

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2022.8.5.409

JCCT 2022-9-50

## 목민심서를 통해 본 조선시대 인적자원 관리에 대한 연구

### A study on human resource management in the Joseon Dynasty through Mokminsimseo

김봉화\*

Kim Bong Wha\*

**요약** 본 연구의 목적은 다산 정약용의 목민심서를 통해 조선시대 인사관리 흐름을 이해하고 이는 현대의 행정 조직 뿐만 아니라 사회복지조직에서도 어떻게 활용되어지고 있는지를 파악하는데 있다. 그 결과 첫째, 조선시대의 인적자원관리는 대부분 공공 종사자들의 청렴과 관련되어있었다. 이는 오늘날 평가의 방법과 범위, 가치기준, 평가 활용 등에서 많이 활용되고 있는 내용들로 우리 전통적인 가치와 사상이 오늘날 까지도 사회복지조직 등 공조직의 종사자들의 평가에서 이어져 있음을 알 수 있었다. 둘째, 조선시대의 인재 모집과 채용에 대해서는 적재적소의 인재등용이라 할 수 있는 적실성과 채용의 공정성, 인적 자원 채용의 효과성을 높이기 위한 다양한 방법 등이 제시되어 있었다. 이는 인사가 만사임을 강조하는 인적자원의 적절한 등용과 규모에 대한 언급까지 구체적으로 언급되어 오늘날에도 시사하는 바가 크다. 마지막으로 보상과 징계영역에서는 보상보다는 징계에 대해서만 언급되어 공직자들의 경각심을 주고 능률을 높이는 방법으로 강화 또는 보상보다 징계를 강조했음을 알 수 있었다. 이는 오늘날 종사자들의 의욕을 고취시키고 일의 능률을 올리기 위한 방법으로 징계보다는 보상 패러다임으로 전환되어 나타나고 있음은 조선시대의 인적자원 관리와 차이를 보이고 있었다. 또한 공직자들의 교육과 훈련 부분에서는 전문성을 강조하고 있었고 몸가짐과 마음가짐의 품위 유지와 리더십을 강조하여 오늘날에도 사회복지조직을 비롯하여 공조직의 종사자들에게 요구되는 덕목이 면면히 유지되고 있음을 알 수 있다.

**주요어** : 목민심서 이조 편, 인적자원관리, 모집 및 채용, 성과평가, 보상, 훈련과 개발

**Abstract** The purpose of this study is to understand the flow of personnel management in the Joseon Dynasty through Dasan Jeong Yak-yong's Mokminsimseo, and to understand how it is being used not only in modern administrative organizations but also in social welfare organizations. As a result, first, among the human resource management areas of the Joseon Dynasty, the area occupied the most was related to integrity. These are the contents that are widely used in evaluation methods and scope, value standards, and use of evaluation today. Second, regarding the recruitment and recruitment of talents in the Joseon Dynasty, various methods were presented to enhance the appropriateness, fairness of hiring, and the effectiveness of hiring human resources. This has significant implications even today as it specifically mentions the appropriate appointment and scale of human resources, emphasizing that personnel is everything. Finally, This is different from the human resource management of the Joseon Dynasty in that it is being converted to a compensation paradigm rather than discipline as a way to inspire the motivation of workers today and increase work efficiency. In addition, professionalism was emphasized in the education and training of public officials, and the maintenance of dignity and leadership in body and mind is emphasized, showing that even today, the virtues required of workers in public organizations, including social welfare organizations, are being maintained.

**Key words** : Mokminsimseo, Recruitment and Recruitment, Performance Evaluation, Compensation, Training and Development

\*정회원, 서울한양대학교 사회복지학과 부교수 (제1저자)  
접수일: 2022년 8월 30일, 수정완료일: 2022년 9월 5일  
게재확정일: 2022년 9월 9일

Received: August 30, 2022 / Revised: September 5, 2022  
Accepted: September 9, 2022  
\*Corresponding Author: kbw923@hanmail.net  
Dept. of Social Welfare, Seoul Hanyoung Univ, Korea

## I. 서론

다산 정약용은 조선의 대표적 실학자로서 당시의 지배적 유교사상에 대한 새로운 해석을 통해 실용적인 통치이념과 방법을 추구하였다. 조선시대 지배계층이 공유하던 주자학의 권위주의적이고 형식적인 것에 비해 정약용은 실사구시적 차원에서 정치와 행정을 실천하려고 하였다. 다산의 복지사상 역시 당시의 지배적 사회가치를 뛰어넘는 현대적 복지이념 및 정책대안을 반영하고 있다. 같은 시대의 서구의 복지이념과 정책이 단순한 ‘빈곤의 구제 및 통제’에 지나지 않고 있었던 것에 반해, 다산의 복지이념은 생산적인 요소들을 내포하고 있다. 실학이 중국을 통해 들어온 서학의 유입에 절대적 영향을 받았다는 점에 비추어 볼 때 다산은 그 이상의 업적을 거두었다고 하겠다[1].

다산의 복지이념과 사상은 그의 저서 목민심서에서 잘 반영되어 있어 오늘날까지 다양한 학문 영역에서 연구되어지고 있다. 특히 조선시대의 인적자원관리 및 인사관리에 대한 내용을 주로 다루고 있는 이전(吏典) 육조는 속리(束吏), 어중(馭衆), 용인(用人), 거현(擧賢), 찰물(察物), 고공(考功)의 6조로 구성되어있다. 인적자원관리(human resource management)는 일반적으로 개인과 조직의 목표를 달성하기 위하여 인적자원을 모집하고, 선발, 유지, 개발, 관리하는 모든 행위로 정의할 수 있으며, 현대적 의미에서는 조직구성원들이 자발적으로 조직의 목표 달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써 조직의 성장과 더불어 개인의 안정과 발전을 도모하도록 하는 철학 및 제도, 체계라 할 수 있다[2]. 이같은 인적자원의 중요성은 이전부터 인사관리에서 강조되어 왔으며, 최근 들어 사회가 급격히 변화하면서 조직 성과와 직무만족과의 밀접한 관련성으로 인하여 인적자원관리의 중요성이 더욱 높아지고 있다. 즉, 인적자원관리는 단순히 개인의 노동력에 대한 관리가 아닌 조직의 차원에서 조직구성원을 중요한 자원으로 인식하고 전략적으로 활용하는 개념으로 변화하고 있다[3].

다산은 목민심서 이전(吏典) 육조에서 조선시대 관리 등용과 활용 뿐만 아니라 이들에 대한 감사와 평가까지도 구체적으로 제시하고 있어 이는 오늘날 공공조직은 물론이고 비영리조직과 영리조직에서도 영향을 주고 있다.

따라서 본 연구는 다산의 연구와 다산의 저서 목민심서의 이전(吏典)육조를 바탕으로 인적자원관리 가치와

이념을 분석하여 오늘날 인적자원 정책에도 활용될 수 있는 실용적인 교훈을 도출하는데 그 목적이 있다.

## II. 목민심서 이전 육조와 인적자원관리

### 1. 목민심서의 이전(吏典)육조 사상 및 내용

목민심서는 12편의 각 편마다 6조로 분류되어 총 72조로 구성되어 있다. 부임 편목민관 임명 및 부임절차와 목민관의 임무를 마치고 돌아가는 과정의 해관 편까지 목민관이 유념해야 할 것들을 제시하였다. 목민심서 실천중심은 율기·봉공·애민편이며 이 세 가지 규율(規律)의 전제하에 이전·호전·예전·병전·형전·공전까지의 육전(六典) 및 진황 등의 구체적인 실무로 구성되었다. 각 조의 서두는 수령이 지켜야 할 원칙과 규범들을 지적했고, 다음에는 그 규범들에 대한 상세하고 구체적인 설명을 했다.

이전(吏典) 편은 주로 군현의 인사문제에 대한 설명을 하고 있다. 관의 기강과 관청의 문란해진 규율을 바로 세우기 위해 수령은 청렴함과 성실함으로 관속(官屬)들을 통솔하여야 하며, 수령을 보좌하는 벼슬로 좌수(座首)와 별감(別監)의 임명을 신중히 하되, 현군내의 현능인(賢能人) 천거 및 민정을 살피는 일, 아전들의 사고과 등은 수령의 중요한 직무로 각별히 마음에 두고 생각해야 할 것을 당부하고 있다. 어떤 제도나 시책의 성패는 결국 운영자에게 달려 있다. 특히 고을 벼슬아치인 이속의 사람됨에 따라 수령이 맡은 고을의 정치에 영향을 미치게 된다. 따라서 수령은 이속을 채용함에 있어 신중하게 하고 그들을 잘 단속하며 잘 다스리는 것은 고을을 다스리는 기본요건이다.

이전(吏典) 편은 주로 인사에 관계되는 일을 기록한 것으로 6조의 주요내용은 다음과 같다. 1조 속리(束吏)는 아전을 단속하는 일의 근본은 스스로를 규율함에 있음을 알아야 한다. 2조 어중(馭衆)은 관속들의 통솔하기 위해서는 위엄과 믿음이 있어야 백성들을 복종시킬 수 있다. 3조 용인(用人)은 적재적소에 인재를 등용해야만 군현을 다스릴 수 있고, 나라를 다스릴 수 있다. 4조 거현(擧賢)은 경서에 밝고 행실이 뛰어난 사람이나 행정능력을 갖춘 인재를 추천해야 한다. 5조 찰물(察物)은 눈이 사방에 밝고 귀가 사방에 통함으로 민정을 살피는 일에 소홀히 해서는 안 된다. 6조 고공(考功)은 관속들의 하는 일에 그 공적을 평가함으로써 백성들에게 열심히

하라고 권할 수 있게 한다.

## 2. 인적자원관리 가치와 구성

### 1) 인적자원관리의 가치

인적자원관리는 여러 학자들이 다양하게 정의하고 있다. 인적자원관리는 소속 종사자들이 조직에 공헌하고 만족을 느낄 수 있도록 협력, 지도하는 기능 및 활동으로 정의하기도 하고 개개인의 능력을 최대한으로 발휘시켜 자신의 직무에서 최대의 만족을 얻고 조직에 대하여 공헌을 하도록 잠재적인 능력을 육성, 개발시키는 방법이라고 정의하기도 하였다[4]. 또한 인적자원관리를 개인의 개성 존중과 능력을 개발하는 것을 의미하는 개인을 대상으로 하는 관리로 정의하기도 하였다[5]. 이상의 학자들의 인적자원관리에 대한 정의를 토대로 인적자원관리란 조직의 목적을 달성하기 위하여 조직 구성원을 합리적으로 활용하는 조직적이고 계획적인 절차라고 정의할 수 있다[6]. 피고용인에 대한 관리에 초점을 두는 인사관리(personnel management)의 패러다임이 변화하여 나아가 조직구성원을 조직의 자원으로 인식하며 구성원의 성장과 발전을 도모함과 동시에 조직의 성과를 제고시키고자 하는 인적자원관리(human resource management)의 패러다임이 여러 영역의 조직에서 인식되고 있다[7]. 이에 따라 인적자원과 함께 수월성(excellence)을 추구하고자 하는 조직 모두는 우수한 구성원을 획득하고 유지시키기 위해 다양한 인적자원관리 제도를 시행하고 있다[8]. 조직구성원의 욕구 및 관리자의 기대 그리고 사회의 욕구 모두에 부합되는 방향에서 구성원의 성장과 발전을 도모하면서 조직의 목적을 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있도록 구성원의 행동, 태도, 성과에 영향을 미치는 관리 제도를 의미하는 인적자원관리는 조직의 발전과 번영에 매우 큰 중요성을 갖는다[9]

### 2) 인적자원관리의 구성

이러한 의미와 중요성을 갖는 인적자원관리는 다양한 구성요소들로 이뤄진다. 인적자원관리를 연구하는 학자들이 제시하는 요소들에 대한 공통점을 찾다보면 기본적으로는 다음의 네 가지 구성요소, 즉 직원모집 및 채용, 성과평가, 보상, 훈련 및 개발로 정리해 볼 수 있다. 즉 이는 인적자원관리의 연구에서 가장 보편적으로 활용되고 있는 구성요소들이라 할 수 있다[10].

#### ① 직원모집 및 채용

공정하고 체계적인 채용과정은 조직에 적합한 인물을 선택할 가능성을 높여 구성원과 조직 간의 적합도(person-organization fit)를 높이고 조직의 인적자원에 대한 투자와 관심의 정도를 반영함으로써 구성원들의 조직에 대한 충성심을 높이는 기제로 작용한다[11].

#### ② 성과평가

성과평가는 구성원의 성과를 파악하여 조직의 목적 달성을 파악하는 기제가 되며, 더 나아가서 공정한 보상을 실행하는 근거가 되고 구성원에게 필요한 훈련 및 개발의 내용을 파악할 수 있는 기초를 제공한다[12]. 즉 공정하고 타당성 높은 성과평가는 조직의 목적 달성을 가능케 이끄는 일차적 기능과 함께, 인적자원의 동기 부여와 몰입 제고의 효과를 가질 수 있다.

#### ③ 보상

임금, 부가급여 등을 포함하는 보상(compensation)은 근무조건을 우월성을 나타내는 외재적 조직보상의 기제로서 구성원의 근무의욕을 고취시키고 직무만족을 높이며 이직의도는 억제하는 인적자원관리의 핵심적 요인으로 간주되어 왔다[13]. 다른 조직에 비해 임금이나 복리후생의 수준이 높다고 인식할수록 조직에 대한 자부심이나 충성심이 높고[14] 조직에 대한 의무감을 높게 지각하여 쉽게 다른 조직으로 옮기지 않게 되는 것으로 논의되고 있다[15].

#### ④ 훈련 및 개발

조직을 통해서 자신의 성장을 꾀하고 발전을 추구하는 욕구는 구성원이 지니는 가장 중요한 욕구라 할 수 있다. 즉 훈련 및 개발의 투자는 종사자의 지식, 기술, 능력을 향상시킴으로써 전체적으로는 조직의 성과를 높이는 효과가 있고[16], 조직이 인적자원을 중요시하고 이를 계속해서 성장시키고 발전시키겠다는 신호로 받아들여져 조직에 대한 헌신 유도 및 이직 감소의 결과로 이어질 수 있다[17].

따라서 위의 네 가지 구성요소를 중심으로 목민심서의 이전(吏典) 육조의 내용을 분석해서 오늘날 활용되는 인사관리와의 관련성을 확인하고 이에 대한 한국적 인적자원관리 가치 활용과 영향을 정리해 보고자 한다.

### III. 목민심서 이전(吏典) 육조 분석

#### 1. 이전 1조 속리(束吏)

##### 1) 이전 1조 1문단

이전 1조 1문단은 사회복지조직 및 행정 조직 관리자의 몸가짐에 대한 논의이다. 이는 조직 관리자의 자질과 리더십 영역이다.

“아전을 단속하는 일의 근본은 스스로를 규율(規律)함에 있다. 자신의 몸가짐이 바르면 명령을 하지 않아도 행해질 것이요, 자신의 몸가짐이 바르지 못하면 명령을 하더라도 행해지지 않을 것이다”[18].

##### 2) 이전 1조 2문단

이전 1조 2문단은 조직 관리자의 공정성에 대한 논의이며, 이는 조직 운영과 관련한 지도자의 덕목이다.

“오로지 지성으로 아전들을 상대하여, 아는 것은 안다 모르는 것은 모른다고 하며, 죄가 있으면 벌을 주고 죄가 없으면 용서해줄 것이다. 한결 같이 정상적인 사리를 좇고 술수를 부리지 말아야 한다. 이래야만 저들의 마음을 굴복시킬 수 있다.”

##### 3) 이전 1조 3문단

이전 1조 3문단은 조직 관리자가 하위관리자를 다스리는 방법에 대한 지도력에 관한 논의이다.

“아무리 학문이 깊고 넓다 하더라도 아전을 단속할 줄 모르면 백성의 수령이 될 수 없는 법이다.”

##### 4) 이전 1조 4문단

이전 1조 4문단은 조직 관리자로서 하위관리자들에 대한 지속적인 교육 및 훈련에 대한 논의이다.

“위패(魏霸)가 지방을 다스릴 때 아전이 허물이 있으면 먼저 훈계하고 그래도 고치지 않으면 파직을 시켰다. 또한 당나라 때 낙양령(洛陽令) 양덕간(楊德幹)은 아전들을 곤장을 쳐 죽여서 위엄을 세웠다. 가돈실(賈敦實)이 그에게 “정사는 사람을 기르는 데 있고 의리는 모름지기 보살펴야 할 것이요, 생명을 지나치게 해치면 아무리 능력을 드러내더라도 귀하다 할 것이 못 되오”라고 충고했다. 이후로 양덕간은 조금 누그러졌다.”

##### 5) 이전 1조 5문단

이전 1조 5문단은 조직운영 및 관리자로서 하위관리자들이 속해 있는 기관에 잘못된 업무로 인해 피해를 끼치는 경우에 엄격한 규정 적용을 통한 평가관련 논의다.

“타일러도 뉘우치지 않고 가르쳐도 고치지 않고 권세에 기대 속이려 드는 아주 간악한 자는 형벌로 다스려야 한다.”

##### 6) 이전 1조 6문단

이전 1조 6문단은 조직 관리자로서 하위관리자들의 징계를 규정에 대한 내용이다.

“아주 간악한 자들은 모름지기 포정사(布政使) 밖에서 비석을 세우고 그자들 이름을 새겨 영구히 복직하지 못하게 해야 한다.”

##### 7) 이전 1조 7문단

이전 1조 7문단은 조직의 관리자가 부패를 조장하지 않기 위해 어떻게 노력해야 되는지에 대한 논의로서 권징과 관련한 영역이다.

“수령이 좋아하는 것을 아전이 영합하지 않는 것이 없다. 내가 재물을 좋아하면 반드시 유혹할 것이요, 한번 유혹에 넘어가면 그들과 한통속으로 빠지고 만다.”

##### 8) 이전 1조 8문단

이전 1조 8문단은 조직의 관리자가 공정한 마음가짐으로 업무에 임하는 것에 대한 논의로서 지도자의 리더십과 관련한 영역이다.

“군자가 마음 가지기를 공평히 하여 모든 일에 먼저 자신의 견해를 세워 바깥 사물에 흔들리지 아니하고 노여움을 다른 데로 옮겨 풀지 않아야 아전이 농간을 피울 수 없게 된다.”

##### 9) 이전 1조 9문단

이전 1조 9문단은 조직 관리자가 하위 관리자의 관리를 위해 맡은 업무에 대한 전문성과 관련된 영역으로서 교육 훈련 영역이다.

“무릇 한 가지 명령과 한 가지 지시서(指示書)를 내릴 때라도 마땅히 수리(首吏)와 해당 아전에게 그 일의 근본을 캐어보고 지엄을 밝혀 내어 밑바닥까지 궁구하여 자세히 알아보고 난 뒤에 결제를 한다면,

수십 일이 지나지 않아 사무에 밝아져 모르는 일이 없게 된다.”

10) 이전 1조 10문단

이전 1조 10문단은 조직의 관리자가 하위 관리자로 인해 기관의 신뢰도가 떨어짐을 막아야 함에 대한 논의로서 평가와 보상 관련 영역이다.

“아전이 요구하는 것을 백성들은 괴롭게 여기니, 금하고 단속하여 간악한 짓을 못하도록 해야 한다. 『다산록(茶山錄)』에 일렀다. “간활한 아전이 교만하고 사치스러우며 방탕하다가 쫓겨나게 될 때는 촌리도 돌아다니면서 돈과 곡식을 요구하거나 본 동네의 환곡(還穀)을 제류(除留)로 만들어놓고 실제로는 자기의 포흠(逋欠)을 때우는 것이다. 수령은 필히 벌주어 용서치 않으리라”라고 할 것이요, 그리고도 살피서 죄상을 알아냈거든 법에 비추어 중벌을 주어 용서치 않아야 할 것이다.”

11) 이전 1조 11문단

이전 1조 11문단은 조직의 효율성을 높이기 위한 구성원의 수의 적절성을 유지하여 인적자원의 효용성을 높이고자하는 방안을 제시하는 내용이다.

“아전이 인원수가 적으면 한가로이 지내는 자도 적어서 백성을 침탈하는 일이 심하지 않을 것이다. 아전들이 머리를 싸매고 다투어 겨우 한 자리라도 얻게 되면 손뼉을 치고 팔을 걷어붙이고 나서서 한 재산 얻은 것으로 생각한다. 그러니 도적질과 농간을 부려서 백성의 살을 베고 피를 빨아대는 것이 언제 다할 때가 있겠는가. 향리의 인원을 제한하자는 논의가 나온 것이 벌써 오래다.”

12) 이전 1조 12문단

이전 1조 12문단은 조직의 관리자는 어떠한 횡포와 결탁에도 넘어가지 않는 관리자의 자질에 관한 내용이다.

“요즈음 향리들은 재상과 결탁하고 감사와 연통하여 위로는 수령을 업신여기고 아래로는 백성을 수탈하니, 능히 여기에 굴하지 않는 자가 훌륭한 수령이다. 시비를 가리는 마음은 하늘로부터 받은 바이니, 수령의 소행이 맑고 밝아 잘못이 없다면 향리나 저리가 함부로 이런 짓을 하지 못할 것이다. 만약 수령의

소행이 불법을 자행하면서 간교한 아전에게 빌붙어 자신의 불법을 덮고자 하면 그 구멍 하나를 간신히 막더라도 다른 구멍이 터져서 마침내 무익하게 될 것이다.”

13) 이전 1조 13문단

이전 1조 13문단은 조직 관리자가 하위관리자를 어떻게 관리하느냐에 대한 내용으로 직원 관리에 대한 영역이다.

“일을 맡긴 아전을 수령이 지나치게 의존해서 부리게 되면 그 자가 제멋대로 과장을 함으로 인해 수령의 나쁜 소문이 널리 퍼지게 되는 것이다.”

14) 이전 1조 14문단

이전 1조 14문단은 공적 업무 종사자들의 몸가짐과 옷차림 등에 대한 내용으로서 공공조직 종사자의 품위에 대한 평가와 관련이 있다.

“이속의 참알(參謁)을 받을 때 의당 흰 옷과 흰 띠를 금할 것이다.

지금 중앙의 관부에서 참알하는 서리(書吏)는 모두 홍단령(紅團領)을 착용하는바 법이 본래 그런 것이다. 의 나쁜 소문이 널리 퍼지게 되는 것이다”

15) 이전 1조 15문단

이전 1조 15문단은 공공조직 종사자들의 행동지침과 관련한 내용으로 평가영역이다.

“이속이 벌이는 연회는 백성들의 마음을 아프게 하니, 엄금하고 자주 경계하여 감히 흥청거리는 짓이 없도록 할 것이다.

근래에 수령들이 아전들의 놀이와 잔치를 방임하여 산에 오르고 물에 배를 띄워 춤추고 노래하기를 일삼는다. 백성들이 이를 보고 원수처럼 미워한다.”

16) 이전 1조 16문단

이전 1조 16문단은 민간 및 백성의 처벌에 대해서는 신중함을 기해야 한다는 지침으로 평가의 중요성을 담은 내용이다.

“이청(史廳)에서 매질하는 행위는 의당 엄금할 것이다. 무릇 관에 직접 예속되지 않은 백성에 대해서는 읍내 사람이나 촌민을 막론하고 매 한 대라도 사적으로 가하는 행위는 허용치 말아야 할 것이다.”

17) 이전 1조 17문단

이전 1조 17문단은 공공조직의 인적자원 채용 및 배치와 관련된 영역이다.

“도입한 지 몇 달이 지나거든 아전들의 이력표(履歷表)를 작성해서 책상 위에 비치해 둘 것이다.

이 표를 보면 아무개는 여러 번 긴요한 자리에 있었고, 아무개는 언제나 한산한 자리에 들었으며, 아무개는 다재다능한 것으로 나타났으니 반드시 간활한 자일 것이요, 아무개는 재능이 없으니 일을 맡겨서 부릴 수 없다는 사실 등이 다 훤히 드러난다.”

18) 이전 1조 18문단

이전 1조 18문단은 행정업무 중에 인사 및 회계를 담당하는 직원이 부정 행위를 할 경우에 대처하는 규정에 대한 내용으로 평가영역이다.

“아전의 농간에는 사(史)가 모주(謀主)가 되니, 아전의 농간을 막고자 한다면 사를 겁내게 만들어야 할 것이요, 아전의 농간을 들춰내려면 사를 낚아채야 할 것이다.

수령 된 자는 먼저 강하고 엄하게 위엄을 세워 저들을 벌벌 떨게 만든 다음, 다른 경로를 좇아서 저들이 농간을 부리는 실상을 낚아채서 죄를 용서해주겠노라고 달래면 때에 따라 예측하지 못했던 부정의 구멍이 발견될 수도 있을 것이다.”

2. 이전 2조 어중(馭衆)

1) 이전 2조 1문단

이전 2조 1문단은 공중조직에서의 관리자 이상의 직위를 가지고 있는 책임자들이 하위관리자들을 통솔하는 방법과 관련된 내용으로 리더십 영역이다.

“관속들을 통솔하는 법은 위엄과 믿음뿐이다. 위엄은 청렴함에서 생겨나고 믿음은 성실함에서 나오는 것이니, 성실하면서 청렴해야 못사람을 복종시킬 수 있다. 나는 수령 자리에 앉은 사람은 공명정대해야지 털끝만큼이라도 치우침이 있어서는 안 됨을 알았다.”

2) 이전 2조 2문단

이전 2조는 주로 공중조직의 종사자의 행위와 행실에 대한 규율을 제시하고 있는 내용으로서 평가영역이다.

“군교(軍校)는 무인으로 거칠고 사나운 자들이다. 그

들의 횡포는 마땅히 엄격하게 막아야 한다.

수령 된 자는 마땅히 이 모든 폐단을 파악해서 별도의 방법으로 염탐하고 살펴 범인을 잡아 단단히 곤장을 치고 엄하게 징계하여 혼을 내주면 그 폐해가 거의 사라지게 될 것이다.

문졸(門卒)이란 옛날의 이른바 조례(阜隸)이다. 관속 중에서 가장 교화에 따르지 않는 자이다.

이 다섯 가지 권리를 가졌기 때문에 하층민들이 문졸을 승냥이처럼 두려워하는데, 수령 된 자는 이들이 제멋대로 행패를 부리게 내버려두고 있으니 백성이 괴로움을 당하게 된다.

읍례(邑例)는 여러 가지로 다르니, 혹 관노가 강성해서 농간을 부리는 폐단이 있는 경우에는 마땅히 엄하게 조사해 그들의 방자함을 막아야 옳다.”

3) 이전 2조 5문단

이전 2조 5문단은 공중조직 종사자들의 문서를 위조하거나 결재를 제멋대로 하고, 각종 승진시험 또는 업무능력시험에서 부정행위를 하는 것을 막아야 하며, 다른 직위에서 범죄를 저지르는 사람들과 동일시 처벌해야 함을 기록하고 있다. 이는 평가 규정에 대한 영역이다.

“시동(侍童)이 어리면 수령은 마땅히 보살피 죄를 짓더라도 가장 낮은 벌을 받게 마음을 써야 할 터이지만, 이미 장성한 자는 다른 아전과 같이 대해야 한다 시동이란 통인(通引), 혹은 지인(知印)이라고도 일컫는다. 이들이 부리는 농간으로는 위조문서에 도장을 훔쳐서 찍는 행위, 과강(科講)에 공첩(空帖)을 훔치는 행위, 시장(試場)에서 방권(房卷)을 바꿔치기 하는 행위 등이다. 대저 이들은 수령의 동정을 엿보아 바깥에 퍼뜨리는가 하면 교묘한 유언을 만들어 험뜯고 고자질하기도 한다. 하찮은 것들이라 하여 소홀히 넘겨서는 안 된다.”

3. 이전의 3조 용인(用人)

1) 이전 3조 1문단

이전 3조 1문단은 조직의 인적 자원 채용과 관련된 내용이다.

“나라를 다스리는 일은 사람 쓰기에 달려 있다. 군현은 비록 규모가 작지만 사람 쓰는 일은 다르지 않다. 향승과 군교, 여러 아전에서부터 풍헌과 약정에 이르기

까지 하나같이 쓸만 한 사람을 얻는 데 힘써 소홀히 하지 말아야 한다.

향소는 수령의 보좌인이다. 반드시 고을에서 가장 훌륭한 사람을 골라 이 직책을 맡겨야 한다.

좌수관 향청(鄉廳)의 수석이다. 실로 적합한 인물을 얻지 못하면 모든 일이 잘 다스려지지 못할 것이다. 완평군(完平君) 이원익(李元翼)이 안주목사(安州牧使)로 있을 때 치적이 제일이었다. 사람들이 정사의 요체를 묻자 그는 “쓸 만한 인재 하나를 얻어 좌수로 삼아 모든 일을 그에게 맡겨서 시행하고 있소. 나는 오직 결재만 할 따름 이라오”라고 대답했다.

한황(韓滉)은 오랫동안 양절(兩浙) 지역에 있을 때 그가 불러 쓴 막료들이 저마다 장점을 취해서 모두 적임자를 얻었다.

참으로 쓸 만한 사람을 얻지 못하면 그저 자리를 채울 뿐이니 그런 자에게는 일을 맡기지 말 것이다.”

## 2) 이전 3조 6문단

이전 3조 6문단은 직원의 평가 기준과 판단의 근거에 대한 내용이다.

“아침을 잘하는 사람은 충성스럽지 않고, 간하는 말을 잘하는 사람은 배반하지 않는다. 이 점을 잘 살피면 실수하는 일이 적다.

감영의 책망하는 문서가 이미 와 있는 줄도 모르고 갑자기 조사를 당하게 되면, 어제까지 면전에서 아침 하던 자가 나서서 비행의 중인이 되어 작은 잘못까지도 들추어낸다. 무릇 신하로서 간하는 말을 할 수 있는 자는 군주를 배반하지 않는다. 남의 뒷사람 된 자는 마땅히 이 이치를 알아야 할 것이다.”

## 3) 이전 3조 7문단

이전 3조 7문단은 기관에서 직원을 임명할 때 부정적인 방법이 발견되었다면 임명을 취소하고, 합당한 사람을 임명해야 한다는 것에 대한 논의로서 채용 부정에 대한 지침이다.

“풍헌·약정은 모두 향승이 천거하는데 적당한 사람을 천거하지 않았으면 향승의 차첩(差帖, 임명장)을 거두어야 한다

시골의 미천한 사람들은 흔히 풍헌을 좋은 직임으로 여겨 풍헌·약정에 새로 임명된 자가 쫓겨나더라도 향승의 차첩을 거두어들이지 않으면 먹은 뇌물을 토

해내지 않으므로 수령의 명이 아무리 엄해도 끝내 옳은 사람을 택할 수 없게 된다. 그러므로 향승의 차첩을 거두는 것이 옳은 사람을 택하는 방법이다.”

## 4) 이전 3조 8문단

이전 3조 8문단은 직원 채용 및 배치에 관한 내용으로 적재적소의 인재 등용에 대한 내용이다.

“군관이나 장관(將官)으로 무반의 반열에 서는 자는 모두 군세고 씩씩하며 적을 막아낼 만한 기색이 있어야 한다. 숨 돌릴 수도 없을 만큼 위급한 일이 생겼을 때, 수령이 평소에 관내의 영웅호걸들과 친숙하게 지내지 않았으면 변란에 어떻게 대응할 수 있겠는가? 비록 태평세월에 작은 고을이라도 인재를 모으는 데 마음을 다해야 한다.”

## 5) 이전 3조 9문단

이전 3조 9문단은 직원 채용 시 가장 우선해야 할 채용 덕목에 대한 내용이다.

“비장(裨將)을 거느리는 수령은 마땅히 인재를 신중하게 고르되, 충성과 신뢰를 첫째 기준으로 삼고 재주와 능력을 다음으로 해야 한다[63] 사대부의 염치와 제모가 날로 무너져서 ... 씻기 어려운 수치를 남기는 수령이 허다하다. 수령은 마땅히 이점을 알아서 필히 깨끗한 바탕에서 충실하고 사무에 밝은 자를 취해서 비장으로 삼을 것이다.”

## 4. 이전 4조 거현(擧賢)

### 1) 이전 4조 1문단

이전 4조 1문단은 조직과 기관을 운영하는 데 있어서 인재 추천제도와 관련한 내용이다.

“인재 추천은 수령의 임무이다. 비록 옛날과 지금의 제도가 다르다 하더라도 인재를 추천하는 일을 잊어서는 안 된다.”

### 2) 이전 4조 2문단

이전 4조 2문단은 인재추천의 정당성과 필요성에 관한 내용이다.

“경서에 밝고 행실이 뛰어난 사람이나 행정 능력을 갖춘 사람을 추천하는 데는 나라의 통상적인 법전이 있다. 한 고을의 선한 인물이 묻혀 있게 두어서는 안 된다[66] 사대부의 염치와 제모가 날로 무너져서 ...

셋기 어려운 수치를 남기는 수령이 허다하다. 수령은 마땅히 이점을 알아서 필히 깨끗한 바탕에서 충실하고 사무에 밝은 자를 취해서 비장으로 삼을 것이다.”

3) 이전 4조 3문단

이전 4조 3문단은 인재채용 방법에 대한 논의로서 인재채용 제도와 법의 문제점과 이를 대체할 수 있는 방법에 대한 내용인 추천의 효과성에 대한 내용이다.

“과거(科擧)란 과목(科目)으로 천거하는 것이다. 지금 법이 아주 허술한데 폐단이 극에 이르면 변하기 마련이다. 사람을 천거하는 일은 수령의 당연한 임무이다.

다른 하나는 과거제로, 인재를 천거한 후에 과거에 응하는 것이 법임에도 천거하지 않고 응시하고 있다. 오늘날 과거에 폐단이 심하여 문란한 것이 이미 극도에 달했다.”

4) 이전 4조 4문단

이전 4조 4문단은 직원채용 방법에 대한 내용으로 현재 실행되고 있는 제도의 문제점을 지적하고 이를 해결하기 위한 방법으로 타 조직의 인재채용 방법을 습득하고 활용하는 방안을 제시하고 있다.

“중국의 과거법은 매우 상세하고 치밀하다. 본떠서 시행하게 되면 천거하는 일은 수령의 직책이다.

명·청의 제도에는 무릇 학정(學政)을 감독하는 제학(帝學)을 17성(省)에 각각 1명씩 두며, 임기는 3년으로 한다. 제학은 이부에서 학식이 높은 사람의 성명을 열거하고 황제에게 청해서 간택·등용한다. 우리나라에는 교관도 없고 제학도 없어서 생원의 응시자를 뽑는 일은 오직 군수와 현령이 그 임무를 맡고 있다.”

5) 이전 4조 5문단

이전 4조 5문단은 이전 4조 3문단과 인재의 적재적소에 배치해야 한다는 내용이다.

“과거제에서 향공은 비록 국법으로 정해진 것은 아니라도 마땅히 문학하는 선비를 찾아 추천장을 써야 할 것인데, 아무렇게나 해서는 안 된다.

수령이 부거장을 작성할 때 과문(科文)을 잘 지을 수 있는 사람만을 기록에 올리고, 잡스럽고 글을 모르는 자가 과장에 멋대로 들어가는 일을 엄금하여, 선비의

기품을 조금이라도 맑게 하고 백성의 재산을 탕진하는 일이 없도록 해야 할 것이다.”

6) 이전 4조 6문단

이전 4조 6문단은 속해 있는 관직에 등용되지 못한 인재를 널리 알아보고 예를 갖추어 조언을 얻을 줄 알아야 한다는 내용으로 인재 활용과 관련한 영역이다.

“관내에 경서에 밝고 행실을 돈독히 닦는 선비가 있으면 마땅히 몸소 그를 방문하고 명절에는 존문(存問)하여 예의를 차려야 할 것이다.

서울과 근기 지방의 문명한 곳에서는 일일이 모두 그렇게 할 수 없지만, 먼 시골에서는 귀한 이와 어진 이에게 경의를 표하는 것이 마땅하다. 비록 평소에 친분이 없더라도 마땅히 찾아뵈어야 하며, 명절이 되면 꼭 술과 고기를 보내야 한다.”

5. 5조 찰물(察物)

1) 이전 5조 1문단

이전 5조 1문단은 조직의 관리자가 별도로 직원들을 조사하고, 평가하는 것에 대한 전반적인 내용이다.

“수령은 홀로 고립되어 있어서 앉아 있는 그 자리 밖은 모두 나를 속이려 드는 자들이다. 눈이 사방에 밝고 귀가 사방에 통함은 제왕만이 그래야 하는 것이 아니다.

조리 있고 총명한 사람이 목민관으로 부임하여 마음을 다해 잘 다스려지기를 회귀해서 9부 53조를 취해 일마다 살피고 힘써 실행한다면, 한 고을이 잘 다스려졌는지 잘못 다스려졌는지는 물어볼 필요도 없다. …별도로 염탐하고 조사하는 일은 그만둘 수 없다.”

2) 이전 5조 2문단

이전 5조 2문단은 투서나 유도신문으로 기관의 여러 가지 일들을 파악하는 것은 옳지 않다 라는 것을 설명하는 것으로 평가의 방법과 절차에 대한 내용이다.

“항통(觶筒)의 법은 백성들을 불안해 떨게 하니 절대로 행해서는 안 된다. 구거(鉤鉅)로 묻는 방식 또한 속임수에 가까우니 군자의 할 바가 아니다.

수령직에 있으면서 내리는 명령이 반드시 다 좋다고 할 수는 없으나, 외부 인사가 간을 하기 어려운 데다 아전들이 내부에서 눈과 귀를 가로막아서 백성들의



원망이 분분하게 일어나도 듣지 못하기 쉽다. 그러나  
염찰은 그만둘 수 없는 일이다. 만약에 사적으로 사  
람을 파견하면 의혹과 비방을 사게 될 것이다.”

### 3) 이전 5조 3문단

이전 5조 3문단은 평가제도에 대한 내용으로 부정과  
부패를 고발하도록 하여 보이지 않게 행하여졌던 부분  
을 고칠 수 있게끔 하거나, 도와줘야 할 사람이나 직원  
들을 알 수 있게끔 하는 방법이다.

“각 계절의 첫 달 첫날에 향교에 첩문(帖文)을 보내  
백성들의 어려움이 무엇인지 묻고 이롭고 해로운 바  
를 적시하도록 한다.

향교는 정사를 논하는 곳이다. 성균관에는 정록청(正  
錄廳)이 있었으니, 예전에는 밀통(密筒)이라는 것을  
달아놓고 학생들로 하여금 그때그때 정치의 잘잘못  
을 논하게 했다. 향교에서 고을의 병폐를 물어보는  
일을 유래가 있는 것이다.”

### 4) 이전 5조 4문단

이전 5조 4문단은 마음가짐이 단정하고 결백하며 실  
무에 능한 사람이 백성들을 염탐하여 실제적인 생활을  
파악하게 해야 한다고 말하고 있는 것으로 평가의 공정  
성을 갖기 위한 방법을 제시하고 있다.

“자제와 빈객 가운데 마음가짐이 단정하고 결백하며  
실무에 능한 사람이 있으면 마땅히 이들로 하여금  
몰래 민간을 염탐해 보도록 할 것이다.”

서울에 있을 때 이 사람과 미리 약속하기를 “부임에  
서 두어 달 지나 내가 편지를 보낼 것이니, 자네는  
바로 내려와서 몰래 민간을 다니며 조목조목 살피도  
록 하라”라고 하고, 혼첩(閹帖, 시속에서 물금첩(勿禁  
帖)이라고 하는 것) 1매를 지급할 것이다.”

### 5) 이전 5조 5문단

이전 5조 5문단은 평가를 함에 있어 다양한 방법을  
모색하여 치우침이나 공정성의 중요성을 담은 내용이다.

“우두머리 아전인 이방의 권한이 무거워 수령의 총  
명을 가려 실정이 위로 보고되지 않으니, 별도로 염  
문(廉問)하는 일을 그만둘 수 없다.

마땅히 공무를 핑계로 삼아 이 사람(이방)을 서울로  
파견하고, 형제와 아들, 조카 가운데 말을 조심하고

사리를 잘 아는 이를 시켜 이 사람을 직접 만나서  
“이방이 저지른 부정이 몇 가지나 되는지 상세히 적  
어보라. 내 장차 원님에게 보고하리라”라고 이르도록  
한다.”

### 6) 이전 5조 6문단

이전 5조 6문단은 보상 및 징계와 관련된 내용으로  
사소한 잘못을 지나치게 부풀려 조직 전체에 부정적인  
영향을 끼치지 않도록 조율이 필요함을 담은 내용이다.

“무릇 미세한 허물이나 잘못은 마땅히 그냥 넘겨야  
한다. 지나치게 세세히 밝히는 것은 진정한 밝음이  
아니다. 가끔씩 부정을 적발하되 그 기미를 살피는  
것이 귀신같아야 백성들이 두려워 한다.

진심으로 감동하여 따르게 하는 것이 아랫사람을 잘  
거느리는 방도이다. 깊은 물속에 숨은 고기를 낚낱이  
살피고, 경솔하게 가혹한 형벌을 가하는 것이 어찌  
훌륭한 수령이 할 바이겠는가?”

### 7) 이전 5조 7문단

이전 5조 7문단은 평가 및 보상에 대한 지침으로 공  
정성에 대한 내용이다.

“옆에 가까이 있는 사람들이 하는 말을 그대로 믿고  
들어서는 안 된다. 그냥 부질없이 하는 얘기 같아도  
모두 사사로운 의도가 들어 있다.

옆에서 시중드는 방자나 기생, 관노 등속이 저희들끼  
리 사사로이 주고받는 말은 아전이 꾸짖으며 못하게  
하는 척하지만, 실은 아전들이 흘려보낸 말이 많다.  
간악함이 천태만상이니 어찌 우려하지 않으랴.”

### 8) 이전 5조 8문단

이전 5조 8문단은 평가 방법에 대한 논의로서 최고  
책임자의 평가 관여방법에 대한 내용이다.

“미행을 하는 방식으로는 물정을 제대로 살피지도  
못하고 한갓 체모만 손상시킬 뿐이니 하지 말아야  
한다.

수령은 모든 행동을 가볍게 해서는 안 되니, 설령 미  
행을 하면 숨겨진 간악함을 알아낼 수 있다 하더라도  
오히려 하지 말아야 한다. ...요새 수령들은 미행하  
기를 좋아하는데, 그 의도인즉 직접 기생집을 살피서  
몰래 방탕한 짓을 하는 젊은 무리들을 붙잡아 자신  
이 밝은 사또임을 과시하려는 것에 불과하다.”

9) 이전 5조 9문단

이전 5조 9문단은 인적 자원의 평가관리에 대한 내용으로서 공정성과 정확성을 기하고자하는 방법에 대한 논의이다.

“감사가 염문할 경우 감영의 이서(吏胥)들을 시켜서는 안 된다.

감사가 염문을 하려고 하면 마땅히 가까운 빈객으로 목숨을 아끼지 않고 헌신할 사람을 써서 몰래 촌락을 순회하게 해야 백성들이 고통을 파악할 수 있고 수령의 허물을 찾아낼 수 있다. 그런데 지금은 감영의 이서들을 심복으로 생각하여 염문하는 데에 한결 같이 이 무리들을 보낸다. 이서들은 본래 각 고을의 아주 교활한 아전들과 내통하고 결탁하여 이들과 안팎으로 엮혀 있는 줄을 알지 못한 것이다.”

10) 이전 5조 10문단

이전 5조 10문단은 기관의 감사위원이 감사를 진행할 때, 다른 기관의 감사규정 및 방법을 참고로 할 것에 대한 논의로서 평가와 보상 징계의 신중함을 담은 내용이다.

“무릇 행대(行臺)가 물정을 살피는 데는 오직 한나라 자사(刺史) 6조의 조사 항목이 목민을 위한 가장 좋은 법이다.

한나라 자사 6조의 조사 항목은 큰 강령만 장악하여 아랫사람을 침노하는 일이 없어 수령 된 자가 마음대로 자기 뜻을 펼 수가 있다. 그런데 지금의 감사는 형식적인 법규로 수령을 제약하며 걸핏하면 압력을 가해 손을 놀릴 수도 없게 하니 좋지 않은 제도로서 이보다 더 심한 것은 없다.”

6. 이전 6조 고공(考功)

1) 이전 6조 1문단

이전 6조 1문단은 평가에 대한 논의로서 평가의 공정성을 가지고 상과 벌을 제시해야함을 내용으로 하고 있다.

“아전들의 하는 일도 반드시 그 공적을 평가해야 한다. 그렇지 않으면 백성들에게 열심히 하라고 권할 수 없다.

무릇 사람을 부리는 법은 오로지 ‘권할 권(勸)’과 ‘징계할 징(懲)’ 두 자에 있다. 공이 있는데 상이 없으면 백성들에게 열심히 하라고 권할 수 없고, 죄가 있는

데 벌이 없으면 백성들을 징계할 수 없다. 열심히 하도록 권하지도 않고 징계하지도 않으면 모든 백성이 해이해지고 모든 일이 느슨하게 된, 관리와 아전들도 다를 바 없다.”

2) 이전 6조 2문단

이전 6조 2문단은 종사자들의 개인적인 평가를 통하여, 시상 및 고과에 반영하는 것에 대한 논의로서 보상 영역이다.

“국법에 없는 것을 단독으로 시행할 수는 없지만 이들의 공과를 기록해 두었다가 연말에 평가하여 상을 주면 하지 않는 것보다 좋을 것이다.

책자 하나를 비치해두고 한 장에 한 명씩 이름을 써 모든 인원, 곧 향입, 군교, 아전 및 노속들까지 각각의 공과를 기록한다. 과오는 범할 때마다 징치하고, 공적은 연말에 검토·비교해서 9등급으로 구분한다. 상위 3등급에 든 자는 신년에 필히 요직을 주며, 중위의 3등급에 든 자는 상을 논함에 차별이 있게 하고, 하위 3등급에 든 자는 1년 동안 직임을 얻지 못하게 하면 어느 정도 권장하는 효과가 있을 것이다.”

3) 이전 6조 3문단

이전 6조 3문단은 공조직 관리자의 평가에 대하여 신뢰성에 관한 내용으로 백성들에게 내려지는 명령이 수궁이 가고 믿음을 주는 것에 대한 논의이다. 그 중에 한 가지 방법으로 수령의 임기를 6년으로 정하는 것을 기록하고 있다.

“수령의 임기는 6년으로 정해야 한다. 수령이 그 자리에 오래 있어야만 실적 평가를 의논할 수 있다. 그렇지 못하면 오직 상벌을 규정대로 분명하게 하여 백성들에게 명령을 미답게 해야 한다.

“무슨 죄를 범한 자는 무슨 벌을 받는다”라고 명령을 내려놓고서 시행하지 않고, 또 “무슨 공을 세운 자는 무슨 상을 준다”라고 약속해놓고서 시행하지 않으면, 무릇 명령을 내려 시행하려 해도 백성들이 믿으려 하지 않을 것이다.”

4) 이전 6조 4문단

이전 6조 4문단은 공조직의 감사에 의한 평가 관련한 내용이다. 평가기준이 너무 간단하면 평가에 대한 실효성을 기대하기 어렵기 때문에 평가 규정의 실효성을

높여 조직 구성들로 하여금 감사와 평가 신뢰도를 높일 수 있도록 하고자 하는 내용이다.

“감사가 공적을 평가하는 법은 아주 소략하기 때문에 그 실효를 기대할 수 없다. 임금계 아뢰어 그 방식을 고치도록 하는 것이 옳다.

감사의 고과하는 법은 곧 천명과 인심의 향배의 기틀이 되는 것이요, 나라의 안위를 판가름하는 것입니다. 관계되는 바가 이같이 중대한데 그 법이 소루하고 명백하지 못함이 오늘날과 같은 때가 없으며 적이 우려하지 않을 수 없습니다. …… 요임금과 순임금이 훌륭한 치세를 이룩한 까닭이 공적의 평가 이한 가지 일에 달려 있었다.”

### III. 이전(吏典) 6조에 나타난 인적자원관리 영역별 분석 결과

#### 1. 직원모집 및 채용 영역

목민심서 이전(吏典) 편에서는 인적자원관리의 직원모집 및 채용과 관련해서 여러 번 언급하였다. 이전(吏典) 편 전체에서 두 번째로 많은 비중으로 언급하고 소개되었다. 특히 3조 용인(用人)에서는 대부분의 내용을 채용과 등용에 대한 중요성과 공정성, 인재 배치의 적실성, 채용 덕목 등을 강조하였다. 모집과 채용에 관해서 그 방법에 대한 구체적 언급은 4조 거현(擧賢) 편에 소개되었다. 거현(擧賢) 편에서는 인재를 발굴하는 다양한 방법으로 제도와 법에 의해서 공식적인 등용 뿐만 아니라 인재를 알아보는 안목과 발굴하는 방법으로 추천제의 실효성을 강조하였다. 이는 공식 채용방법 외에도 인재를 발굴하는 특별한 방법으로 적재적소에 활용 가능한 인재 발굴 방법에 대하여 그 필요성과 효과성을 강조하였다.

#### 2. 성과평가 영역

성과와 평가는 목민심서 인사관리 영역이라 할 수 있는 이전(吏典) 편 전체에서 가장 많은 언급으로 비중을 두었던 영역이다. 특히 5조 찰물(察物) 편과 6조 고공(考功) 편에서는 거의 대부분의 내용이 인적자원 평가를 다루었다. 이처럼 목민심서에서는 인적자원 관리 영역에서 중요하고 비중 있게 또 신중하게 구체적 근거를 가지고 평가에 임할 것을 강조하고 있었다. 평가에 대한 내용으로는 평가의 공정성을 위한 다양한 평가

방법을 사용할 것과 평가 기준의 명확성과 적실성, 평가 기준과 근거, 고위관리자의 평가 관여 정도 기준과 근거 등을 언급하여 평가에 대한 중요성을 강조하였다.

#### 3. 보상 영역

이전(吏典) 편에서 인적자원 관리 영역 중 다른 영역에 비해 큰 비중을 두지 않은 영역으로 보상 및 징계에 관련한 내용이다. 보상과 징계에 대한 내용은 위의 평가 영역과 연동하여 나타날 수 있는 것으로 대부분은 보상 보다는 징계 관련한 내용이었다. 부정부패에 대한 규정과 징계범위 및 방법 등에 대해서 1조 속리(束吏)에서 명시하였고 5조 찰물(察物)에서는 징계의 유효성을 높이기 위해 징계 수위와 기준의 명확성에 대해서 언급하였다. 이때 징계로 인한 조직 전체의 영향력까지 고려하여 징계의 목적에 합당하도록 요구하기도 하였다.

#### 4. 훈련 및 개발 영역

훈련 및 개발 영역은 이전(吏典) 편 전체에서 가장 작은 비중으로 언급되었던 영역이다. 이는 관리직의 전문성을 강조한 1조 속리(束吏)에서 다루었다. 관리자의 자질과 지도력, 정직성, 직원관리 등을 강조하며 지도자의 리더십의 중요성을 언급하였다. 또한 관리직의 품위와 몸가짐 옷차림 등의 언급으로 끊임없는 자기 개발과 노력 훈련을 강조하였다.

### IV. 토 론

목민심서 이전(吏典) 편의 내용 분석을 통하여 조선시대 인사관리에 대한 영역과 비중을 살펴보았다. 사회복지 조직을 비롯하여 공공조직에서의 인적자원 관리에 대한 모집 및 채용, 성과평가, 보상 및 징계, 훈련 및 개발의 4가지 영역에서 조선시대의 현황과 그 기준, 방법 등을 살펴보았다.

그 결과 첫째는 조선시대의 인적자원관리는 대부분 공공 종사자들의 청렴과 관련되어있었고 이에 대한 평가에 대해서 구체적이고 자세히 언급되어 있었다. 이는 오늘날 평가의 방법과 범위, 가치기준, 평가 활용 등에서 많이 활용되고 있는 내용들로 우리 전통적인 가치와 사상이 오늘날 까지도 사회복지조직 등 공조직의 종사자들의 평가에서 이어져 옴을 알 수 있었다.

둘째, 조선시대의 인재 모집과 채용에 대해서는 적재 적소의 인재등용이라 할 수 있는 적실성과 채용의 공정성, 인적 자원 채용의 효과성을 높이기 위한 다양한 방법 등이 제시되어 있었다. 이는 인사가 만사임을 강조하는 인적자원의 적절한 등용과 규모에 대한 언급까지 구체적으로 언급되어 오늘날에도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

마지막으로 보상과 징계영역에서는 보상보다는 징계에 대해서만 언급되어 공직자들의 경각심을 주고 능력을 높이는 방법으로 강화 또는 보상보다 징계를 강조했음을 알 수 있었다. 이는 오늘날 종사자들의 의욕을 고취시키고 일의 능력을 올리기 위한 방법으로 징계보다는 보상 패러다임으로 전환되어 나타나고 있음은 조선시대의 인적자원 관리와 차이를 보이고 있었다. 또한 공직자들의 교육과 훈련 부분에서는 전문성을 강조하고 있었고 몸가짐과 마음가짐의 품위 유지와 리더십을 강조하여 오늘날에도 사회복지조직을 비롯하여 공조직의 종사자들에게 요구되는 덕목이 면면히 유지되고 있음을 알 수 있다.

## V. 결 론

본 연구는 목민심서 이전(吏典) 편을 오늘날에도 인적자원 관리영역으로 활용되고 있는 모집 및 채용, 성과평가, 보상, 훈련 및 개발 등 4가지 영역으로 분류하여 내용분석법을 이용하여 분석하였다. 분석결과는 조선시대 인적자원 관리의 가치기준과 방법, 사상 등 한국의 전통적인 인적자원 관리의 가치와 방법이 오늘날까지 공공영역에서 유사하게 대부분 활용되어짐을 알 수 있었다. 이는 인적자원관리 분야에서는 한국의 전통적 가치와 정서적 반영이 오늘날까지도 대부분 활용되고 있음을 알 수 있었다.

그러나 조선시대의 인적자원 관리의 전반을 파악하기엔 목민심서 이전(吏典) 편만으로 한계가 있어 더 많은 고대 자료와 문서를 가지고 조선시대 인적자원관리의 전반을 파악해 봄이 필요하다.

## References

[1] Cho Sung-han (2006). Dasan's Productive Welfare Ideas and Policies, Government Studies Vol. 12, No. 1.83-106

[2] Kyung-ha Yoo (2016). Effect of Human Resource Management Types of Social Welfare Institutions on Employees' Organizational Commitment. Woosong University Master's thesis.6-7.

[3] Kyung-ha Yoo (2016). Effect of Human Resource Management Types of Social Welfare Institutions on Employees' Organizational Commitment. Woosong University Master's thesis.6-7.

[4] Pigos, P. & Myers, C. A.(1981), Personnel Administration: A Point of View and a Method, McGraw Hi

[5] Drucker, P. F.(2007), Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles, New York: Harper Collins.

[6] Kyung-ha Yoo (2016). Effect of Human Resource Management Types of Social Welfare Institutions on Employees' Organizational Commitment. Woosong University Master's thesis.6-7.

[7] Seong-cheol Hwang, Mu-seong Jeong, Cheol-hee Kang, and Jae-seong Choi, 2014, 『Theory on Social Welfare Administration』, Paju: Minsa Jeong

[8] Chew, J., and Chan, C.,(2008), "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay", International Journal of Manpower, 29(6): 503-522

[9] Kang Chul-hee et al. (2015). A study on human resource management and turnover rate in social welfare organizations. Vol.67.No.1 187-213

[10]Youndt, M., Snell, S., Dean, J., and Lepak, D., (1996), "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", Academy of Management Journal, 39(4): 836-866

[11]Nam Jeong-min and Jeon Byung-jun,(2012), "Highly immersive human resource management through a multi-level approach affects job satisfaction and turnover intention of employees. A Study on the Impact: Identification of the Mediating Effect of Psychological Empowerment", 『Labor Policy Research』, 12(1): 57-85

[12]Seong-cheol Hwang, Mu-seong Jeong, Cheol-hee Kang, and Jae-seong Choi,(2014), 『Theory on Social Welfare Administration』, Paju: Minsa Jeong

[13]Sang-Wook Kim and Hong-Jun Yoo,(2002), "Behavioral Determinants of Job Satisfaction and Resignation Intent: GLM and GEE estimation", 『Korean Sociology』, 36(1): 51-81.

[14]Levine, D., (1993), "What do wages buy?", Administrative Science Quarterly, 38(3): 462-483.

[15]Rhoades, L., and Eisenberger, R.,(2002), "Perceived

- organizational support: A review of the literature”,  
Journal of Applied Psychology, 87(4): 698-714.
- [16]Ki-Tae Kim and Bong-Soon Jo,(2008), “A Study  
on the Relationship between Human Resource  
Management and Organizational Performance”,  
『Human Resources and Organizational Research』,  
16(1):115-157
- [17]Nam Jeong-min and Jeon Byung-jun,(2012),  
“Highly immersive human resource management  
through a multi-level approach affects job  
satisfaction and turnover intention of employees.  
A Study on the Impact: Identification of the  
Mediating Effect of Psychological Empowerment”,  
『Labor Policy Research』, 12(1): 57-85
- [18]Yak-Yong Jeong, Dasan Research Society (2018).  
『Mokminsimseo 2』, Paju: Changbi Co., Ltd.

※ 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국  
연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사  
업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-202  
0S1A5A2A01043490).