

노병천의 손자병법 인문학

글.

노병천 미국미드웨스트대학교 리더십박사
전 육군대학 전략학처장
전 미국지휘/참모대학 교환교수
전 나사렛대학교 교수, 부총장
현 한국전략리더십연구원 원장

23

결국에는 사람이다 민족의 치욕, 용인전투

국가안위지주야(國家安危之主也)

- 『손자(孫子) 작전 제2편』

2005년 10월 미국 상원의원이던 힐러리 클린턴은 한국인에게서 ‘역사 망각증(historical Amnesia)’이 있다고 지적했다. 주한미군사령관으로 내정된 버웰 벨 장군에 대한 인준청문회에서였다. 한국인들은 과거를 너무 빨리 잊는다는 것이다. 뜨겁게 지적이 아닐 수 없다. 이스라엘은 73년 마사다 요새에서 로마군에게 전멸당한 치욕의 역사를 잊지 않으려고 2,000여 년이 흐른 지금에도 어린이아이들까지 요새에 오르게 한 뒤에 “용서하라. 그러나 잊지는 마라(Forgive but not forget)”를 복창

시키고 있다. ‘야드 바셈’ 홀로코스트 기념관의 마지막 코너에는 동판에 이런 글이 새겨져 있다. “망각은 망국에 이르고 기억은 구원의 비결이다.” 병자호란 당시 청나라 기병 300기에 조선군 4만 명이 어이없이 패배한 쌍령전투는 생각할수록 안타깝고 분하다. 현명한 사람은 과거를 망각하지 않고 과거로부터 배운다. 그런데 당시 인조를 비롯한 지도층은 전혀 그렇지 못했다. 쌍령전투 45년 전에 이와 판박이 같은 전투가 있었다. 바로 임진왜란의 용인전투다. 이때의 교훈을 잊지 않았다면 비극은 되풀이되지 않았을 것이다. 용인전투를 보면 자질이 없는 리더가 얼마나 위험한가를 잘 알게 된다.

용인전투는 임진왜란이 발발한 지 두 달이 채 안 된 1592년 음력 6월 5일 경기도 용인 일대에서 전라도순찰사 이광, 충청도순찰사 윤선각 등이 이끄는 5만 명의 조선군이 겨우 1,600명의 일본군에게 참패한 전투다. 1592년 4월 임진왜란이 터졌고, 일본군은 파죽지세로 북상해 닷새 뒤인 5월 3일 한양을 점령했다. 이때 선조는 백성을 버리고 의주 방향으로 몸을 피하고 있었다. 한양 탈환을 위한 반격작전은 전라도순찰사 이광을 중심으로 시작됐다. 군세는 전라도군 4만 명, 충청도군 8,000명, 경상도군 1,000명 등 약 5만 명이였다. 개전 이래 가장 많은 병력이 한꺼번에 모인 것이다. ‘일컬어 10만(號曰十萬)’이라 하여 얼핏 보기에는 위세가 당당했다. 군기와 무기와 군량미를 실은 수레의 행렬은 40~50리에 달할 정도였다. 이광을 맹주로 삼은 삼도 민병군은 남도군왕군(南道勤王軍)으로 불렸다. 이때 권율은 광주목사로서 전라도방어사 광영의 중위장으로 참전했다. 군왕군은 곧 북상하여 6월 3일에는 수원 독성산성을 무혈 점령했다. 엄청난 규모의 조선군을 보고 겁먹은 일본군이 용인으로 도망간 것이다. 와키자카 야스하루가 이끄는 1,600명 가운데 주력인 1,000명은 한양에 주둔하고 있었고, 600명은 용인 부근의 북두문산과 문소산 등에 진을 쳤다. 이때 권율은 “적진은 험한 곳에 위치하여 공격하기 어렵다. 한양이 멀지 않고 큰 적이 눈앞에 있다. 국가의 존망이 이 한 번의 거사에 달려 있으니 자중하여 만전을 기하는 것이 중요하다. 소수의 적들과 칼날을 다룰 것이 아니라 오직 ‘조강’(임진강과 한강의 합류지점)을 건너 임진강을 막아야 한다”고 주장했다. 큰 그림을 제대로 본 전략적 판단이었다. 그러나 권율의 깊은 전략을 이해하지 못했던 지휘부는 이를 받아들이지 않았다. 그리고 이광은 광영에게 조방장 백광언과 이시지를 붙여 각각 1,000명은



와키자카 야스하루(1554~1626)



와키자카의 문장 / 출처 : namu.wik



영화 명랑에서 배우 조진웅 씨가 연기한 와키자카 야스하루

로 선봉부대를 편성하여 일본군을 공격하게 했다. 이때가 음력 6월 5일이다. 조선군의 집요한 공격에도 일본군은 진지에서 나오려 하지 않았다. 이때 와키자카 야스하루가 서울에서 주력 1,000명을 거느리고 용인에 도착했다. 그리고 기운이 풀려나 무그늘과 풀숲에서 쉬고 있는 조선군을 발견하고 동쪽 측면에서 기습 공격을 가했다. 백광언과 이시지가 전사하고 조선군은 놀라서 도망쳤다.

다음날인 6월 6일에는 더 기막힌 일이 벌어졌다. 선봉부대가 무너지자 이광의 주력군은 수원 광교산에 진을 쳤다. 이들이 아침밥을 지어먹기 위해 불을 피워 연기가 올라갈 때 갑자기 일본군의 기병대가 급습했다. 일본군의 장수들은 얼굴에 쇠로 된 탈을 쓴 채 백마를 타고 마구 칼을 휘둘렀는데, 앞에 있던 총 청병마사 신익이 너무 놀라서 도망치자 나머지 군사들도 앞을 다뒀다. 이광과 광영, 경상도순찰사 김수도 지휘권을 뺏기고 도망쳤다. 지휘관이 다 도망간 것이다. 몇 만 명의 군사들이 깔려 죽고, 낭떠러지에서 떨어져 죽는 참담한 광경을 선조수정실록에선 “그 형세가 마치 산이 무너지고 하수가 터지는 듯하였다”고 기록했다. 결국 조선군 5만 명(일본 측 기록은 10만 명)은 겨우 1,600명의 일본군에게 대패하고 말았다. 질서를 유지한 권율만이 부대를 보존하여 약 한 달 후 이치 전투에서 일본군을 대파하고 훗날 행주대첩을 일궈냈다. 이광은 파직되어 유배되었고 이 전투에서 승리한 와키자카 야스하루는 일약 명장으로 이름을 떨쳤다. 그는 곧잘 “조선의 장수는 어리석고 무능하다”고 멸시했다. 조선의 민병들은 숫자만 많았지 호미나 낫을 들었던 농민이나 노비였다. 공자는 논어 자로 편에서 “훈련되지 않은 백성을 곧바로 실전에 투입시키는 것이야말로 백성을 버리는 것(以不教民戰是謂棄之)”이라고 했다.

國家安危之主也
국 가 안 위 지 주 야

국가의 안위를 좌우하는
주인공이다

손자병법 작전(作戰) 제2편에는 훌륭한 리더를 두고 ‘백성의 생명을 좌우하는 자요, 나라의 안위를 결정짓는 주인공(民之司命 國家安危之主也)’이라고 했다. 당시의 군사제도인 제승방략 체제(制勝方略體制)는 많은 약점을 가졌다. 지방단위별로 군사를 모아놓은 뒤 중앙에서 내려오는 장수가 지휘하다 보니 지리에도 익숙하지 못했고 무엇보다 부하들과 친밀감이 전혀 없었다. 급한 상황을 만나면 각자 살길을 찾아 뿔뿔이 도망가는 것이 어찌면 당연했다. 그러나 이런 최악의 상황에서도 리더는 그들과 함께 도망가서는 안 된다. 리더가 훈련받지 못한 백성과 똑같이 행동한다면 이미 리더가 아니다. 같은 상황을 맞으면서 용인전투에는 이광·곽영·김수·신익과 같은 ‘인간’이 있는가 하면 권율 같은 ‘인물’도 있었다.

역사의 중심에는 언제나 ‘인물’이 있다. 과거나 오늘이나 그리고 미래에서나 사람이 해답이다. 그런데 문제는 제대로 된 사람은 하루아침에 만들어지지 않는다는 점이다. 미국의 1996년 국방연례보고서에 보면 아주 흥미 있는 내용이 게재되어 있다. “신형 항공모함을 건조하는 데는 9년이 걸렸다. 신형 전투기를 개발하는 데는 10년이 걸렸다. 중대 선임하사관을 양성하는 데는 17년, 대대장을 양성하는 데는 18년, 대대 주임상사를 양성하는 데는 22년이 걸렸다. 기갑사단장을 양성하는 데는 28년이 걸렸다.” 무엇을 말하고 있는가? 제대로 된 인물을 만드는 데는 적어도 이만큼의 시간을 필요로 한다는 것이다. 전문가는 각 분야의 바닥부터 단계를 밟아가야 한다는 것이다. 오늘날 기업에서 사내교육을 강화하는 것은 아주 잘하는 일이다. 사내교육은 단지 당면한 문제를 해결하기 위해 기술적인 노하우만을 가르치는 것은 아니다. 장기적인 비전을 가지고 제대로 된 고급인력을 양성한다는 차원에서 접근해야 한다. 그래야만 여기에 투자되는 돈과 시간이 아깝지 않다. 국내 모 유명 대기업의 경영자가 이런 말을 했다. “매출을 올리려고 애를 쓰면서 이것저것 다 해봤는데 결국 결론에 이른 것은 사원들에게 교육을 많이 시키는 것이었습니다. 이것이 단기적으로는 몰라도 장기적으로 볼 때 훨씬 더 많은 매출을 올리는 결과를 가져왔습니다.”

사원에서 대리, 과장으로 올라가면서 저절로 능력이 올라가는 것은 아니다. 열심히 노력하고 공부할 때 하나씩 쌓이는 것이다. 갑자기 만들어지는 실력은 갑자기 바닥이 드러난다. 비록

느리지만 단계별로 착실하게 내공을 쌓은 사람만이 결국에는 오래가고 보다 중요하고 큰일을 감당할 수 있다.

아무리 첨단과학이 발달해도 결국은 사람이 해답이다

國 나라 국
家 집 가
安 편안할 안
危 위태할 위
之 갈 지
主 주인 주
也 어조사 아

24

나는 신나게 일하고 있는가? 척계광의 황서도 전투

능택인이임세(能擇人而任勢)

- 『손자(孫子) 병세 제5편』

10여 년간 80여 차례의 전투를 승리로 이끈 명나라의 장군. 4, 5천에 불과한 군대로 2만여 명의 왜구와 대치하기도 했지만 단 한 번도 지지 않았던 명장. 만리장성을 증축하여 북방 민족의 공격을 막아낸 인물. 오합지졸의 병사들을 조직혁신과 군사개혁으로 천하무적 정병으로 만든 인물. 수명을 다한 명나라의 멸망을 늦추었던 인물. 기효신서라는 책을 남긴 인물. 그는 누구인가? 바로 척계광 장군이다. 중국에 가면 만리장성에서뿐만 아니라 수많은 곳에서 그의 동상을 볼 수 있다. 오늘날에도 중국 사람들은 그를 애국영웅이라고 부른다. 중국 복건의 우산에 있는 척공사(戚公祠)에는 척계광의 조각상을 참배하러 오는 관광객들의 발길이 끊길 새 없다.



척계광 장군(1528~1588) / 출처 : mapio.net

황서도 전투는 1553년 척계광 장군이 왜구의 근거지인 황서도를 공격하여 이를 전멸시킨 전투로 유명하다. 왜구는 명나라와 일본의 중앙정부가 통제능력을 상실하자 중국 연안까지 들어와 약탈을 일삼았다. 이들의 약탈 행위는 날이 갈수록 심해졌고, 급기야 연안뿐만 아니라 내륙에 있는 성까지도 괴롭히기에 이르렀다. 1553년 8월 왜구들이 절강성에 들어와 벌였던 참극은 처참했다. 이들은 항주에서 절강 서쪽을 지나 안휘성 남쪽을 유린한 다음 남경에 진입했다. 그 후 또다시 표양 등지에 상륙해 절강 일대의 성들을 짓밟으면서 80여 일에 걸쳐 4천 명 이상을 잔인하게 죽였다. 그런데 만행을 저지른 왜구의 병력이 겨우 100명도 안 된다는 사실에 명나라는 충격을 받았다. 그만큼 명나라가 부패하면서 국방체제가 완전히 무너져 있었다

는 것을 의미했다. 결국 가정황제 후반에 이르러 부패한 관리들을 쫓아내고 청렴한 대신들이 등용되면서 본격적인 왜구토벌이 시작됐다. 이때 왜구토벌에 가장 큰 공을 세운 사람이 바로 척계광을 이끌고 있던 척계광이다. 척계광은 불과 16세 때 “나의 소원은 관직이 아니라 바다를 평정하는 것”이라는 시를 지을 정도로 왜구 소탕에 남다른 사명이 있었다. 여러 차례 왜구를 소탕했던 척계광은 드디어 황서도를 공격하기로 결심했다. 그곳은 가장 잔인하고 강력한 왜구의 본거지였다. 왜구에 비해 수군이 약했던 명나라는 비록 작은 섬이었어도 감히 공격할 엄두조차 내지 못했다. 황서도를 공격하기 위해 이리저리 관찰하던 척계광은 한 가지 놀라운 사실을 발견했다. 이곳이 조수 간만의 차가 높아질 때면 썰물 때 섬까지 바닥이 드러난다는 사실이다. 바로 ‘모세의 기적’이었다. 그러나 땅이 드러나도 그 바닥이 진흙과 뿔이어서 마음대로 다닐 수가 없었다. 그래서 병사에게 짊어질 수 있는 만큼의 마른 풀을 준비하라고 명령했다. 드디어 시간이 되자 바다가 갈라지면서 바닥을 드러냈다. 때를 맞추어 척계광은 총공격을 명령했다. 병사들은 진흙탕과 뿔에 마른 풀을 깔면서 전진하기 시작했다. “이게 뭐냐!” 섬으로 올 것이라고 꿈에도 생각하지 못했던 왜구들은 전혀 대비도 못 한 채 공격을 받았다. 결국 황서도에 주둔했던 왜구 2천600명 전원이 소탕되고 말았다. 가장 잔인하고 강력했던 황서도의 왜구들이 이렇게 소탕되자 그 주변의 다른 왜구들은 쉽게 소탕되었다. 1566년이 되자 마침내 척계광은 중국을 괴롭히던 왜구를 완전히 토벌하는 데 성공했다. 왜구를 토벌하는 데 혁혁한 공을 세웠던 척계광의 부대는 척가군이라 불리며 세상에 널리 알려졌다.

손자병법 병세(兵勢) 제5편에 보면 “잘 싸우는 자는 부대전체에서 나오는 세에서 구하지 개인에게서 책임을 묻지 않는다(求之於勢 不責於人). 사람을 택하여 세를 발휘하게 한다(能擇人而任勢).”는 말이 있다. 이 말의 뜻은 명확하다. 적재적소를 통해 개인의 능력을 최대한 발휘하게 만들고, 조직시스템을 통해 조성되는 기세를 활용한다는 말이다.

척계광은 정예의 부대를 만들기 위해 그만의 방식을 개발했다. 항주에서 60마일가량 떨어진 이우 지역에서 지원자 3천 명을 모집했는데 그 선발기준이 가히 개혁적이다.

첫째는, 얼굴이 검고 키가 크고 장대하며, 농사지는 기색이 있



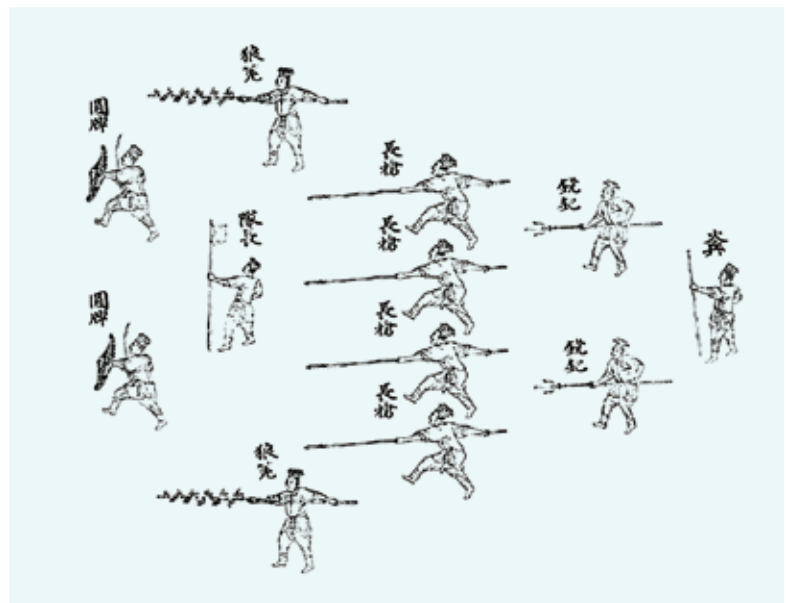
척계광 장군과 척사군을 모티브로 한 영화 탕구풍운(蕩寇風雲, God of War 2017년작), 배우 조문탁과 홍금보 등이 출연했다

는 사람을 뽑았다.

둘째는, 싸움의 경험이 여러 번 있지만 아직 제대로 공을 세우지 못한 사람을 뽑았다. 단 도시사람의 약삭빠른 사람은 뽑지 않았으며, 충성심이 있고 완력이 강한 사람을 뽑았다.

그리고 이렇게 선발된 병사들을 원앙진(鴛鴦陣)이라 불리는 독특한 진형으로 훈련시켰다.

원앙진은 분대장을 포함하여 도합 12명으로 구성된 진형이다. 원앙진이라는 이름으로 불리게 된 이유는 원앙은 암수 한 쌍 중 한 마리가 죽으면 다른 한 마리도 따라 죽는다는 전설에 따라 이름을 지었다. 만약 전투 도중 대장이 전사하고 패배할 경우 대장이 전사한 원앙진 분대의 나머지 생존자들도 모조리 처형했다. 그러므로 원앙진을 이루고 있는 각개병사들은 대장이 전사하는 것을 막기 위해 전투 내내 죽기 아니면 살기로 적과 싸워야만 했다. 척가군의 장병들은 철저한 정신무장을 했다. 명령에 복종하지 않는 자는 가차 없이 처단했다. 심지어 척계광의 아들, 친척까지도 목을 베었다고 전해진다. 원앙진의 12명은 철저하게 개인의 특성을 고려해서 편성했다. 각자의 신체조건과 성격에 따라 그에 가장 맞는 직책을 부여한 것이다. 깃발을 든 분대장 외에 나이가 어리고 몸집이 중간이며 신체



원앙진(鴛鴦陣) 묘사 그림



能 능할 능
擇 가릴 택
人 사람 인
而 말이을 이
任 맡길 임
勢 기세 세

能 擇 人 而 任 勢

사람을 택하여 세를
발휘하게 한다.

가 유연한 자 두 명을 제1 제2로 삼아서 등패수로 충원하고, 나이가 장성하고 신체가 커서 힘이 센 두 사람은 제3 제4로 삼아서 낭선수로 충원하며, 정신과 골격이 있는 네 명을 제5 제6 제7 제8로 삼아서 장창수로 충원하고, 살기와 담력이 있는 자 두 명을 제9 제10으로 삼아서 당파수로 충원하며, 사람이 용렬하고 녹록하여 남의 부하가 되기를 좋아하는 자 한 명을 제11로 삼아서 화병(火兵)으로 충원했다. 그야말로 개인의 조건에 맞추어 가장 잘 싸울 수 있도록 한 적재적소다. 얼마나 신나게 싸우겠는가. 원양진은 그동안 개인무예중심의 군사체계를 집단전술체계로 바꾸어 놓았다는 데 큰 의의가 있다. 개인의 능력과 시스템의 능력을 조화시켜 그 능력을 극대화했다. 화기와 장창과 단검을 유기적으로 협력시켜 12명이 열배, 백배의 시너지 효과를 내도록 한 것이다. 이렇게 3천여 명으로 구성된 이 신군(新軍)은 모든 전투에서 승리를 거듭하여 국민의 칭송을 받았는데 사람들은 이 군대를 척계광의 군대라고 해서 '척가군(戚家軍)'이라 불렀다. 명나라의 척가군은 후일 임진왜란에도 참전해서 평양성 탈환 시에 큰 활약을 한다.

우리는 적재적소(適材適所)라는 말을 다시 한번 생각할 필요가 있다. 사전적인 이 의미는 '어떤 일을 맡기기에 알맞은 재능을 가진 사람을 알맞은 자리에 씌'이라는 뜻이다. 즉 먼저 '사람'을 선택하고 '자리'에 넣는 것이다. 그런데 적재적소가 아니라 '적소적재(適所適材)'가 되면 어떨까? 먼저 '자리'를 정하고 그리고 그 자리에 걸맞은 '사람'을 선택하는 것이다. 어쩌면 이런 적소적재가 더 현실적일지 모른다. 예를 들면 지금 회사에 영업부장 자리가 하나 비었다. '자리'가 빈 것이다. 그래서 영업부장에 걸맞은 '사람'을 뽑는 것이다. 이게 순서적으로 볼 때 맞을 것 같다. 만약에 적재적소라면 어떨까? 먼저 '사람'부터 뽑아야 한다. 그리고 그 사람에게 무슨 '자리'를 줄 것인가를 고민하게 된다. 현실적으로 맞지 않는 얘기다.

척계광이 원양진을 편성할 때도 먼저 12명의 '자리'의 역할을 확정했다. 그리고 그에 딱 맞는 '사람'을 뽑아 넣었다. 조직을 관리하는 책임자들은 이 기회에 적재적소와 적소적재의 차이에 대해 생각하면 좋겠다.

회사 내에 흐르고 있는 세(勢)는 매우 중요하다. 왠지 모르게 어둡고 칙칙한 분위기가 있는가? 무기력하고 시간만 때우려는 식의 분위기는 없는가? 직원들이 스스로 열심히 일하고 신나게 일하는 분위기를 만들어야 한다. 그리고 지금 나 자신에게 물어봐야 한다. 나는 지금 신나게 일하고 있는가? 만약 그렇지 못하다면 그 이유는 무엇일까? 회사 전체의 세, 즉 분위기의 문제인가? 아니면 나 자신이 지금 내게 맞지 않은 자리에 있는 것인가? 적재적소가 아닌 적소적재 차원에서 뒤집어 점검해보자. 그리고 정말 신나지 않는다면 상사에게 내 고민을 솔직하게 털어놓는 것은 어떨까? ☞

아무리 첨단과학이
발달해도 결국은
사람이 해답이다