

## 다산의 「대학공의」 주석을 통해 본 리더십 교육

이연수\*

<차례>

1. 서론
2. 「대학공의」에 나타난 리더십 교육
  - 1) 자기완성의 덕목
  - 2) 성실성과 자기성찰
  - 3) 세상을 바로 보는 통찰력
3. 리더십 실천의 치평
  - 1) 인의 실천 방법
  - 2) 제가·치국·평천하
  - 3) 타자 이해하기
4. 결론

### <국문초록>

본 논문은 다산 정약용의 「대학공의」 주석에 나타난 수신·제가·치국·평천하의 리더십 교육에 대한 것이다. 대학의 리더십은 '인'을 기초로 하여 백성의 삶을 보다 안정되게 하려는 리더십이다. 효·제·자를 근간으로 하는 '인'은 보편적·이타적 가치인 동시에 사람으로서 반드시 지켜야하는 원칙이며 사랑이다. 대학의 목적은 미래의 통치자를 양성하는 엘리트 교육으로 교육대상의 주체는 주자(胄子)이다. 대학의 리더십은 크게 보면 수기치인이다. 다산의 수기치인은 지행겸진이며 자신의 지덕을 계속 수신하고 이것을 바탕으로 천하를 경영하는 것이다. 수기치인을 세분하면 수신·제가·치국·평천하 리더십이며 수신은 향목으로는 성의·정심·격물치지이다. 치인의 향목은 제가·치국·평천하이다. 이것을 현대적 관점으로 보면 성실성, 바른 마음, 세상을 바로 보는 통찰력이며, 공정성과 솔선수범, 공감정치로 요약된다.

\* 가톨릭대 국어국문학과 응용텍스트학 박사과정 수료

주제어 대학공의, 수기치인, 수신·제가·치국·평천하, 리더십, 자기관리능력

## 1. 서론

다산 정약용은 한국 역사상 보기 드물게 많은 저술을 남긴 학자이다. 그의 저술은 철학을 비롯한 정치, 경제 등이 포함되어 있으며 크게 경학과 경제학으로 나눌 수 있다. 경학은 경전에 주석을 단 사서 육경의 해석서이다. 그는 경학을 통해 윤리 실천의 범주를 확대하고 동시에 자신의 독창적인 철학적 세계관을 수립했다.

조선 후기의 유학자들은 유교 경전의 주석이나 해석을 통해 그들의 학문체계를 세웠고, 또한 학문세계를 통하여 경전을 재해석하였다. 경전에서 “옛것을 배워서 새로운 것을 아는 방법”으로 새롭게 해석하였지만 이는 경전 텍스트에 새로운 지식으로써 새로운 의미를 부여한 것이다.

『대학공의』는 다산이 유배기간에 쓴 책으로 『원본대학』<sup>1)</sup>을 기본 텍스트로 하여 해석하였다. 이 시기는 다산이 경학연구를 통해 그 철학적 깊이와 내용에 있어 차원 높은 수준에 올라 있었고, 현실개혁과 관련된 주목할 만한 문제의식을 가지고 있었다. 또한 풍부한 정치, 학술경험이 포함되어 있다.

다산은 ‘대학’을 ‘태학’으로 보았고 대학의 주체를 왕위를 계승할 임금의 맏이인 胄子로 해석하였다. 다산이 보기에 胄子는 장래에 천하, 제후, 공경, 대부가 되어서 ‘백성을 이끌고 태평을 이루는’ 책임이 있기 때문에 치국평천하의 도를 가르쳐 그들로 하여금 스스로 수양하고 도를 밝히게 해야 하는 것이다.<sup>2)</sup> 胄子를 위한 교육의 내용은 ‘효·제·자’ 세 가지라고

1) 『대학』은 『예기』 42편에 실려 있다. 다산의 연구한 대학의 기본 텍스트로, 본 연구에서 『원본대학』이라 지칭한다.

한다. 대학은 군주에게 효·제·자를 숭선 실천하여 천하를 이끌어 교화로 백성들을 교화시키는 역할을 강조한다. 다산이 보는 ‘대학의 도’란 통치자를 교육하는 道로 미래의 통치자를 양성하는 엘리트 교육임을 말해주는 것이다.

胄子の 리더십교육은 특수한 리더를 위한 과정의 교육이었다. 이 리더십은 단기간에 개발되는 능력이 아니라 꾸준하고 지속적인 훈련을 통해 발휘된다. 이것으로 볼 때 리더는 태어나는 것이 아니라 교육과 훈련을 통해 만들어지고 키워지는 것이다. 이 리더십의 관점은 어떤 성격과 특성을 갖느냐가 아니라 무엇을 하며 어떻게 행동하느냐의 문제에 초점을 두는 리더십 행동이론<sup>3)</sup>이라 할 수 있다.

대학의 리더십은 ‘인’을 기초로 하여 백성의 삶을 보다 안정되게 하려는 리더십이다. 효·제·자를 근간으로 하는 ‘인’은 보편적·이타적 가치인 동시에 사람으로서 반드시 지켜야하는 원칙이며 사랑이다.<sup>4)</sup>

대학의 리더십은 크게 보면 수기치인이다. 다산의 수기치인은 지행 겸전으로 자신의 지덕을 닦아 계속 수신하고 이것을 바탕으로 천하 국가를 경영하는 것이다. 이는 통치의 주체인 胄子が 선정을 하려면 근본적으로 개인의 능력을 개발하는 수신이 이루어야하며 도덕적으로 자기확립이 되지 않고서는 명덕을 천하에 밝힐 수 없기 때문이다.

수기치인의 리더십을 세분하면 수신·제가·치국·평천하 리더십으로 나

2) 정약용, 『정본 여유당전서』 6, 『大學公議』, 다산학술문화재단, 2013, 71쪽. “天子之太子, 將繼世爲天子, 天子之庶子, 將分封爲諸侯, 諸侯之適子, 將繼世爲諸侯, 公卿大夫之適子, 將繼世爲公卿大夫, 斯皆他日御家御邦, 或君臨天下, 或輔弼天子, 道斯民而致太平天下.”

3) 이강욱, 『대학 리더십』, 2011, 도서출판 청람, 24쪽.

4) 김종두, 「다산 사상에서의 공직 리더십에 관한 연구」, 대한경영학회추계발표논문집, 2006, 381쪽.

눌 수 있다. 수기는 수신을 통해 이루어지며, 수신은 항목으로는 격물·치지·성의·정심이다. 또한 치인은 집안을 가지런히 하고, 숭선하여 실천하며 모두가 화평한 세상을 만드는 제가·치국·평천하이다.

『대학공의』에 나타난 리더십 요소들을 현대적 관점으로 보면 자기관리능력(self-leadership)<sup>5)</sup>의 요소로 수신에서 성의의 성실성과 정심의 바른 마음, 격물치지의 통찰력이라 할 수 있다. 그리고 대인관계능력의 요소로는 치인에서 제가의 공정성, 치국의 숭선수범, 평천하의 공감정치를 들 수 있다.

현대사회는 과학기술의 눈부신 발전으로 물질적 풍요를 누리고 있지만 정신적 가치의 혼란으로 자기성찰이 더 요구된다. 특히 정보와 지식이 중요한 자원이 되는 사회에서는 소수의 리더가 관리하던 피라미드형 조직의 리더가 아니라 허브형 네트워크<sup>6)</sup> 리더의 시대이다. 이런 사회에서는 개인의 보편적 리더십이 요구된다. 작게는 개인이 어떻게 살아야 하는지와 가정에서는 부부관계나 부모의 역할 등 이고, 크게는 나로부터 변화되어 사회와 국가를 변화시켜야 할 리더십이다.

본고에서는 대학의 리더십인 주자의 리더십이 현대를 살아가는 우리가 갖추어야 할 리더십이라 생각하며, 이를 바탕으로 『대학공의』의 주석에 나타난 수신·제가·치국·평천하의 리더십을 고찰해보고자 한다.

5) 셀프리더십이란 변화하는 개개인이 자기 삶의 주체로서, 자기 스스로가 자신의 리더가 되어 스스로 통제하고 행동하는 리더십이다.

강진욱, 「고전문학 리더십의 재발견과 인문학적 가치」, 한국고전연구학회 제95차 하계 학술대회, 2016, 7쪽.

6) 제정관, 『리더십의 포커스 공직자 공인 지도자를 위한』, 교보문고, 2006, 215쪽.

## 2. 「대학공의」에 나타난 리더십 교육

### 1) 자기완성의 덕목

다산은 태학의 교육을 통치자가 수신을 통해 민을 다스리는 것으로 해석한다. 통치자로서 자기완성의 덕목은 멀리 있는 것이 아니라 모든 백성들과 함께할 수 있는 효·제·자에 있다. 덕이란 인간이 하늘로부터 받은 것으로, 그 누구도 위로는 부모에게 효도하며, 수평으로는 형제지간에 우애를 하고, 아래로는 어린 사람들에게 사랑을 베푸는 것이 명덕(明德)이라고 하였다. 따라서 통치자가 먼저 효·제·자의 덕을 밝혀 수신의 공부를 극진히 한 뒤에야 집안이 가다듬어지고 나라가 다스려져서 마침내 천하가 화평하게 될 수 있다. 이렇게 보면 효·제·자의 덕을 밝히는 것이 곧 백성을 다스리는 친민(親民)의 근본임을 알 수 있다. 다산은 이것이 태학 교육의 본체라고 하였다.

다산은 명명덕에 대해 “명이란 빛내어 나타나게 한 것이요, 명덕이란 효·제·자<sup>7)</sup>”라고 하였다. 또한 인륜을 밝힌다는 것은 효도와 우애를 밝히는 것<sup>8)</sup>이라고 하여 명덕을 효·제·자로 보았고 명명덕은 효·제·자로써 인륜을 밝히는 것으로 보았다.

7) 1791년 정조15년, 내각의 율과에서 정조가 친히 다산에게 『대학』에 대해서 질문하였을 때 다산은 대학의 실용은 효·제·자 세 가지에서 벗어날 수 없으며 대학의 요체인 효·제·자를 이해해야만 대학의 전체내용을 밝힐 수 있다고 말했다. 그리고 경문에서 말한 ‘밝은 덕을 천하에 밝힌다는 것은 곧 명명덕의 귀취가 반드시 평천하 10장에 있다. 효도와 공경의 기풍을 진작시키는 법과 외로운 아이들을 보살피고 백성을 저버리지 않는 덕화가 명명덕의 참 면목이라 한다. 이에 정조는 다산의 글을 제1장원으로 발탁을 명하였지만 채번웅이 독권관으로 “명덕에 대해 말한 뜻이 『대학장구』에 위배된다”고 하여 2등으로 강등시키고 김희순을 제1등 장원으로 발탁했다. 다산은 이때부터 명명덕에 대한 해석을 다르게 하고 있었고 「대학공의」를 쓰면서 자신의 주장을 확고히 하였다.

8) 정약용, 앞의 책, 78쪽. “皆所以明人倫也, 明人倫, 非明孝弟乎.”

다산이 이처럼 명덕을 효·제·자로 해석한 것은 고본 대학경문에 근거한 다산의 주체적 해석에 기인한 것으로 보아야 한다.<sup>9)</sup> 왜냐하면 그는 주례에서 대사락은 중화지용효우(中和祗庸孝友)의 육조목으로써 주자들을 가르쳤고, 맹자도 학은 인륜을 밝히는데 그 목적이 있다고 하였다. 『요전』에서는 부의·모자·형우·제공·자효의 오교를 폄했다고 한 전거를 들어서 태학에서 주자(胄子)를 가르치던 덕목은 효·제·자의 삼덕을 총괄할 수 있다고 보기 때문이다.

다산에 의하면 오직직심(吾之直心)이 선을 행한 연후라야 말할 수 있으므로, 선을 행하기 전에는 마음속에 덕이란 있을 수 없다. 그것은 사람들의 선한 일은 오류의 범위 안에서 이루지기 때문이다. 그러므로 그는 대학의 명덕은 효·제·자일뿐만 아니라 대체로 모든 경전에 덕이라 칭한 것은 오류로부터 나오지 않는 것이 없다고 한 것이다.<sup>10)</sup>

이상과 같이 다산은 대학의 도는 결국 인륜을 밝히는데 있으므로 명덕은 효·제·자의 인륜을 밝히는 것이라 하였다. 그러므로 옛날 태학에서는 여러 덕목으로써 주자(胄子)들을 가르쳤지만, 이 덕목은 효·제·자의 삼덕으로 총괄된다고 한 것이다. 명덕에 대한 이러한 해석은 실천윤리학적 해석의 귀결로 보아야 한다.

## 2) 성실성과 자기성찰

성(誠)이란 참된 것이다. 성실성은 정성스럽고 참된 품성이다. 다산은 『대학』의 공부에서 성의(誠意)가 가장 중요한 공부라고 보았다. 명덕과 밝은 덕을 밝히는 수양공부는 한 번에 도달할 수 있는 것이 아니라 먼저

9) 위의 책, 78쪽. “虛靈不昧，心統性情，日理日氣，日明日昏，雖亦君子之所致意，而斷斷非古者太學教人之題目。”

10) 이을호 외, 『정다산의 경학』, 민음사, 1989, 37쪽.

성의의 덕에서 향상되고, 그 이후 신명과 통하여 명명덕의 경지에 도달할 수 있다.<sup>11)</sup> 성의는 한 단계 위로 올라가는 공부의 출발점이기 때문이다.

誠이란 시종을 관철한다, 성으로 誠意를 하고, 성으로 正心하고, 성으로 수신을 하고, 성으로 治·家·國을 하고, 성으로 평천하를 한다.<sup>12)</sup>

다산은 성의가 자기 수양의 바탕이 되고, 그 목적은 치국·평천하하여 백성과 국가의 관리까지 미치는 것을 말한다. 이것을 미루어 보아 성의 공부는 반드시 인륜관계에서의 실천을 통해 실현되고 검증되어야 했다. 그래서 다산은 성했는지의 공효가 겉으로 백성들을 교화하는데서 드러날 수 있어야 함을 강조했던 것이다. 평천하로까지 구체적으로 파급되는 성의 공부는 세상에 두루 적용하는 구체적인 실천의 학문이라 할 수 있다.<sup>13)</sup>

아울러 마음공부도 중요하다고 하였다. 경문에 말한 몸을 닦음이 그 마음을 바르게 한다는 말은, 몸과 마음은 별개로 나눌 수 없음을 말한 것이다. 몸의 주체가 되는 마음의 작용은 희로애락의 감정이 있다. 이 감정을 처리하는 방법은 두 가지가 있다고 하였다. 이에 대해 다산은 다음과 같이 말하였다.

희노애락은 원래 두 종류가 있다. 절도에 맞는 것이 그 하나요. 절도에 맞지 않는 것이 또 다른 하나이다. 모든 공정한 기쁨, 공정한 노여움, 공정한 근심, 공정한 두려움은 천명에 근원하여 발로한 것으로 마음의 병이 되지 않으려니와 또한 몸도 망치지 않는다. 따라서 더욱 기뻐하고, 더욱 노여워할

11) 차이천평, 『다산의 사서학 - 동아시아의 관점에서』, 너머북스, 2015, 322쪽.

12) 정약용, 앞의 책, 93쪽. “然誠之爲物, 貫徹始終, 誠以誠意, 誠以正心, 誠以修身, 誠以治家國, 誠以平天下.”

13) 금장태, 『도와 덕, 다산과 오규 소라이의 『중용』과 『대학』 해석』, 이끌리오, 2004, 243쪽.

지라도 적자의 순수한 마음은 손상하지도 않으며, 더욱 걱정하고 더욱 두려워한다할지라도 호연지기가 꺾이지도 않을 것이다. 그러나 기쁨, 성냄, 근심, 두려움의 감정이 재색이나 화복의 사육에서 발로한 자는 한 물결이 일어나 자마자 전체의 물결이 들끓고, 한 자의 안개가 처음 일어날지라도 온 하늘이 새까맣게 물들어 마침내 물욕에 이끌려 어지럽게 동요되어 몸의 울바름을 잃게 될 것이다.<sup>14)</sup>

다산은 감정이 사리사육과 길흉화복에 의해 일어나는 욕망과 물욕에 이끌려 어지럽게 동요되면, 올바른 마음을 잃게 된다고 하였다. 자신이 올바른 길을 잃으면 집안을 가지런히 할 수 없고 나라도 다스릴 수 없다. 이 때문에 경계해야 할 것은 감정을 어떻게 지니느냐에 달려있다. 이처럼 마음을 바르게 하는 것이 몸을 바르게 하는 것이다.

다산은 효·제·자를 실천함에 있어서 『대학』의 성의·정심 공부가 중요하다고 하였다. 그것을 다음과 같이 설명하고 있다.

성의·정심은 『대학』의 큰 조목이다. 그러므로 예전 유학자들은 마침내 이 『대학』을 치심선성의 방법이라고 말했던 것이다. 그렇지만 옛 성인들의 치심선성은 항상 행사에 있었으며, 행사는 인륜을 벗어날 수 없었다. 그러므로 진실한 마음으로 부모를 섬기는 것이 성의정심으로 효를 이루는 것이며, 진실한 마음으로 어른을 섬기는 것이 제를 이루는 것이며, 진실한 마음으로 어린이를 사랑하는 것이 자를 이루는 것이다. 성의·정심으로 집안을 고르게 하고, 성의·정심으로 나라를 다스리고, 성의·정심으로 천하를 균평하

14) 정약용, 앞의 책, 116쪽. “喜怒哀樂, 原有二種, 其中節者爲一種, 其不中節者爲一種. 凡公喜·公怒·公憂·公懼, 其發本乎天命, 故不爲心病, 亦不陷身. 彌喜彌怒, 而不損其赤子之心, 彌憂彌懼, 而不挫其浩然之氣. 唯其喜怒憂懼之發於財色禍福之私者, 一波纔動而全泓鼎沸, 尺霧初起而長天漆黑, 遂不免隨物亂動而身失身正.”

게 해야 한다. 이와 같이 성의·정심은 항상 행사에 의존해 있으며 성의·정심은 항상 인륜에 붙어 있다.<sup>15)</sup>

다산은 수신에 있어서 마음을 바르게 하고 진심으로 행사하는 것의 중요성을 강조한다. 성의·정심이 자기 수양의 기초적 바탕이 되고 있지만 수신에 최종 목적은 효·제·자를 나라와 평천하에서 실현하는 것이다. 다산은 그 방법을 ‘자신의 은밀한 의지를 정성스럽게 하고’ ‘자신의 마음을 바로잡는’ 성의와 정심의 공부가 중요한 관건으로 지목하고 있다.<sup>16)</sup>

그리고 “지극한 정성스러움이 안에 쌓이면 그 위엄이 밖으로 드러나게 되니 안에 쌓임으로서 자신을 닦을 수 있고, 밖으로 드러남으로써 백성을 교화할 수 있다. 성(誠)이 자신을 이루고 사물을 이루어줄 수 있다고 한 지극한 이치가 바로 여기에 있다.”<sup>17)</sup> 이는 지극한 진실의 성을 형용한 말이다. 지극한 진실이 내면에 쌓이면 밖으로 위기가 드러나게 된다. 지극한 진실이 내면에 쌓이는 것은 스스로 몸을 닦은 것이며, 밖으로 위기가 나타남은 백성을 교화함이다.

### 3) 세상을 바로 보는 통찰력

‘격물치지’(格物致知)는 세상의 본질을 꿰뚫어보는 통찰력을 가지고, 먼저 할일과 나중에 할 일을 알고 행동할 수 있는 힘이다. 통찰력은 개인

15) 위의 책, 89쪽. “誠意正心, 爲此經之大目. 故先儒遂以此經爲治心繕性之法. 然先聖之治心繕. 每在於行事, 行事不外於人倫. 故實心事父則誠正以成孝, 實心事長則誠正以成弟. 實心字幼則誠正以成慈, 誠正以齊家. 誠正以治國, 誠正以平天下. 誠正每依於行事, 誠正每附於人倫.”

16) 백민정, 『정약용의 철학』, 이학사, 2007, 277~279쪽.

17) 정약용, 앞의 책, 105쪽. “至誠積於中, 而威儀著於外. 積中所以自修也, 著外所以化民也, 誠之能成己成物, 其至理在此.”

의 능력이지만 공동체와 국가의 이익에 기여하는 사회적 능력이 된다. 그렇기 때문에 나라를 이끌어가는 리더에게 꼭 필요한 요건이다.

다산은 경문 ‘물유본말 사유종시’(物有本末 事有終始) 구에서 격물치지를 다음과 같이 설명하고 있다.

物은 有物有則의 物로 읽는다. 物이란 意·心·身·家·國·天下를 말한 것이며, 事란 誠·正·修·齊·治·平을 말한다.<sup>18)</sup> 致란 이르게 한다는 것이요, 格은 헤아린다는 것이다. 그리고 먼저 하고 뒤에 할 일을 철저하게 안다는 것은 致知인 것이다. 物에 근본과 말단이 있음을 헤아리는 것은 격물이다.<sup>19)</sup>

다산은 격물(格物)이란 의(意)·신(身)·심(心)·가(家)·국(國)·천하(天下)에 본말이 있음에 그것을 잘 헤아려 아는 것이고, 치지(致知)란 먼저 할 것과 나중에 할 것을 아는 것이라고 하였다. 격자는 옳고 그름, 진짜와 가짜, 거짓과 진실의 가치를 헤아려 바로 보는 것이다. 세상을 바로 보는 것은 세상을 올바르게 살아 갈 수 있는 가치를 발견하는 것이다. 따라서 격물은 세상만사를 알아보는 것으로 세상을 바로 보는 통찰력이라 할 수 있다.

### 3. 리더십 실천의 치평

#### 1) 인의 실천 방법

인간은 태어나서 죽을 때 까지 타인과 더불어 살아가는 사회적 존재이

18) 위의 책, 92쪽. “物讀之如有物有則之物. 物者, 意·心·身·家·國·天下也. 事者, 誠·正·修·齊·治·平也.”

19) 위의 책, 94쪽. “致, 至之也. 格, 量度也. 極知其所先後, 則致知也. 度物之有本末, 則格物也.”

다. 다양한 인간관계의 구조 속에서 끊임없는 만남과 관계를 통해서 생활해 가는 것이 삶의 본질이다. 또한 단순히 더불어 사는 데 그치는 것이 아니라 상호간에 서로 돕고 접촉하며 서로를 바로 잡아주면서 사회적 삶을 영위하는 것이 인간 실존의 진정한 모습이다. 다산은 공동체 속에서 인간이 달성해야 할 목표로서 인(仁)과, 인을 실현하기 위해 실천해야 할 윤리로서의 서(恕)의 관계를 제시했다.<sup>20)</sup>

다산은 ‘서’를 인간의 실존적 현실과 불가분의 관계에 있는 일상적인 실천 방법으로 보았다. “서는 인의 방법이요, 혈구지도를 행하는 것이 서이다”<sup>21)</sup>. 다산의 인은 성리학적인 내면의 본체를 의미하는 것이 아닌 사람과 사람 사이에 나타나는 가장 최선의 도덕규범이다. 즉 다산은 윤리의 실천을 인류의 성덕으로 보았다.

사람이 이 세상에 태어남에 모든 선과 모든 악이 다 사람과 사람의 서로 접하는 가운데에서 일어나는데 그 본분을 다하는 것을 仁이라고 한다. 仁은 두 사람이다. 아버지를 효도로써 섬기면 인이라고 하는데 아들과 아버지의 두 사람이다. 형을 공경으로써 섬기면 인이라고 하는데 형과 동생의 두 사람이다. 아들을 사랑으로 기르면 인이라고 하는데 아버지와 아들의 두 사람이다. 임금과 신하가 두 사람이요, 부부가 두 사람이요, 長幼가 두 사람이며, 民牧이 두 사람이다. 어버이를 섬기고 백성을 사랑함이 仁이 아님이 없다. 따라서 성인의 말에 ‘일부러 미루어 헤아려서 행동하는 것이 인을 구함에 더없이 가까웁다’라고 하였으니 恕는 仁의 방법이다.<sup>22)</sup>

20) 장복동, 『다산의 실학적 인간학』, 전남대학교 출판부, 2002, 151쪽.

21) 정약용, 앞의 책, 136쪽. “恕者 仁之道也” “行絜矩之道即恕也”

22) 위의 책, 136쪽. “人生斯世, 其萬善萬惡, 皆起於人與人之相接, 人與人之相接而盡其本分, 斯謂之仁, 仁者, 二人也, 事父孝曰仁, 子與父二人也. 事兄悌曰仁, 弟與兄二人也, 育子慈曰仁, 父與子二人也, 君臣二人也, 夫婦二人也, 長幼二人也, 牧民二人也. 仁親-仁民, 莫非仁也, 乃聖人之言曰: ‘強恕而行, 求仁莫近焉.’ 恕者,

다산은 ‘서’가 사람과 사람 사이의 사회적 관계에서 생겨난다고 하였다. 본래 서란 다른 사람의 마음을 헤아린다는 뜻을 지닌다. 하지만 이는 타인과의 관계 속에서만 의미를 지닐 수 있기 때문에 다산은 ‘서’라고 생각하였다. 이러한 타인과의 관계를 중시하는 것에 서를 초점을 두고 있다.<sup>23)</sup>

『대학』의 “윗사람에게 싫어하는 것으로 아랫사람을 부리지 말며, 아랫사람에게 싫어하는 일로 윗사람을 섬기지 말라는 것도 추서이다.<sup>24)</sup>

추서(推恕)는 내가 남을 위하여 노력하는 행위이다. 추서는 자기수양(自修)을 주로 삼고 자기의 선을 행하는 적극적 실천이다.

愆의 物됨이 본래 스스로를 다스리는 까닭이며, 이를 거꾸로 말하면 호시 治人에 가까울지 모르나, 만일 이처럼 서를 인식하여 治人의 도구가 된다면 크나큰 오류이니 이 때문에 밝게 분별하여야 한다.<sup>25)</sup>

모든 인륜관계는 오직 추서로서만 그의 인도가 닦아진다. 백성을 기르는 것(牧民之道)만 하더라도 백성들이 국가의 사랑과 길러줌(愛育)을 얼마나 기대하는가는 목민관이 백성의 위치에 서서 생각해야 한다. 추서의 도를 아는 목민관은 백성들이 자유와 평등과 평화를 갈망하는 자임을 알기 때문에 그들을 수탈 강압하지 않는다. 이처럼 추서는 남을 사랑할 수 있는 힘의 원천이라 할 수 있다. 그러므로 리더의 치평(治平)은 인을 바

---

仁之道也.”

23) 차이천평, 앞의 책, 2015, 387쪽.

24) 정약용, 앞의 책, 126쪽. “此經曰: ‘所惡於上, 毋以使下, 所惡於河, 毋以事上.’ 此推恕也.”

25) 위의 책, 128쪽. “恕之爲物, 本所以自治, 而倒言之, 則或近於治人. 若遂於此, 認恕爲治人之物, 則大謬, 斯故明辨之.”

탕으로 한 ‘서’의 실천이어야 한다.

## 2) 제가 · 치국 · 평천하

### (1) 균형과 공정

경문에서 말한, 나라를 다스리고자 하면 반드시 먼저 그 집안을 가다듬어야 한다는 것은 몸을 닦으면 집안을 가르칠 수 있고, 집안을 가르친 뒤에야 나라를 다스릴 수 있다는 의미이다. 이것은 치인(治人)이 자신의 집안을 잘 통솔하여 나라와 천하를 운영하는 것까지 적용될 수 있다는 것이다.

다산은 가정을 다스리는 ‘제가’의 문제에서 ‘공정성’을 강조한다. 한가정의 가족 구성원을 통솔하는데도 균형하고 공정하지 않으면 분쟁이 일어나 통솔이 되지 않음을 들어 치인의 리더십의 기본 원리를 균형과 공정<sup>26)</sup>으로 제시하였다.

경문에서 말한 것은 한 가정 내에서 어느 한 사람만을 편애하는 것이 그 친애해야할 바에서 치우침이며, 한 가정 내에서 어느 한 사람만을 증오하는 것이 그 천히 여기고 증오해야할 바에서 치우친 것이다. 그리고 어느 한 노인만을 존경한 채, 그와 똑같은 지위의 노인에게 거만하게 대하고, 어느 한 형에게만 거만한 채, 그와 똑같은 지위의 형들에게 공경하는 것이 모두 편벽의 병폐이다.<sup>27)</sup>

‘제가’에서 가지런히 한다는 것은 사람과의 관계를 가지런히 하는 것이

26) 금장태, 『다산실학탐구』, 소학사, 2001, 227쪽.

27) 정약용, 앞의 책, 107쪽. “經所言者, 於其一家之中, 偏愛一人, 此之其所親愛而僻也, 於其一家之中, 偏惡一人, 此之其所賤惡而僻也, 偏敬一老, 於其地醜者而慢焉, 偏慢一兄, 於其屬同者而敬焉, 皆偏僻之爲病也.”

다. 이를 위해서는 편벽을 없애야 한다. 집안을 가지런히 함은 좋아하고 싫어하는 것을 벗어나지 않는다. 집안사람들은 다스림이 공평하지 않으면 서로 원망하고, 서로 욕하고 몰래 눈물 흘리고, 비방하여 화목할 수 없다.

‘제가’는 한 가정을 가지런히 하는 것에서 끝나지 않고 사회와 국가에 영향을 미치게 된다. 가정에서 인간관계의 질서를 잘 배우고 실천할 때 사회에서나 국가를 다스리는 일에서도 가지런히 할 수 있는 역량을 가지게 된다. 제가는 리더를 양성하는 중요한 요건이다.

## (2) 술선수법

다산이 구체적으로 통치자의 통치 방식을 제시하는 곳이 ‘치국’절과 ‘평천하’절이다. 국가를 잘 다스리기 위해서는 우선적으로 통치자의 ‘수신’과 ‘교화’를 들고 있다. 그는 나라와 천하는 통치자만이 아니라 도덕과 삶의 주제로 백성이라는 구성요소를 포함하였다. 따라서 ‘치국’·‘평천하’는 통치자와 백성의 만남이라는 정치활동을 통하지 않고서는 이루어질 수 없다. 국가와 천하는 통치자가 백성과 만나 관계를 맺는 공간이었다.

그 만남은 통치자가 자기수양(自修)을 통해 백성에게 직접 보여주는 술선수법의 방식이었다. 통치자가 정직한 마음으로 백성들에 앞서 효·제·지를 실행하여 이끌면 백성이 받아들여 흥기(興起)한다는 교화, 덕화였다. 다산은 통치자가 몸으로 가르치는 교화의 정치를 ‘신교’(身教)<sup>28)</sup>라 하였다.<sup>29)</sup>

28) 정약용, 앞의 책, 89쪽. “且聖人之道, 雖以成物爲始終, 成己以自修, 成物亦以自修, 此之謂身教也.”

29) 김선경, 「다산 정약용의 정치 철학: 『대학공의』읽기」, 『한국사상사학』 제26집, 2006, 331쪽.

송사를 처리하는 것은 소리와 얼굴빛으로 백성을 교화하는 것이며…… 성인이 신독을 돌이켜 살피며, 뜻을 정성스럽게 하여 몸을 닦으면 백성은 자연 이르러 그를 바라보고 두려워하며 감히 그 참되지 않은 말을 진술하게 되니 이것이 백성의 교화의 지극한 공효이다.<sup>30)</sup>

두 번째, 통치자가 백성을 보살피는데 정성을 다해야 한다. 「강고」에서 임금이 백성을 보살피는 것을 “어린아이를 돌보듯이 한다.<sup>31)</sup>”는 말은 어머니의 지극한 정성과 같음을 말한다. 나라를 다스리고 백성을 다스린다는 것은 지극히 어려운 일로 오직 정성으로 다스릴 수 있음을 말한다.

태학의 교육이 몸소 효·제·자를 실행하여 가정과 나라를 다스리면 굳이 별도의 다른 덕을 구할 게 없다. 오직 이 효·제·자를 미루어 쓸 뿐이다. 그 중에서도 사랑(慈)의 덕은 백성을 다스리는 것이기에 연이어 「강고」를 인용한 것은 나라를 다스림의 중책이 백성을 보살핌에 있음을 말하였다.<sup>32)</sup>

치국의 핵심 요소가 제가에 있는 것은 효·제·자 등의 덕이 치국에 반드시 필요하기 때문이다. 치국에는 제가의 이러한 덕이 인으로 나타나서 지극한 선에 도달함(至於至善), 즉 평천하의 결실을 맺게 된다.

나라를 다스리는 임금은 반드시 그 부모와 자식과 형제의 덕을 갖추어야 한다. 자식으로서 남들의 본보기가 되는 것은 효도이고, 부모로서 남들의 본보기가 되는 것은 사랑(慈愛)이다. 형제로서 남들의 본보기가 되는 것은 공경이다. 나라를 다스리는 법 또한 명명덕으로 백성을 새롭게 하는

30) 정약용, 앞의 책, 114쪽. “聽訟者, 聲色以化民也 …… 聖人顧謔慎獨, 誠意以修身, 百姓自然秦假, 望而畏之, 不敢陳其非真之言, 此化民之極功也.”

31) 위의 책, 107쪽. “康誥曰, 如保赤子.”

32) 위의 책, 109쪽. “大學之教也, 身治孝弟慈, 以御于家邦, 不必別求他德, 惟此孝弟慈, 推而用之耳, 其中慈德, 所以牧民者, 故, 繼引康誥, 爲國之所重, 在牧民也.”

것이다. 백성들로 하여금 본받을 수 있는 모습을 갖추어야 백성이 따르게 된다. 이는 집안이 가지런히 한 후에 나라가 다스려짐을 말한다.

### (3) 공감정치

다산은 통치자가 치국평천하를 이루기 위해서는 백성들이 바라는 정치를 해야 한다고 말한다. 그 첫째, 백성의 현실적 욕망인 富와 貴에 대한 바람에 부응하는 적극적 정치행위를 제시하였다. 다산은 ‘인재를 등용하는 일’과 ‘재물을 다스리는 일’을 중심으로 해석하여 ‘천하를 다스리는 것은 ‘인재를 등용함(用人)’과 ‘재물을 관리함(理財)’을 벗어나지 않는다.<sup>33)</sup>고 까지 하였다. 그 이유는 그것이 바로 백성의 절실한 바람과 관련되기 때문이다.

다산은 부유함(富)과 고귀함(貴)을 백성의 욕망으로 보면서, ‘부유함’은 백성 가운데서도 在下者의 욕망, ‘고귀함’은 在上者의 욕망으로 보았다. 군자의 욕망은 고귀함에 있음으로 군자를 대우하는 것은 군자가 현명하다고 생각한 이를 현명하게 보는 것이다. 소인을 대우하는 것은 그들에게 재물을 흠으며 그들을 침탈하지 않는 관리를 임명하는 데 있다고 보았다.<sup>34)</sup>

다산은 이 대목을 백성들이 바라는 ‘현현친친(賢賢親親)’, ‘낙낙이익(樂樂利利)’으로 설명하고 있다. 군자의 욕망이 고귀함에 있음은 ‘혈구(絜矩)’하여 그들이 등용되기를 원하는 이를 등용하는 것이 ‘현현친친(賢賢親親)’이다. 소인의 욕망이 부에 있음은 ‘혈구(絜矩)’하여 그들의 즐거움과 이익으로 삼는 것이 바로 ‘낙낙이익(樂樂利利)’이다. 이는 통치자가 백성

33) 위의 책, 139쪽. “平天下節, 其大義有二. 一曰, 立賢以御君子. 二曰 散財以御小人. 此章其綱領也. 其必引此二詩, 以爲誠意之極功何也? 大學者, 胄子之學也. 天子之太學, 將爲天子. 公卿諸侯之太子, 將爲公侯, 此義在所一講明, 此之謂太學之道.”

34) 김선경, 앞의 논문, 335쪽.

의 욕망에 부응하는 정치를 함으로써 통치자 자신의 진정한 욕망인 백성을 얻고 나라를 얻어서 평천하를 실현할 수 있다고 보았다.

둘째는 통치자가 태학의 예를 실현하는 것이다. 다산에게 평천하는 통치자가 명덕을 밝히고 이를 천하 모든 사람이 명덕을 함께하는 것이다. 천하의 평정이 그 나라를 다스리는 데 있다는 것은 곧 통치자 한 사람의 효·제·자에서 비롯하고 있음을 의미한다. 또한 통치자가 효·제·자의 표본을 보여주어 백성을 진작시키는 데 있다고 생각하였다. 그것은 통치자가 노인을 노인으로 받들어 백성에게 효의 기풍을, 어른을 어른으로 섬기어 공경의 기풍을, 고아를 구휼하여 자애로움의 기풍을 진작시키는 것이다.

천하를 평안하게 하는 것이 그 나라를 다스리는 일에 달려있다는 것은, 윗사람이 노인을 노인으로 대접하면 백성들이 효도를 일으키고, 윗사람이 어른을 어른으로 대접하면 백성들이 공손함을 일으키고, 윗사람이 고아들을 구휼하면 백성들이 배반하지 않는다는 것이다.<sup>35)</sup>

또한 다산은 천자와 세자가 태학에서 나라의 원로, 나라의 어른, 나라를 위해 죽은 사람의 고아를 대접하는 의례를 행하는 것으로 보았다.

경에서 말한 “태학의 도는 밝은 덕을 밝히는 데에 있다.”는 것의 올바른 해석은 오직 이 절에 달려있다. 지금 이 절의 내용이 ‘자기 스스로가 닦는 효도·공손·자애의 세 가지 덕은 그만 태학과 무관하게 되어 이 책은 태학의 책이 되지 못하고, 이도는 태학의 도가 되지 못할 것이다. 옛 성인과 옛 왕은 주자를 태학에 머물게 하여 주자에게 ‘노인을 노인으로 대접하고 어른을 어른으로 대접하는’ 예를 가르치고, 만백성에게는 노인을 노인으로 대접하고

35) 정약용, 앞의 책, 129쪽. “所謂平天下在治其國者, 上老老而民興孝, 上長長而民興弟, 上恤孤而民不倍.”

어른을 어른으로 대접하는 '범을 보임으로써 대를 이어서 임금에 될 자에게는 효도 공손을 먼저 몸소 행하여 천하를 이끌도록 하고, 당대의 신민 된 자에게는 효도와 공손을 일으켜서 모두 크게 교화되도록 하였다.<sup>36)</sup>

이 같은 태학의 의례가 어떻게 백성에게 미쳐서 백성이 친하게 하는가? 이 의례가 영향을 미치는 지점은 바로 백성의 도덕적 기호이다. 백성은 자신들의 부형이나 아이가 존중되고, 길러지기를 바라는 도덕적 욕망을 이미 가지고 있는 존재이다. 왕이 태학에서 나라의 어른과 나라를 위해 죽은 사람의 고이를 위한 예를 행하면 자기의 부형이 공경되는 것이다. 이는 아이가 길러지기를 바라는 백성의 도덕적 욕망이 만족되는 동시에 자신도 효·제·자를 실천해야겠다는 마음이 흥기되는 것이다.

평천하는 수신·제가·치국하는 덕으로 인을 실천함으로써 지어지선을 이루어 세상이 안정되는 것이다. 그리하여 개인이 인생을 즐길 수 있도록 하는데 태학의 도가 있다.

### 3) 타자 이해하기

다산은 '친민'이란 통치자가 솔선하여 효·제·자를 실천하면 백성들이 교화되어 서로 친해진다는 것이다. 인의 실천 방법인 서는 사람과 사람 사이의 사회적 관계에서 생겨난다. 인간은 타인과 더불어 살아가는 사회적 존재로서, 서로의 마음을 헤아려 행동할 때 공동체가 실현된다. 이것으로 볼 때 서의 실천은 다른 사람과의 마음을 헤아리는 것으로 타인 이해

36) 위의 책, 129~130쪽. “經所云, “太學之道 在明明德” 其正解只在此節. 今以此節爲‘自修之孝弟慈’. 則孝弟慈三德仍與太學無涉, 此書不得爲太學之書, 此道不得爲太學之道, 先聖先王, 處胄子於太學. 教胄子以老長長之禮, 示萬民以老老長長之法, 使嗣世之爲人君者, 身先孝弟. 以率天下, 使當世之爲臣民者, 與於孝弟, 咸歸大化.”

의 바탕이라 할 수 있다. 이를 다산은 경문에서 다음과 같이 말하였다.

맹자가 상, 서, 학교의 제도를 이어서 말하면서 “학교는 인륜을 밝히는 곳이다. 인륜이 위에서 밝으면 백성은 아래에서 서로 친하게 된다.”고 하니, 어찌 여기에 또 다른 말이 있을 수 있겠는가. 밝은 덕을 밝힌다는 것은 인륜을 밝힘이요, 친민은 백성을 친하게 만드는 것이다. 37)

그리고 다산이 사랑(慈)의 윤리를 목민의 윤리로 확장한 효·제·자는 대학의 가르침이다. 자신을 효·제·자로 다스리고 한 집안, 한 국가를 다스리는데도 효·제·자로 미루어 사용하게 할 뿐이다. 그 가운데 자애로움(慈德)은 백성을 기르는(牧民)하는 것이다. 그러므로 「강고」를 인용하여 나라를 위하여 소중한 것은 목민에 있다.<sup>38)</sup>고 하였다. 즉 효·제·자의 덕은 가정 윤리뿐만 아니라 국가정륜의 기초가 되는데 그 가운데 사랑(慈)의 덕은 목민의 덕으로 확장시킨 것이다.

이와 같이 다산은 효·제·자를 인간의 도덕적 가치 실현의 근본 원리로 제시하고 이를 치인론(治人論)<sup>39)</sup>의 영역까지 확대시켜 적용하고 있다. 그에 따르면 효·제·자는 공동체에서 인간의 상호관계를 규정짓는 가장 기본적인 윤리규범으로서 단순히 가족공동체에만 국한되는 것이 아니다. 효는 부모에 대한 도덕규범이지만 국가의 최고통치자에게 적용될 수 있고, 제는 형제간의 관계를 넘어서 사회생활에서 동료나 선후배간에 적용될 수 있으며, 자는 자식을 물론 임금이나 지도자, 목민관의 민에 대한 사랑,

37) 위의 책, 84쪽. “孟子言庠序學校之制。而繼之曰學所以明人倫也。人倫明於上小民親於下。亦豈是他說乎。明明德者，明人倫也。親民者，親小民也。”

38) 위의 책, 124쪽. “孝弟慈，大學之教也，身治孝弟慈以御于家邦，不必別求他德，惟此孝弟慈，推而用之耳，其中慈德所以牧民者，故繼引康誥爲國之所重在牧民也。”

39) 장복동, 앞의 책, 183쪽.

즉 애민사상, 위민사상으로까지 확대될 수 있는 것이다.

#### 4. 결론

다산은 『원본대학』에 대한 경전 해석으로 주자의 『대학장구』를 비판하고, 『대학』을 통치자의 리더십교육으로 재해석하여 자신의 학문체계를 세워갔다.

이를 바탕으로 본고에서는 『대학공의』주석에 나타난 리더십을 고찰하였다. 다산은 ‘대학’을 국학인 ‘태학’으로 보고, 왕위를 계승할 자를 대상으로 태학의 도를 교육하는 것으로 설파하였다. 태학의 도는 효·제·자에 있으며 통치자는 효·제·자를 교육받고 실천하는 것으로 통치자의 리더십을 교육받은 것으로 여겼다. 다산은 통치자의 책무로 도덕적 본성을 완성하고 현실적 능력을 갖추으로써 백성들의 삶을 보다 나은 삶으로 진작시키기 위한 적극적 통치행위를 요구하였다. 그것은 통치자의 윤리의식, 책임의식이 강한 리더십 교육으로 대학의 교육과 실천을 제시한다.

성리학의 관점에서 수기(修己)는 치인(治人)의 인식론적 기준의 역할을 하였으며, 치인보다는 수기를 상대적으로 강조하였다. 그러나 다산에게 수기·치인은 근본이 수신에 있다고 하여 통치자가 그것을 백성들에게 실천하는 치인의 의미이다. 먼저 공부하고 실천하는 것이 아니라 어느 한 쪽에 기울어짐 없이 본·말 구조로 균형을 이루어야 하고 시·종의 순서로 실현되어야 한다는 지행겸진(知行兼進)의 방법이어야 함을 제시한다. 다산의 수기치인은 ‘나를 위한 수기는 곧 세상을 위한 치인이요, 세상을 위한 치인은 곧 나를 위한 수기’<sup>40)</sup>로 요약할 수 있다.

40) 이대식, 「수기치인 겸전론의 교육학적 해석」, 『도덕교육연구』 제26권, 2014, 205쪽.

대학의 리더십은 수신·제가·치국·평천하이다. 통치자가 자기완성의 덕목인 효·제·자를 밝혀 수신으로 제가·치국·평천하를 서로써 실천하는 것이다.

현대사회는 소수의 리더가 관리하던 피라미드형 조직의 리더가 아닌 허브형 네트워크 리더의 시대로 개인의 보편적 리더십을 요구한다. 누구 나가 크고 작은 조직의 리더가 될 수 있다. 리더는 퇴보가 아닌 앞으로 나아가는 바른 방향을 제시할 줄 알아야 한다.

리더십은 누구나 개발할 수 있는 보편적 능력으로 리더십 교육이 이루어지고 있지만, 현실적으로 수신과 제가를 이루지 못해 무너지는 경우가 많다. 따라서 리더는 있으나 리더십은 부재한 우리 사회에 다산이 제시한 수신외 성실성, 바른 마음, 통찰력과 제가의 공평, 치국의 술선수범을 행동으로 실천하는 리더십이 필요하다. 그리고 타인을 이해하고 공감으로 이끌어 사회를 변화시키는 통치의 리더십이 현대의 리더들에게도 여전히 유효하다.

참고문헌

- 『국역 여유당전서』 1, 전주대학교출판부, 1986, 1~432쪽.
- 『정본 여유당전서』 6, 다산학술재단, 2013, 1~400쪽.
- 『대학』, 대유학당, 2008, 1~493쪽.
- 강진욱, 「고전문학 리더십의 재발견과 인문학적 가치」, 한국고전연구학회 제95차 하계 학술대회, 2016, 1~17쪽.
- 금장태, 『다산의 실학 탐구』, 소학사, 2001, 1~331쪽.
- 금장태, 『도와 덕 다산과 오규 소라이의 중용 대학 해석』, 이끌리오, 2004, 1~276쪽.
- 금장태, 『한국실학의 집대성 정약용』, 성균관대출판부, 2012, 1~382쪽.
- 김선경, 「다산 정약용의 정치 철학 : 대학공의 읽기」, 『한국사상사학』 제26집, 2006, 303~342쪽.
- 김수동, 「리더십으로서의 도덕적 품성 - 『목민심서』를 중심으로」, 숙명리더십연구, 제5집, 2007, 143~159쪽.
- 김영호, 『논어의 주석과 해석학』, 도서출판 문사철, 2011, 1~280쪽.
- 김종두, 「다산 사상에서의 공직 리더십에 관한 연구」, 대한경영학회추계발표논문집, 2006, 377~392쪽.
- 남희근, 『대학강의』 상·하, 부키, 2014, 1~520쪽, 1~392쪽.
- 박완식, 『다산대학』, 천잠, 2010, 1~275쪽.
- 백민정, 『정약용의 철학』, 이학사, 2007, 1~504쪽.
- 이강욱, 『대학 리더십』, 도서출판 청람, 2011, 1~357쪽.
- 이대식, 「수기치인 검전론의 교육학적 해석」, 『도덕교육연구』 제26권, 2014, 187~213쪽.
- 이을호, 『다산학의 이해』, 현암사, 1975, 1~381쪽.
- 이을호, 『다산경학사상 연구』, 한국학술정보, 2015, 1~352쪽.
- 이을호, 『다산학 강의』, 한국학술정보, 2015, 1~278쪽.
- 이을호 외, 『다산의 경학』, 민음사, 1989, 1~360쪽.
- 장복동, 『다산의 실학적 인간학』, 전남대출판부, 2002, 1~203쪽.
- 장승구, 『정약용과 실천의 철학』, 서광사, 2001, 1~348쪽.
- 정일균, 『다산 사서경학연구』, 일지사, 2000, 1~554쪽.

- 제정관, 『리더십의 포커스 공직자 공인 지도자를 위한』, 교보문고, 2006, 1~263쪽.
- 차이천평, 『다산의 사서학 - 동아시아의 관점에서』, 너머북스, 2015, 1~511쪽.
- 최기억, 『세종대왕 인간경영 리더십』, 이지북, 2004, 1~262쪽.
- 한형조, 『주희에서 정약용으로』, 세계사, 1996, 1~318쪽.
- 황준지에, 『동아시아의 유교경전 해석학』, 도서출판 문사철, 2009, 1~378쪽.

ABSTRACT

The leadership education of Dasan  
: the annotation of 『Daehakkongui』

Lee, Yeon-soo

This study is about a leadership education from the annotation of 『Daehakkongui』, written by Dasan Jeong Yak-Yong. The leadership of 『Daehak』 aimed to further stabilize the people's livelihood based on 'In' (仁), which is originated from Hyo, Je, Ja. In is not only a common, altruistic value but also an ethical principle, and the love. He considered the education of leadership was for Juja(胄子). His 'Sugichi-in' is 'Jihaengkyeomjin' that means governing the world through cultivating one's 'Jiduk' simultaneously. Sugichi-in could be classified into Susin, Jega, Chiguk, Pyeongcheonha. Susin includes Seong-ui, Jeongsim, Kyukmulchiji and Chi-in consists of Jega, Chiguk and Pyeongcheonha. Each of these could be interpreted sincerity, right-mind, insight, fairness, Solseonsubeom and the politics of sympathy from the contemporary view point.

**Key Words** Daehakkongui, Sugichi-in, Susin-Jega-Chiguk-Pyeongcheonha, leadership, self-leadership

논문투고일 : 2016.10.15  
심사완료일 : 2016.11. 2  
게재확정일 : 2016.11.15