오를 약속하여 대오는 묶는다. 전투조직 체제 화.
4 명령엄수	속오의 조직체제에 기반 한 일사분란 엄중한 명령체제 강조
5 중호 重壕	겹 壕字 설치. 바깥 해자는 평사시 해자처럼 깊고 넓게 파고, 안 해자는 너비는 바깥의 절반, 깊이는 1 장정도로 바닥에 마름쇠 배치
6 설책 設柵	군영의 보루가 되는 營柵 설치.
7 수탄 水灘	얕은 여울에 마름쇠를 설치하여 방어하는 방법
8 수성 守成	성을 잘 지키는 것. 전쟁에서 방비가 허술한 성 구축의 개선. 아군이 수비하기는 유리하고 적군이 넘어 들어오기 어렵게 옹성을 설계, 구축
9 질사 迭射	화살공격이 끊임없이 파상적으로 이루어지도록 번갈아 쏘는 사격방법
10 통론형세 通論形勢	형세를 총체적으로 통괄하는 전략본부 기능. 적에 대한 정확한 이해와 파악. 不可浪戰

자료: 송복(2014), 상계서, 210~226 쪽의 내용을 정리.

機務十條는 조선군을 명실공히 ‘군다운 군’으로 만드는 그랜드 프로젝트이었으며, 실전에 응용된 실천적 방책이기도 하였다. 이 가운데 제 10 조 統論形勢를 보면 류성룡은 왜적을 맞아 싸우면서 역대 왕조에 걸쳐서 역사상 가장 강력한 적군이라는 사실을 명확히 인지하고 파악하고 있다. 그들이 조선의 약점을 완벽히 파악하고 있으며, 조선의 지리 정보도 완벽히 파악하여 험준한 요해지를 택해 진을 치고 있음을 확인하고 있다. 따라서 ‘不可浪戰’을 가장 중요한 응전원칙으로 강조한다. ‘함부로 싸우는 것은 금물’이라는 것이다. 결국 시간을 끌면서 지구전 장기전으로 갈 수밖에 없음을 간파하고 있었고, 이를 위해서는 적의 보급을 저지해야 한다는 정곡을 파악하고 있었다. 첫째는 산성을 재정비함으로써 지구전 방어전에 대비하고 관민이 저축한 곡식을 산성 내로 모아서 적의 식량탈취를 최대한 방지하도록 하고 있다. 둘째는 焦土作戰, 淸野策으로 왜군이 들판의

곡식을 이용하지 못하도록 하는 것이다. 셋째는 수군으로 하여금 그들의 곡식운반 통로를 공격하여 그들의 보급로를 원천적으로 차단시키는 것이다.³¹ 첫째와 둘째는 류성룡이 육상전에서 책임져야 전략 부분이었고, 셋째는 바로 이순신의 수군이 담당해야 하는 해전전략 부분이었다. 코니시 유키나가 파죽지세로 평양성을 함락시키고도(1592. 6. 13.) 북진을 멈추고 주저한 것은 바로 이러한 보급로의 차단전략이 효과를 보였기 때문이다. 특히 이순신의 같은 해 5월에 있는 옥포, 당포해전 승전에 이은 한산대첩(1592. 7. 8.)으로 왜군 입장에서는 식량을 비롯한 군수물자 보급로가 차단되어 전쟁수행에 치명적인 제약을 받게 되는 결과를 초래하였다.³²

류성룡의 군국기무와 기무십조는 국방 및 군사체제가 전시에도 제대로 작동하게 하기 위한 국가 차원의 군사적 메커니즘 구축이라는 특징에 주목할 필요가 있다. 혁신적인 군 병력 자원 동원 체제를 구축하고, 일국의 군대로서 효과적인 통솔이 가능한 군사조직 체제로 개혁하는 한편, 조직적이고 전술적으로 작동하여 단위 군대 조직별로 실전에 임할 수 있도록 기무십조라는 구체적인 전술교본까지 제시하고 있다.

결론 및 시사점

류성룡의 리더십 특성

본 연구에서 가장 놀라운 발견은 당시 조정에서는 단순 상적 거래로 천시하여 아무도 거들떠보지도 않았던 시장 메커니즘의 작동원리와 그 효익에 대하여 류성룡은 명확히 파악하고 이해하고 있었다는 점이다. 그의 리더십은 여기서부터 시작된다고 해도 과언이 아니다. 특히 임진왜란 기간 동안 보여준 리더십을 정리하면, 시장 메커니즘을 도입하기 위한 변혁적이고 전략적인 리더십의 특성을 발견할 수 있다. 미래에 대한 통찰력과 예측을 바탕으로 국가적 위난이라는 절대 절명의 위기 속에서 국가의 작동체제 자체를 개혁하는 하는 전략가다운 면모를 보이고 있다. 그리고 면천법의 도입으로 백성들이 자발적으로 나라를 지키기 위하여 의병 또는 승병을 조직하여 왜적과의 전쟁에 나서게 하고 있다. 특히 메커니즘의 관점에서 보면 류성룡은 당시 전통적 농업경제 위주의 자연경제 체제 하에서 거의 멈춰서다시피 한 경제 순환을 되살리는 방안으로 시장 메커니즘을 활성화시키는 조세개혁 방안을 도입하고 있다. 우선 호구세 위주에서 토지소유를 기준으로 납세하는 세제개혁을 추진하여 조세 형평성을 개선하고, 세금납부를 공물에서 쌀로 대체하여 쌀이 유통되면서 전시체제 하에서 부족하거나 막히기 쉬운 경화의 역할을 할 수 있도록 하는 收米法을 도입하였다. 특히

³¹ 상계서, 226 쪽.

³² 임진왜란이 발발한 1592년 5월의 옥포해전(5. 6.) 과 당포해전(5. 29), 7월의 한산대첩에 이어 9월의 부산포해전(9. 1.) 까지 이순신의 전라좌수영 수군의 4차례 해전에서의 승전으로 왜군은 남해안에서 서해안으로 이동하는 수로를 통한 군수물자이동이 완전히 막혔다. 뒤이어 10월에는 육로를 통한 보급로 개혁시도도 김시민의 진주대첩(1592. 10. 5. ~11.)으로 막히면서 왜군의 군수물자 보급로가 거의 차단되다시피 하였다.

국경에서 중강무역을 허용하면서 철과 소금의 교역을 추진한 것은 비교우위에 기반한 시장거래의 효익을 분명하게 인지하고 있음을 보여준다. 국내적으로는 세재개혁과 세원확보를 동시에 추진함으로써 국가재정을 중심으로 전시 식량 확보는 물론 최소한의 전시 경제가 순환되도록 조치하고 있으며, 국제적으로는 국경무역을 통한 곡물확보에 치중함으로써 부족한 전시 식량조달에 힘쓰고 있다. 당시 조선조정에서는 전례를 찾아볼 수 없을 정도로 실물경제의 순환을 잘 이해하고 있었고, 초보적이거나 시장경제 체제의 구축을 시도한 인물이 서애 류성룡이었다는 것은 의심의 여지가 없다. 특히 당시에는 시장 메커니즘이 중인과 상인 등 일부 계층의 비즈니스 노하우 정도에 머물러 있던 것을 류성룡은 거시경제 차원에서 이를 제도화하는 전략적 개혁을 시도하고 있다.

류성룡의 개혁은 시장경제가 작동하도록 하는 데 그치지 않고 실질적으로 왜군과의 전쟁과정 속에서 국방체제를 개혁하고 실전적 전략전술 규범을 설계하여 이를 작동하는 데까지 미치고 있다. 군국기무와 기무십조가 그것이다. 그리고 이것이 효과적으로 작동하도록 하기 위하여 면천법을 도입하여 이들과 소통함으로써 양반에서 중인은 물론이고 당시는 천민이던 노비와 승려들까지 자발적으로 전쟁에 참여하도록 유도함으로써 이들을 국가적 병력자원으로 동원할 수 있는 전시 국가 인적자원동원 체제를 구축하고 있다. 이러한 개혁은 전형적인 변혁적 리더십의 특징을 보이고 있다.

그리고 이러한 역량은 그가 단순히 성리학적 세계관에 단혀있지 않고 주역과 병서, 의서는 물론 사문난적으로 비난받던 양명학 심지어 불경과 조선에서는 금기시하던 맹자까지 두루 섭렵하면서 창의적 자기주도학습을 통해서 자신만의 독특한 생각-마음-행동의 행동체계를 완성시켰고 이를 평생의 자기수양을 통해 ‘主宰’함으로써 가능했다고 볼 수 있다.

시사점

류성룡의 리더십이 주는 현대적 시사점은 먼저 당시 시대 상황을 명확히 파악한 기반 위에 확고한 비전을 제시한 목표지향적인 통합적 리더십이다. 오늘날은 한편에서는 한반도를 둘러싼 국제정치·외교·국방의 복잡성이 급증하고 있고, 다른 한편에서는 4 차 산업혁명으로 상징되는 디지털 트랜스포메이션 시대의 사회·경제·기술 환경의 불확실성이 확대되는 속에서 지속 가능한 성장을 추구해야 하는 전환기적 상황에 처해있다. 이들 2 가지 요소가 결합하여 발생하는 변동성과 모호성은 시대를 앞도하고 있다. 이러한 초불확실성에 노출된 우리 사회는 분열과 대립을 계속하면서 사분오열되고 있으며, 그 결과 사회적 통합과 혁신을 위한 리더십 부재로 좌초의 위기를 향해 가고 있다. 극심한 빈부격차를 비롯한 정치적 이해관계와 이데올로기에 의하여 사분오열 분열되어 있는 우리 사회를 통합하기 위해서는 어느 때보다도 깊은 통찰력을 가지고 미래지향적 비전과 목표를 제시함으로써 우리 사회구성원들을 통합해 나갈 수 있는 리더십이 절실하다.

또한 류성룡의 리더십은 겸손과 신뢰의 리더십과 현장의 필요와 수요에 구체적이고 효과적인 솔루션을 제시할 수 있는 방법론적 리더십 역량을 기반으로 하고 있다. 당시 조선 사회가 당면한 환경과 자원의 특성을 완벽히 이해하고 파악하여 상황적응적 개혁을 거시적 체제와 미시적 제도 측면에서 유연하게 제안할 수 있는 전문성을 보여주고 있다. 특히 류성룡의 리더십은 봉당적 당파성을 극복하고 반상이라는 사회 신분제도를 초월하는 변혁을 시도하고 있다. ‘금수저’ 출신에 정통 성리학자이며 엘리트 고급관료인 그가 국가적 위기에 직면하여 사회적 통합을 기반으로 하는 소통과 설득으로 국난을 벗어날 수 있는 전시 사회적 동원체제를 구축하고 국가가 작동할 수 있도록 메커니즘을 재조직하고 있다. 이러한 류성룡의 리더십은 그가 공공성에 기반한 확고한 리더십 가치를 세우고, 이를 엄정하게 실행하는데 필요한 확고한 신념과 강력한 실천의지를 리더십으로 발현할 수 있는 극기의 자기수련을 완성했기에 가능했다.

참고문헌

- 김현기. 2009. *되돌아보는 CEO 리더십의 기본*, LG 경제연구원.
- 김학수. 2014. 17세기 서애 류성룡의 학풍과 그 계승양상, *퇴계학과 유교문화*. 55: 59~98.
- 도현철. 2014. 서애 류성룡에 대한 一視線. *퇴계학과 유교문화*. 55: 99~126.
- 문석운. 2014. 서애 류성룡의 주해에 대하여. *퇴계학과 유교문화*. 55: 127~158.
- 이성무 외. 2008. *류성룡과 임진왜란*, 태학사.
- 2008. *류성룡의 학술과 경륜*, 태학사.
- 이재호 역. 2007. *징비록*, 역사의 아침.
- 이현창. 2008. 서애 류성룡의 경제정책론, *유성룡의 학술과 경륜*, 태학사, 107~182.
- 류명희·안유호 역. 2017. *류성룡 시*, 서애 류성룡기념사업회.
- 송경근 역. Laurie B. 존스. 2005. *최고경영자 예수 (JESUS CEO)*, 서울: 한언.
- 송복. 2007. *서애 류성룡 위대한 만남*, 지식마당.
- 송복. 2014. *류성룡, 나라를 다시 만들 때가 되었나이다*, 가디언.
- 서애 류성룡기념사업회. 2005. *서애 류성룡의 경세사상과 구국정책(상)*, 책보출판사.
- 서애 류성룡기념사업회. 2005. *서애 류성룡의 경세사상과 구국정책(하)*, 책보출판사.
- 권대봉. 서애 류성룡 선생의 교육적 배경과 자기주도적 스스로 평생학습, *서애연구*, 창간호, 2020: 25~45.
- 권기환. 2005. "ser-M" 패러다임: 전략경영이론으로서의 의의와 향후 연구를 위한 제언, 『*社會科學研究*』, 20:1~24.
- 구자원·이윤철. 2009. 주체, 환경, 자원, 메커니즘 요인이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 성과 및 업종의 조절효과를 중심으로. *전략경영연구*, 12(2):105-133.
- 조동성. 2014. *메커니즘 기반 관점*, 서울경제경영사.
- 차동욱, 2005. 리더십 연구의 최근 동향: CEO 리더십을 중심으로, *인사관리연구*, 29(4): 205~258.
- 한국일보, [글로벌 BIZ 리더] 후지필름 재건 샐러리맨 신화를 쓰다, 2019년 2월 9일자.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M., 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Hitt, M.A., Haynes, K.T. & Serpa, R., 2010. Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53: 437-444.

Seoae Ryu Seong-ryong's Leadership Study:

Focusing on the Establishment of the Wartime State Mobilization System during the Imjin War Period through the Mechanism-Based View

Paik, Gwon Ho

paikgh@ynu.ac.kr

Yeungnam University

Ryu Seong-ryong is a famous prime minister who was in charge of defending the invasion as a four provinces-conductor officer during the Imjin Invasion in the middle of the Joseon Dynasty, commanding the Imjin war until the end. This study confirms his strategic and transformative leadership in terms of the mechanism-based view using the ser-M paradigm through historical data analysis based on literature research. During the Joseon Dynasty in the King Seonjo period, when the expression of Yulgok li Maneonso was used, it was a "ten thousand rooms mansion in which the crossbeam of roof sinks and almost collapsed." Economically, the government's finances were shrunken to the point that it could not afford to wage war. With 200 years of peace, which served as a guaranteed condition to act as a subordinate state of the Ming Dynasty, the independent defense system was collapsed. In particular, there was a distortion in the distribution of the population so that the lowest class, such as the *nobi*, who were excluded from the military service, accounted for at least 65% of the population at that time, and the mobilization of troop resources in the war itself was limited. In the face of poor environment(e) and distorted economic environment and resource conditions(r), Ryu Seong-ryong established a wartime state mobilization system(mechanism) with his outstanding strategic transformational leadership and finally succeeded in driving out the Japanese troops from Joseon. Ryu Seong-ryong promoted tax reform by linking the market mechanism, which was not even the concept of economic cycle, or the monopoly business know-how of some classes, such as middlemen or merchants, to a macro system, and by introducing the 'SUMI' law, which opened the breath of the wartime economic system circulation. In addition, by reforming the military power mobilization system, which was broken down by the military power mobilization system to prevent demands, called the 'Jesung Bangryak', a strategy to overcome and win, while introducing the *Nobi Exemption Act*, the wartime military resource mobilization system which was expanded to the lowest class (*nobi* and monks, etc.). It prepared an opportunity to reverse the wartime military power structure of the Imjin War and finally succeeded in defending the nation. In this process, it was confirmed that the self-directed learning of Ryu Seong-ryong through his entire life and lifelong self-training based on this played a decisive role in the formation of his leadership.

Strategic and Transformational Leadership, SUMI law, NOBI exemption law, Kunguk Kimu national defense system