

花郎徒組織의 理論과 實踐

이강식

경주대학교 관광경영학과

이 연구는 조직사·조직사상사·역사조직학의 측면에서 신라 화랑도조직의 이론과 실천을 현대조직론으로써 분석한 것이다. 지금까지 화랑도조직에 대하여 조직론의 측면에서 연구한 것은 없었는데, 이 연구에서는 먼저 화랑도조직의 주요 연구 과제인 기원에 대해 신라 풍류·선교가 단전호흡법에 해당하고, 이의 창시자는 신도신모이며, 화랑·원화도조직의 원형이 박혁거세거서간과 일영왕후에 있음을 논증하였고, 화랑도조직의 유효성에 영향을 준 주요 조직이념으로서 '빛밝음으로 누리를 다스림'조직사상, 홍방이국조직사상, 화랑5계조직사상을 살폈고, 또 영향을 준 주요 이론으로는 가부장적 조직사상으로서의 부황사상, Y이론의 민주적 리더쉽과 성장정치, 평가센터법과 조직생활, 능력주의와 사(士)계층의 양성, 자아실현의 동기부여와 위로부터의 술선수법, 팀조직·학습조직적 유형, 코칭법의 채택, 모델링과 지위상징, 철저한 보상과 상사서조직의 9가지를 논증하였다. 그리고 화랑도조직의 실천에서는 가야통일에서의 전격전, 백제통일에서의 돌파전, 왜군격멸에서의 선봉전, 고려통일에서의 병참전과 돌파전, 당군격멸에서의 전방위전, 발해와의 견제와 협력으로 나타남을 논증했다. 화랑도조직의 높은 유효성은 신라 조직이론가와 실천가들의 합리적인 조직관리에서 기인했다고 보며, 특히 조직이념으로서의 <밝은 조직>사상은 현대에서도 계승해야 할 것이다.

I. 첫 말

신라의 3국통일이 국사에서 그 중요성이 매우 크고, 또한 화랑도조직이 신라의 3국통일에서 그 중요성이 매우 크다는 것은 역사적으로, 그리고 역사학적으로 분명하다고 하겠다. 그것은 결국 역사조직학·조직사·조직사상사의 측면에서 보면¹⁾, 3국통일에서 신라가 유효성(effectiveness)이 높은 화랑도조직을 형성하였다는 의미이다. 그러나 지금까지는 화랑도조직의 조직론적 측면에 대한 연구는 실체로는 없었다고 본다. 물론 그간 여러 학계에서 화랑도조직의 연구에서 매우 주요한 <조직>을 부분적으로나마 표제로 한 논문이 없었던 것은 아니지

만, 그러한 논문들이 조직이론에 전혀 바탕을 두고 있지 않았기 때문에 사실상 조직을 연구대상으로 한 연구라고 보기는 어렵다. 따라서 이 연구가 화랑도조직의 조직론적인 첫 연구가 된다고 할 수 있다. 또한 현대조직론에서도 신라 3국통일의 원동력인 화랑도조직이 왜 유효성이 높았는지를 연구하는 것은 긴요한 연구과제가 될 것이다.

그러므로 이 연구의 목적은 현대조직론의 분석틀로써 신라 화랑도조직이 높은 유효성을 형성하도록 한 조직이론과 실천을 연구하고자 하는 것이다.

따라서 이 연구는 문헌연구법(documentary methods)으로서의 역사적 방법(historical method)²⁾을 활용하여 특히 현대조직론의 유효성의 측면에서 화랑도조직을 기술하고(describe), 설명하

1) 역사조직학·조직사·조직사상사에 대해서는 이강식(1987, 1988, 1993, 1995)의 해당부분을 참고할 것.

2) 역사적 방법은 김경동·이은숙(1986:pp.307-34), Helmut Seiffert(1994:pp.55-221)를 참고할 것.

고(explain), 이해하는(understand) 데에 분석의 초점을 맞추었다. 물론 이 연구는 실증연구가 아니기 때문에 예측하고(predict), 통제하는(control) 데에는 실증연구와 같은 방법상의 정밀성은 기하기 어렵다고 보지만 그러나 역사과학의 범위내에서는 그러한 측면에서도 체계적 지식을 구축할 수 있다고 본다. 그러므로 다시 한번 설명하면 이 연구는 신라에서 15·6세의 소년화랑이 필마단기로 적진을 돌격하여 장렬히 전사를 할 때까지 전투를 하였는데, 그렇게 하게 한 조직이론과 실천은 무엇인가 하는 주요한 조직론적 논점을 이해하고자 하는 것이다. 지금까지는 이러한 조직론적 논점이 분명하게 인식되어 연구되지 않았다. 그러므로 이 연구에서는 화랑도조직에서 구현된 이론과 실천이 보편성과 특수성의 측면에서 현대조직론의 일반적인 이론들에 비추어 보았을 때, 왜 유효했는지를 중점적으로 살펴봄으로써, 화랑도조직이 유효한 원인을 알고자 한 것이다. 물론 현대조직론에서도 나타나지 않는 화랑도조직만의 고유한 이론도 밝히고자 노력하였다. 따라서 이 연구에서는 조직론의 전반적인 측면에서 화랑도조직을 있는 그대로의 모습으로 최대한 재구성하고자 하였다. 다만 이 연구에서 활용한 현대조직론의 이론들을 좀더 자세히 살펴보아야 하나, 이 이론들은 이미 일반화되어 주지하고 있기 때문에 최소한의 설명외에는 줄이도록 하였다. 또한 비교조직학의 측면에서 볼 때 현대조직론을 적용함에 있어서 시간차와 상황차 등을 고려해야할 것인데 이 연구에서는 매우 일반화된 이론을 적용했기 때문에 조직이론의 보편성과 특수성의 범위내에서 그 타당성이 있을 것으로 본다. 또 이 연구방법은 문헌연구로서의 역사적 연구이므로 이의 장단점과 함께 앞으로 방법론을 더 깊이 연구할 필요가 있다고 본다.

그리고 화랑도조직은 그 기원에 대한 연구가 매우 중요하므로 제 II 장에서는 이를 밝혔고, 제 III 장에서는 화랑도조직의 이념을, 제 IV 장에서는 유효성을 가져온 이론을, 제 V 장에서는 화랑도조직이 3국통일전쟁을 구체적으로 어떻게 실천하였는지를 살펴보았는데 이로써 화랑도조직의 특성을 뚜렷이 알 수 있으며, 제 VI 장에서는 결론을 내렸다. 이러한 연구로 신라가 3국을 통일한 조직론적 원인을 더 깊이 이해한다면 앞으로의 남북통일의 과제에서 우리의 조직이 추구해야 목표에 대해서도 더 잘 이해할 수 있다.

그리고 화랑도조직에 관한 기록은 김부식(1075~1151) 등의 『3국사기』(1145), 일연(1206~89)의 『3국유사』(1281~3년경)에 잘 나타나 있지만 근년에 발견된 김대문(金大問: ?~704~?)의 『화랑세기』(발췌본)에도 자세히 나오고 있어서 화랑도조직연구에 새로운 전기를 마련해 주고 있다. 『화랑세기』에 대해서는 학계의 연구가 더 진행되기를 바라면서 이 연구에서는 그러한 연구에 도움을 준다는 의미에서 논제의 범위내에서 이의 기록을 살펴보고자 한다. 그러면 먼저 화랑·원화도조직의 기원에 대해서 살펴보기로 하자.

II. 화랑·원화도조직의 기원

1. 풍류도와 선교

최치원(857~?)은 「난랑비서」에서 말하기를 <국가에 현묘한 도가 있는데, 풍류라고 하며 교를 설립한 근원이고, 『선사』에 상세히 갖추어져 있다.>라고 하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」

〈진흥왕 37년〉). 여기서 보면 『선사(仙史)』를 곧 선교사(仙敎史)로 볼 수 있기 때문에 풍류도(風流道)에 의해 설립된 교(敎)는 선교(仙敎)라는 것을 알 수 있다. 그리고 신라 24대 진흥왕(眞興王: 재위 540~76)은 〈나라를 흥하게 하려면 반드시 풍월도를 먼저 해야 한다.〉면서 화랑도를 조직하였다(일연, 1281~3: 「미륵선화 미시랑·진자사」). 따라서 이 풍월도(風月道)가 바로 풍류도의 또 다른 표현이라는 것을 알 수 있다.

따라서 풍류-풍월-선교-화랑은 같은 사상에서 나온 각기 다른 측면이라고 할 수 있고, 먼저 풍류-풍월도를 이해해야 선교-화랑조직을 이해할 수 있다는 것은 매우 분명한데 이에 대해서도 지금까지는 별다른 뚜렷한 견해가 나오지 않았다. 예를 들어 이를 지금까지는 대체로 〈자연을 즐기어 시나 노래를 읊조리며 풍치있고 멋스럽게 노는 일〉 등으로 해석해 왔는데 그렇게 해석하면 진흥왕이 이를 통해 어떻게 나라를 흥하게 하려 했는지가 사실상 설명이 안되는 것이다. 그러므로 논자는 먼저 이를 해석하고자 한다.

그런데 풍류를 너무 어렵게 생각할 필요는 없는 것이다. 이는 문자 그대로 〈바람의 흐름〉이라고 해석하면 된다. 즉 신라인은 〈바람의 흐름〉을 〈우주의 호흡〉, 〈우주의 숨〉으로 보았다는 것을 알 수 있는데 이것은 신라인에게만 나타나는 사상이 아니고 동서양을 막론하고 고대인에게 비교적 자주 나타나는 사상이다. 다시 말하면 신라인은 우주만물의 구성원소를 〈바람〉, 〈대기〉로 보았고, 그 속에 어떤 기(氣)나 에너지가 있고 이의 흐름 또는 호흡으로 우주만물이 생명을 얻는다고 본 것이다. 이것은 인간이 호흡하고, 숨을 쉴으로써 생명을 유지하는 것과 같은 이치이다. 그러므로 신라인은 바람의 흐름, 대기의 호흡을 우주의 생성원리로 파악하였

다는 것을 알 수 있다.

이러한 것은 고대인의 사유에서 자주 나타나는데 먼저 불교에서는 물질계를 구성하는 4대(四大)로서 〈지, 수, 화, 풍〉을 말하였는데, 이외에도 많은 것이 있지만, 불교의 4대와 관련한 주요한 몇가지를 살펴보면,

흙의 신은 사(社)인데 고대에서는 사단(社壇)을 만들어 제사를 지냈었고,

물은 고대 그리스의 탈레스(Thales:-624?~-546?)가 만물을 구성하는 것은 물이다 라고 했고,

불은 조로아스터(Zoroaster:-660~-583)를 시조로 하는 고대 이란의 배화교(拜火敎)에서 숭배한 바가 있고,

바람 역시 풍신으로 숭배되어 비렴(飛廉, 蜚廉), 풍백(風伯), 풍사(風師)라고 하는데, 특히 풍백은 기성(箕星)으로서 기자(箕子)라고도 하며 회생제물을 태워서 제사를 지냈다. 뿐만 아니라 용오름, 회오리 바람을 신의 현현이라고 까지 생각하였으며 이러한 종교와 사상은 고대에서는 비교적 자주 나타났다. 고구려에서는 기자에게 제사를 지냈는데(유후 등, 940~5:〈고려〉 및 구양수 등, 1044~60:〈고려〉), 이는 바로 풍백인 기성(이강식, 1987:p.355)에게 제사를 지냈는 것이고, 신라에서도 풍백과 우사(雨師)에게 제사를 지냈기(김부식 등, 1145:〈제사〉) 때문에 논자는 자연신인 풍신에 대한 숭배가 신라의 주요한 전통으로 형성되어 있고 이러한 전통이 풍류-풍월도를 형성한 것으로 본다.

그러나 논자는 신라인이 단순히 바람을 자연신만으로 숭배한 것은 아니라고 본다. 물론 그러한 측면도 있지만 바람의 흐름(風流), 바람과 달(風月)이라는 표현을 볼 때 그 이상의 깊은 의미가 있다고 보는 것이다. 즉 논자는 신라인이 바람, 대기를 우주의 생성에너지, 기(氣), 프라나(prāna) 또는

푸라나(purāṇa, 波那나, 呼氣:인도 요가의 호흡, 기식)로 보고 이의 호흡을 우주의 호흡, 우주의 숨으로 보고, 사람도 이를 호흡함으로써 우주의 진리를 깨달을 수 있다는 종교를 갖고 있었다고 본다. 다시 말하면 신라인이 사람도 호흡을 통하여 단전(丹田)에 우주의 기를 축적함으로써 우주의 진리를 깨닫는다는 종교를 갖고 있었고 이를 풍류도라고 한 것으로 본다. 결국 논자는 산스크리트어의 프라나, 푸라나의 어원과 기원이 우리 고대의 바람-풍류에 있을 가능성이 매우 많다고 본다.

특히 풍류도를 단전과 관계있다고 보는 것은 바로 강릉에 있는 돌절구에 있는 금석문에 <신라선인 영랑 연단석구(新羅僊人永郎鍊丹石臼)>라는 명문이 있기(『조선금석총람(上)』, 1976:p.108) 때문이다. 이것은 물론 돌절구이기 때문에 연단을 위한 어떤 약을 조제하였을 가능성이 있어서 외단법(外丹法)으로 보이지만 그러나 연단자체는 단전을 수련하는 것이므로 연단의 또 하나의 전통적인 방법인 내단법(內丹法)으로서의 단전호흡법도 신라선인인 화랑들이 사용하였을 것이고, 따라서 논자는 풍류도는 바로 이 단전호흡법을 통하여 우주의 진리를 깨닫는 도를 뜻한다고 본다. 더 나아가서 풍류는 단전호흡법에서의 운기(運氣), 즉 <기를 움직이게 함>과 표현이 같다고 보는데, 특히, 운기의 종류인 소주천(小周天), 대주천(大周天)과도 표현에서 거의 같다. 물론 단전호흡법도 여러 종류가 있고 신라화랑이 수련한 단전호흡법이 어떠한 것인지는 앞으로 더 연구해보아야 하겠지만 이 단전호흡법은 역시 신라 고유의 것으로 본다. 또한 풍류도의 수련방법이 꼭 단전호흡법만이 아니고 기도(prayer), 명상(meditation), 맹세(oath), 서원(vow) 등 여러가지가 있었을 것으로 본다.

그렇다면 풍월의 해석도 비교적 분명하게 내릴

수 있다. 즉 고대종교·사상계에서는 달을 자주 <깨달음>, <진리>의 상징으로 비유한다. 불교에서는 <월인천강(月印千江)>이라고 하였다. 물론 해-태양도 깨달음, 진리의 상징으로 많이 나타나지만 특히 달은 어둠속에서 또는 구름속에서 열치며 밝게 나타나는 것이 꼭 무명(無明)속에서 진리를 밝게 깨닫는 것과 같기 때문에 종교계에서는 깨달음으로 자주 비유한다. 그러므로 풍월은 <풍류도에서의 깨달음>을 표현한 말이고, 따라서 <풍월도에서의 깨달은 사람>을 풍월주(風月主)라 한 것으로 본다.

특히 달은 화랑들이 불렀던 향가[사뇌가]에서 주요 모티브로서 자주 나타 나는데 그중에서도 화랑의 장[花判]을 달로 은유한 것이 바로 충담사(?~765~?)의 「찬 기파랑 가(讚耆婆郎歌)」이다(일연, 1281~3: 「경덕왕·충담사·표훈대덕」). 즉 <열치매 나타난 달이 흰구름 쫓아 떠가는 것 아닌가.>라는 첫귀절이 바로 풍월도의 깨달은 화랑의 장[풍월주]으로서의 기파랑을 은유한 것으로 본다. 이렇게 보면 풍월도의 의미가 더욱 분명해질 뿐만 아니라 다음 귀절인 <새파란 시내에 기파랑의 모습이 잠겼으라.>라는 문장을 보면 이 사상이 바로 <월인천강>과 같다는 것을 알게 하기 때문에 더욱이 여기의 달은 깨달음이요, 풍월주이며, 동시에 기파랑이다. 뿐만 아니라 <기파랑이 지니오시던 마음의 끝을 쫓고자>라고 하였는데 여기서 <마음의 끝>이 바로 깨달은 상태, 즉 깨달은 마음, 본심(本心), 구경각(究竟覺)을 의미한다고 본다. 따라서 달이 바로 이 깨달은 마음을 상징하고 있다. 그러므로 이 향가는 종교적으로나 문학적으로 그 뜻이 매우 심오한데, 경덕왕(재위 742~65)이 이에 대해 <그 뜻이 심히 높다고 하는데 과연 그런가?>라고 칭찬의 뜻으로 물었을 때, 충담사도 별달리 사양을 하지 않고 <그렇습니다.>라고 한 것으로도 잘

알 수 있다.

이와 같이 다시 한번 강조하면 풍류도에서의 깨달음을 특히 달밝음(月明)에 비유하여 풍월이라 하고 이를 또 풍월도라 하였으며, 깨달은 선인을 풍월주라고 한 것으로 본다. 또 향가의 저자중에 국선도(國仙徒)인 월명사(月明師)가 있는 것도 이와 관계가 있을 것이다.

그리고 이러한 호흡법을 수련하기 위하여 화랑들이 산수(山水)를 즐겁게 여행한 것(遊娛山水)에서 산인(山人), 즉 선(仙)이라는 이름이 붙었고, 선교의 수행자 또는 그 완성자를 선인(仙人)이라고 하였다고 본다.

따라서 풍류도의 단전호흡법 등 여러가지 수련으로 남보다 우수한 능력을 갖출 수 있기 때문에 진흥왕이 풍월도를 선양하여 이를 보다 국가사회적으로 확대 개편하여 화랑도를 조직하였을 것이다.

그러면 풍류도-풍월도-선교-선인-화랑은 어디에서 신라에 계승된 것인지도 살펴봐야 할 것이다. 물론 이러한 종교·철학·사상은 신라의 고유한 것으로 보지만 그러나 모든 종교·철학·사상의 보편성과 특수성이라는 측면에서 한국의 지적 전통(知的傳統)이라는 측면을 또한 중시해서 살펴봐야 할 것이기 때문이다.

2. 고조선의 선인왕검

신라는 조선유민이 건국했기(김부식 등, 1145: 「신라본기」〈혁거세거서간 원년〉) 때문에 따라서 풍류도 역시 고조선에서 계승한 것으로 본다. 그런

데 『3국유사』 「고조선」에 인용된 「고기(古記)」에는 풍류·풍월도란 말이 직접 나오지는 않지만 고조선에 앞선 신시의 환웅천왕이 풍백·우사·운사 등을 지휘하였고(일연, 1281~3: 「고조선」), 신라도 풍백과 우사에게 제사를 지냈는데, 풍백이 풍류·풍월도와 관계가 깊다고 보기 때문에 신시와 고조선에서도 풍류·풍월도의 전통이 있었고 그 전통이 신라로 계승된 것으로 본다. 그러므로 논자는 고조선에서도 천지화랑, 국선소도 등 화랑도조직이 있었다고 본다. 그러나 이는 차후의 과제로 하겠다³⁾. 또 「고기」에서는 선인이라는 말도 직접 나오지는 않지만 그러나 단군왕검이 아사달의 산신(山神)이 되었다는 기록이 있는데 이 산신이 선교(仙敎), 선인(仙人)과 관계가 있다고 본다.

그런데 『3국사기』에는 보다 직접적인 기록으로 〈평양은 본래 선인왕검(仙人王儉)의 도읍지〉라고 하였기(김부식 등, 1145: 「고구려본기」〈동천왕 21년〉) 때문에 선인왕검이 곧 단군왕검이고 따라서 고조선 역시 선인-선교-풍류-풍월도가 변창하였음을 보여준다. 더욱이 이승휴(1224~1300)의 『제왕운기』(1287)에서는 선인을 곧 단군으로 보았기(이승휴, 1287: 下 3면) 때문에 이는 분명한 것이다.

이러한 고조선의 선교 역시 논자는 단전호흡법을 중심으로 하였다고 보는데 신라의 풍류도-선교도 이를 계승했다고 본다. 앞으로 이는 더 깊이 연구할 과제이다. 이제 좀더 구체적으로 신라에서의 기원을 살펴보기로 하자.

3) 고구려에서도 신라의 화랑도에 해당하는 조직이 있었는 것으로 보이는데 이맥(1453~1528)의 『태백일사』(1520)에 기록된 〈조의 선인〉을 화랑과 유사한 것으로 볼 수 있고, 또 신채호(1880~1936)도 「조선역사상 1천년래 제1대사건」(1924~5:p.104)에서 〈조의선인〉을 고구려의 화랑으로 설명하였다. 그런데 3국중 백제에서는 기록상으로는 나타나지는 않지만 백제에서도 신선도가 있었을 것으로 보이기 때문에 그러한 사상적 맥락으로 보면 이와 비슷한 조직이 있었을 것으로 보나 신라나 고구려만큼 활성화한 것으로 보이지 않는다. 고구려와 백제의 화랑도조직은 향후 더 깊은 연구가 필요할 것이다.

3. 선도신모와 박혁거세거서간·알영왕후

신라의 풍류-풍월도-선교의 원류를 물론 고조선의 단군왕검-선인왕검에서 찾는다 하더라도 그러나 신라사는 신라사로서 해석해야 한다는 명제를 결코 잊어서는 안된다. 따라서 신라에서 그 창시자를 찾아야 할 것이다.

신라에서의 풍류도-선교의 창시자는 논자가 보기에는 선도신모(仙桃神母)이고 화랑·원화의 시조는 역시 그 자체분인 박혁거세거서간과 알영왕후로 본다.

선도신모는 『3국사기』에서는 <옛 제실의 딸(古有帝室之女)>이라고 하였고(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <경순왕 9년>), 『3국유사』에서는 <본래 중국제실의 딸(本中國帝室之女)>이라고 하였고(일연, 1281~3: 「선도성모수회불사」), 또 이맥(1453~1528)의 『태백일사』(1520)에서는 <옛 부여제실의 딸(昔有夫餘帝室之女)>이라고 하였는데(이맥, 1520: 「고구려국본기」) 이러한 기록을 종합해 볼 때 논자는 선도신모가 고조선에서 출자(出自)하였다고 본다. 그것은 선도신모의 신선술은 중국의 그것과는 다르게 보이기 때문이다. 즉 선도신모의 부황(父皇)이 선도신모에게 소리개(鶯)가 앉는 곳에 집을 짓고 살아라(일연, 1281~3: 「선도성모수회불사」)고 하였는데, 이와 같이 <소리개가 앉는 곳>은 국사의 전통에서는 곧 <숫대>를 의미하는데 이는 중국사의 전통이라고는 할 수 없고 오로지 국사의 전통이다. 다시 말해서 흔히 신선이라면 중국의 도교를 떠올리는데 도교에서는 소도가 없기 때문에 이와 혼동해서는 안될 것이다. 그러므로 고조선-신라의 신선도가 원형이라는 측면에서 앞으로 더 많은 연구가 필요할 것이다.

더 나아가서 논자는 선도산(仙桃山)을 소도산(蘇塗山)으로 해석하는데 그 음이 유사해서 그런 점도

있지만 현재도 태종무열왕릉을 넘어가는 고개를 <소티고개>라고 하는데 이것이 바로 숫대고개일 것이기 때문이다. 따라서 소티-숫대-소도-선도로 볼 수 있기 때문에 선도산이 소도산이며, 소도신모를 선도신모로 차차하였다고 본다.

또 선도신모의 이름은 사소(娑蘇)부인인데 이 사(娑)의 뜻에 대해서는 더 살펴봐야 하겠지만 그러나 먼저 사전적 의미를 보면 <춤출 사, 옷너풀거릴 사, 앓을 사>이므로, 따라서 소(蘇)를 소도의 준말로 본다면 사소부인은 <소도에 주석하고 있는 부인>으로 해석할 수 있다. 그런데 『태백일사』에서는 파소(婆蘇)부인이라고도(이맥, 1520: 「고구려국본기」) 하는데 이 때의 파(婆)를 사전적 의미로 <할머니>로 보아서 파소부인을 <소도의 큰 어머니>로 해석할 수도 있다. 이 역시 사소부인의 다른 이름으로 볼 수도 있는데 그러나 파사(婆娑)라는 단어 자체가 있고, 이에도 또 여러 뜻이 있지만 그 중에 <편안히 앉은 모양>이라는 뜻이 있기 때문에 전체적으로 보면 <파사소도부인> 즉, <소도에 주석하고 계시는 신라의 큰 어머니>라는 뜻이 있는 원래의 이름에서 <사소>, <파소> 등으로 각기 파생되어 나간 것으로 본다.

그런데 이 <파사>를 <편안히 앉은 모양>으로 보면 이를 종교적으로는 단전호흡, 명상의 뜻으로 해석할 수 있다. 즉 도교의 좌망(坐忘), 후대 불교의 좌선(坐禪)에 해당하는 신라 선교의 표현으로 볼 수 있다. 더욱이 이 파사는 5대 파사니사금(재위 80~112)에서 보는 것처럼 왕명으로도 사용되었는데 이렇게 주요한 이름에서 반복적으로 사용되었다는 것은 이 용어가 반드시 당시의 주요 핵심개념이고, 당시의 주요 핵심개념은 대체로 종교에서 나왔을 것이므로 이를 종교의 측면에서 해석해보면 단전호흡이나 명상, 도교의 좌망, 후대 불교에서의

좌선이다. 또 가야에는 파사석탑이 있는데 이로 봐도 파사가 핵심적인 종교용어이다. 더 나아가서 이를 갖고 추정해 보면 파사니사금이 그의 형인 일성니사금보다 먼저 왕이 된 이유도 알 수 있다. 즉 풍류-풍월-선교-단전호흡으로 더 뛰어난 능력을 보여서 왕이 먼저 되고 이름도 파사가 들어 갔다고 본다.

이와 같이 <소리개가 앉는 곳>의 선도신모가 소도신모이고 이 소도는 중국사의 전통이 아니고 고조선-신라로 이어지는 국사의 전통이기 때문에 따라서 선도신모가 고조선에서 출자하였다는 것이 분명하고, 그리고 이 소도에서 좌망, 좌선의 원모습으로 보이는 단전호흡법, 명상을 수련하는 풍류도-선교가 행해졌다는 것을 알 수 있다. 따라서 소도는 풍류도-선교의 사원이다.

그런데 보다 중요한 것은 선도신모의 자체분인 신라 초대 국왕 박혁거세거서간(재위:-57~4)과 선도신모의 현신이라고 일컬어지는 초대 알영왕후가 13세에 등극하였다는 것이다. 이는 선도신모의 풍류도-선교와 그 사원인 소도에서의 수련으로 <성통공완> 등의 특별한 능력을 보였기 때문으로 본다. 따라서 풍류도-선교의 수행자인 10대의 화랑-원화의 시조는 바로 박혁거세거서간과 알영왕후로 봐야 한다. 화랑이 현좌충신(賢佐忠臣)과 양장용졸(良將勇卒)도 많이 배출하였지만(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <진흥왕 37년>) 특히 신라의 48대 경문왕(景文王:재위 861~75)이 화랑으로서 왕이 된 것은 이러한 전통이 이미 신라 초기에서부터 있었기 때문으로 본다.

그리고 박혁거세거서간과 알영왕후를 추대하는데 결정적인 역할을 한 것은 돌산(突山) 고허촌(高墟村), 나중의 사도부(沙梁部:여기서 梁은 도로 읽어 야함)의 소벌도리(蘇伐都利)공이다. 나중에 정씨

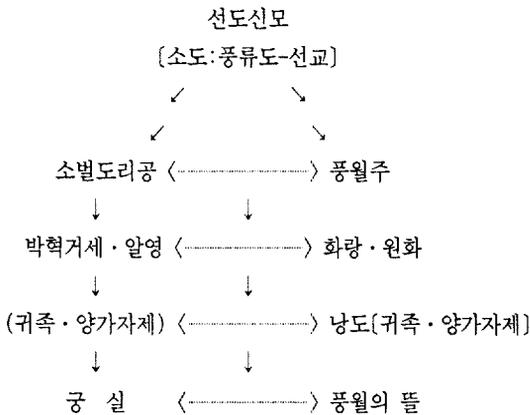
(鄭氏)로 사성(賜姓)된 소벌도리공은 처음 형산(兄山)에 내려왔다고 하였는데 이 형산을 북형산(北兄山)으로도 보지만 그러나 서형산(西兄山)과도 관계가 있다고 본다면 서형산은 곧 선도산이기 때문에 선도신모와 소벌도리공은 교류관계가 있고 따라서는 이 사도부가 곧 소도부로서 신라에서 종교·제천·소도·풍류·선교의 업무를 담당하는 종교부로서 왕과 왕후의 추대 역시 고대에서는 종교부의 고유업무이었을 것이기 때문에 이러한 직무의 일환으로 박혁거세거서간과 알영왕후의 추대실무를 맡았을 것으로 본다. 특히 알영왕후가 사도리(沙梁里) 출신이라는 것은 사도부 소벌도리공의 직무를 잘 알게 해 준다. 특히 『3국사기』에 보면 알영왕후를 할머니이 데려가서 키웠다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <혁거세거서간 5년>)고 하였는데 이 할머니이 또한 선도신모로 보인다.

또 신라에서는 출신이 밝혀진 화랑중에서 사도부 출신의 화랑이 자주 보이는데 예를 들면 김흠순(金欽純)·김반굴(金盤屈)·김영윤(金令胤) 3대와 사도궁사인(舍人)인 낭도 검군(劍君), 그리고 화랑5계를 받은 귀산·추항이 모두 사도인이다. 이것은 사도-소도-선교-풍월-화랑의 전통속에서 특히 사도부인이 화랑이 많이 된 까닭이라고 본다.

그러므로 소벌도리공이 지금의 창림사 터인 남산 서쪽 기슭에 궁실을 세우고 박혁거세거서간과 알영왕후의 2성(二聖)을 모셔다가 길렀는데(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <혁거세거서간 원년> 및 일연, 1281~3: 「신라시조 혁거세왕」), 여기에서 바로 선도신모의 풍류도-선교의 수련이 이루어져서 두 성인이 13세 되던 해에 풍류도-선교에서 설정한 <성통공완> 등의 계제를 통과하였기 때문에 두 분이 성인(聖人)이 되고, 종교의 수장(首長)이 왕이 되는 신라의 중정합일(宗政合一)조직사상에 의해

두 성인을 왕과 왕후로 추대하였다고 본다. 논자의 종정합일조직사상에 대해서는 차후에 설명할 기회를 갖고자 한다. 따라서 사도부가 그 당시의 핵심적인 종교부이었기 때문에 이의 실무를 맡았고 초기부터 이렇게 왕과 왕후를 배출하였기 때문에 그 후로도 중심부가 되어 신라6부조직중에서 큰 발전을 보았다고 본다.

그리고 남산 서쪽의 궁실에서 2성만 교육시킨 것은 아니고 반드시 귀족·양가자제도 같이 교육시켰을 것이기 때문에 이곳이 화랑을 교육시킨 <풍월의 뜰(風月之庭)>(김부식 등, 1145: 「열전 8」 <검군)>과 같은 역할을 한 신라 최초의 교육장이고 또 이 궁실에서의 교육조직이 화랑·원화와 낭도를 교육시킨 후일의 화랑도조직의 원형이라고 본다. 이를 대비하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 박혁거세·알영과 화랑·원화의 대비

그런데 근년에 발견된 『화랑세기』(발췌본)에서도 이러한 내용을 살펴볼 수 있는 자료가 있는데 여기서는 화랑을 선도(仙徒)라고 하였고 신궁(神宮)에서 신을 받드는 일을 하였다(김대문, 704전

후: 「서문」)라고 하였다. 이것은 논자의 신선도-풍류도-풍월도의 논증과 비교적 일치하는 것이고 그리고 선도와 원화·화랑도의 기원을 연부인(燕夫人)에게 둔 것은 역시 논자가 그 기원을 선도신모에게 두는 것과 같다. 논자는 결국 연부인이 선도신모일 가능성이 높다고 본다. 이것은 최치원(857~?)이 신라의 기원을 연(燕)의 탁수에 두고 있는 것(일연, 1281~3: 「진한」)과 같은 기술법이다. 또 위만을 옛 연인(燕人)이라고 기술하고 있는 것(사마 천, -91년경: 「조선」)과도 일맥상통한다고 하겠다. 논자는 본질적으로 신라가 후대의 연지역이 된 고조선-진조선을 계승하여 건국한 것으로 본다.

또 『화랑세기』(발췌본)에서는 12세 풍월주 보리공(菩提公)과 그의 부인 만룡낭주(萬龍娘主)가 여러 선행을 하여 이 두 분을 <2성>에 비교하였다(김대문, 704전후: 「보리공」)고 했는데, 신라에서의 2성(二聖)은 일반적으로 박혁거세거서간과 알영왕후를 일컬으므로 이와 같이 풍월주부부를 2성에 견준 것은 그 기원이 역시 박혁거세거서간과 알영왕후부부의 2성에 있다는 것을 보여 준다.

이같이 화랑도조직은 풍월도-선교-소도의 종교에 기반을 둔 조직으로서 신앙심과 종교적 수련에서 배양된 능력때문에 높은 조직유효성을 가져 왔다고 본다.

그리고 다시 한번 강조할 것은 진흥왕이 <나라를 흥하게 하려면 반드시 풍월도를 먼저 해야 한다.>라고 한 것에서도 알 수 있는 것처럼 진흥왕이 풍류도와 화랑도를 창설한 것은 아니고 선도신모의 그것을 계승하여 발전시켰다는 것이다. 그리고 풍류-풍월도-선교는 조직사상사의 측면에서 계속 깊이 연구해야 할 것이며 특히 단전호흡법-명상-좌망-좌선이 조직의 생산성향상에 긍정적 영향을 주는

지도 더 연구를 해야 할 것이다⁴⁾. 그 뿐만이 아니고 화랑도조직원이 15·6세의 소년으로서 죽음을 무릎쓰고 목표달성을 위해 헌신한 것은 결국 화랑도조직이 종교수련조직에서 기원하기 때문에, 풍류도의 종교교리와 단전호흡법, 기도 등 수련적 측면에서 불사(不死)의 정신력이 형성되었다고 본다. 그래서 화랑도조직은 기원이 더욱이 주요한 것이다. 이제 화랑도조직의 이념을 보자.

III. 화랑도조직의 이념

1. '빛밝음으로 누리를 다스림'조직사상

조직의 유효성을 높이는 데는 이념이 중요하다. 화랑도조직도 매우 분명한 이념이 있었는데 그것은 신라 화랑의 시조라고 할 수 있는 박혁거세거서간에서 찾아 볼 수 있다. 혁거세(赫居世)를 다르게는 불구내(弗矩內)라고 하는데 일연은 이를 해석하여 <빛밝음으로 누리를 다스림(光明理世)>이라고 하였다. 다시 말하면 박혁거세거서간을 <빛밝음으로 누리를 다스리는 왕>으로 해석하였다.

그러므로 논자는 박혁거세거서간의 이념이 곧 광명이세요, 이것이 신라정신, 화랑정신이 되었다고 본다⁵⁾. 따라서 화랑도조직의 이념은 오로지 세상을 밝게 한다는 것이지 개인이나 집단의 어떠한 명예나 이익만을 위한 것이 아님을 알 수 있다. 3국통일 역시 통일 그 자체에 목적이 있기도 했겠지만

그것보다는 오로지 세상을 밝게 해야 한다는 화랑정신, 신라정신에서 나왔다는 것을 알아야 한다. 이러한 대의명분이 화랑의 강인한 정신전력을 형성하였을 것이다.

그런데 여기서 <밝은 왕>을 단순히 정치적 수식사로 보아서는 안될 것이다. 선교-풍류-풍월도의 측면에서 이를 종교적으로 해석하면 이는 단전호흡, 명상, 기도 등의 수련으로 도를 깨우친 <마음이 밝은 왕>을 의미하는 것이다. 박혁거세거서간과 알영왕후는 궁실에서 선교-풍류-풍월도의 수련으로 성통공완(性通功完)하여 마음이 밝아졌기 때문에 13세의 어린 나이이지만 <밝은 이>로서 세상을 밝게 할 왕과 왕후로 추대되었다고 본다. 그러므로 박혁거세거서간과 알영왕후가 2성(二聖)으로 존칭된 것은 단순한 것이 아니고 반드시 이는 당시 풍류도-선교의 종교적 의미로 <밝은 이(哲人)>가 되었다는 것이며, 이 역시 고대사상에서 자주 나오는 성왕(聖王)정치, 즉 내성외왕(內聖外王)정치를 의미하는 것이고, 실제로 신라는 이러한 성왕정치를 잘 실천하였다.

물론 이러한 성왕사상은 신라만 있는 것은 아니다. 즉 고구려도 일월지자(日月之子)인 시조 동명성왕(재위 -37~-19), 2대 유리명왕(재위 -19~18), 21대 문자명왕(재위 491~519)의 경우에서 보는 것처럼 그 이름에 명(明)자가 있는 것은 고구려도 이러한 사상을 갖고 있다는 것을 분명하게 보여주는 것인데 다만 그 실천이 쉬운 것이 아니다.

이와 같이 신라 화랑은 개인적으로는 <밝은 이>, 즉 풍월주가 되고, 국가적으로는 <밝은 왕, 밝은

4) 현재도 대기업 등 기업체의 연수에서 이러한 수련법을 활용하고 있다.

5) 최남선(1890~1957)은 「조선상식문답」(1937)에서 단군이래의 조선의 고유신앙을 <밝은 누>로 보고 이것이 변천하여 <부루교>가 되었고, 이 교단의 聖童을 화랑도로 보았다. 그러나 <밝은 누>를 <神의 뜻대로 하는 세상>으로, <부루>를 <풍류>로 본 것은 논자와는 본질적으로 다른 견해이다. 「조선상식문답」, 중판, 서울:삼성미술문화재단, 1989, pp.146-57.

나라)를 지향하여 대의명분이 분명했기 때문에 이러한 신라와 화랑의 조직이념이 화랑도조직의 높은 유효성을 가져오고 또 당시 3국민의 지지를 받아서 3국통일을 완수하였다고 본다. 특히 복잡한 현대조직사회의 이념을 제시해야 할 현대조직론에서는 이를 <밝은 조직>사상으로 더욱 계승할 필요가 있겠고 기업경영에서도 마찬가지이다.

2. 흥방이국(興邦理國)조직사상

진홍왕은 <나라를 흥하게 하려면, 반드시 풍월도를 먼저 해야 한다.>라고 하여 화랑도조직의 이념이 나라를 흥하게 하는 데에 있다는 것을 분명히 하였다. 이 역시 주요한 이념이라고 하겠다. 원래 종교의 이상은 개인적인 수련과 개인의 깨달음에 있다. 풍월도-선교도 원래는 그러하였을 것이다. 그러나 박혁거세거서간과 알영왕후 2성의 사례에 처처럼 풍월도는 이를 승화시켜 화랑도조직이 개인적 수련과 개인적인 깨달음을 바탕으로 국가에 봉사하고 국가를 부흥시킨다는 원대한 목표를 처음부터 갖고 있었던 것으로 본다. 진홍왕은 다만 이를 계승하여 보다 더 발전시킨 것이다.

뿐만 아니라 진홍왕은 <조직원을 모아서 사(士)를 선발하고 그들에게 효제충신(孝悌忠信)을 가르쳤는데 이것은 나라를 다스리는 대요(大要)이다.>라고 하여(일연, 1281~3: 「미륵선화 미시랑 진자사」), 화랑도조직의 형성목적이 나라를 다스리는 데(理國)에 있다는 것을 역시 분명히 하였다. 다시 강조하면 원래의 종교가 갖고 있는 소송적 차원을 넘어서서 대승적 차원을 포함하고 더 나아가서 보다 더 국가적 차원으로 승화된 종교가 풍류도라고 본다. 즉 화랑을 지칭하는 또다른 이름인 국선(國仙)은 국가선인, 국가선량으로서 불교의 국사(國

師), 국통(國統)과 같은 의미이다. 이를 보면 풍월주와 국선화랑을 국가에서 임용하였고, 또 이들이 국가 차원에서 기여하였다 라는 것을 보다 잘 알 수 있다.

이는 우리의 전통인 탐구인세·재세이화·홍익인간사상을 계승한 것이라고 하겠으며 고대 선교의 성통공완(性通功完), 불교의 상구보리(上求菩提); 하화중생(下化衆生), 유교의 수기치인(修己治人)과 같은 사상이다.

이러한 흥방이국조직사상이 화랑도조직의 주요한 대의명분을 형성하는 조직이념으로서 조직원의 높은 헌신도와 성취도를 가져오고 조직유효성을 높이는 데에 큰 역할을 하였다고 본다. 오늘날에서도 사시, 사훈에서 나타나는 기업입국(企業立國), 기업보국(企業報國)의 이념과도 비슷한 데가 있다고 하겠다.

3. 화랑5계의 현대적 조직이념으로서의 계승

화랑5계는 잘 알려져 있고 또 화랑정신과 신라정신을 대표하고 있다. 그런데 『3국사기』 등 원문에는 <세속5계>로 되어 있는데 이는 귀산(?~602)과 추향(?~602)이 스스로를 속사(俗士)라고 하였기 때문에 이렇게 이름붙인 것으로 보이며 따라서 <속사5계>, <신라5계>라고 하는 것이 정확하다. 즉 신라의 속세의 선비정신, 국가정신을 대표하고 있다. 그러면 원광(圓光)(542~640)법사가 귀산과 추향에게 가르쳐 준 화랑5계를 먼저 보기로 하자(김부식 등, 1145: 「열전 5」 <귀산> 및 일연, 1281~3: 「원광서학」). 이 화랑5계의 의미와 그 성과에 대해서는 이미 많이 연구되었기 때문에 여기서는 그러한 부분은 모두 줄이고 화랑5계의 현대적 조직이념으로서의 계승이라는 주제에 대해서

살펴 보고자 한다.

첫째, 사군이충(事君以忠)은 물론 왕에게 충성한다는 의미이지만 이 보다는 후대이나 최치원은 「난랑비서」에서 〈국가에 충성하고,〉라고 한 바가 있다. 그러므로 현대에서는 역시 국가나 자신이 소속하고 있는 조직에 충성한다는 덕목으로 새롭게 받아들여지면 된다.

둘째, 사친이효(事親以孝)는 부모에게 효도를 해야 한다는 덕목인데 이는 현대에서 오히려 필요한 덕목이다.

셋째, 교우이신(交友以信)은 친구사이에는 신뢰가 있어야 한다는 덕목이지만 현대에서는 자신이 소속한 직장의 동료, 더 나아가서 상·하급자와도 신뢰가 있어야 한다는 덕목으로 받아들여지면 더욱 좋다.

넷째, 임전무퇴(臨戰無退)는 물론 전쟁에서 죽을 때까지 결코 물러서지 않는다는 덕목이지만, 현대에서는 조직속에서의 자신의 목표달성에 생명을 걸 정도로 최선을 다한다는 의미로 받아들여지면 된다.

다섯째, 살생유택(殺生有擇)은 생명체를 죽이는 일은 극히 필요한 때 외에는 피하라는 덕목인데 이는 단순한 것이 아니고 심오한 우주철학이 담겨있다. 즉 인간을 포함한 모든 생명체의 공존공영의 철학을 나타낸 것으로 본다. 따라서 현대적 의미로 보면 인간중심적 차원의 환경보존·자연보호의 개념을 넘어서는 모든 생명체의 공동체적·동반자적 상호관계를 강조한 덕목으로서 현대 기업경영에서도 매우 중요한 이념이라고 본다.

이와 같이 화랑5계는 신라5계이며, 오히려 오늘날 현대조직사회에서도 그 이념으로서 충분히 역할을 다할 수 있는 살아있는 이념이기 때문에 〈한국5계〉로 승화시켜 계속 선양하는 것이 좋을 것이다.

이렇게 신라 화랑도조직은 이념이 매우 분명하였

기 때문에 조직의 유효성을 높일 수 있었다. 이제 화랑도조직의 이론에 대해서 알아 보기로 하자.

IV. 화랑도조직의 이론

1. 가부장적 조직사상으로서의 부황(父皇)사상

화랑도조직의 이론적 측면에서 가장 기본적으로 들 수 있는 것이 신라에서 특히 나타나는 가부장적-가족주의적 조직사상으로서의 부황사상이다.

먼저 이를 보면 충담사(忠談師: ?~765~?)는 「안민가」(765)에서 〈임금-아버지, 신하-어머니, 국민-아이〉에 비교했는데(일연, 1281~3: 「경덕왕·충담사·표훈대덕」), 이는 무엇보다도 국가조직의 구조원리를 가정구조와 동일시하는 조직이론적 특징을 보여주고 있다. 논자는 이를 가부장적 조직사상, 가족주의적 조직사상, 특히 아버지의 권위를 조직의 장(leader)에게 전이하는 것을 부황사상으로 이름 붙인다. 이는 단순한 가족주의적 순정주의와는 다른 차원의 개념이다.

원래 부모는 자식에게 있어서 절대적인 것이다. 그 어떤 종교, 철학, 사상, 정치, 권력으로도 부모의 절대성, 특히 아버지의 절대성을 부인하거나 훼손할 수는 없는 것이다. 따라서 조직의 장을 아버지에 비교하여 장의 권위를 절대불변의 지위로 승격시킨 이 사상은 조직이론으로서 매우 탁월한 것이다. 물론 이는 신라에서만 나타나는 것은 아니고 고대에서는 비교적 자주 나타나는 사상이다. 일찌기 공자(-552[551]~-479)는 중국 제의 위정자인 경공(景公: 재위 -547~-490)을 만났을 때, 〈임금은 임금답고, 신하는 신하답고, 아버지는 아

자를 부제(副弟)로 직명을 붙였는데(김대문, 704 전후), 이는 정부(正副)책임자를 형제로 결연하게 한 것으로서 신라가 가부장적 조직이론을 조직구조에서도 실천한 것임을 알 수 있다. 이때 아버지는 물론 왕이었을 것이다. 군사부(君師父)일체, 그리고 오늘날의 종교조직에서도 사부(師父)-사모(師母)-사형(師兄)-사제(師弟)-사매(師妹), 그리고 신부(神父, father)-수사(修士, brother)-수녀(修女, sister)라는 용어를 사용하고 있는데 모두 이러한 사상에서 나온 것이다.

이와 같이 가족주의적인 혈연적 단결력을 사회적 조직에서도 구현했기 때문에 신라조직과 화랑도조직의 유효성이 높았을 것으로 본다.

2. Y이론의 민주적 리더십과 성왕정치

신라는 건국초부터 경영학의 대표적인 리더십이론으로 보면 맥그레거(D. McGregor)의 Y이론의 리더십을 사용한 것으로 보인다. 이것은 박혁거세 거서간의 건국이념이자 조직이념인 광명이세사상과 일치하는 것이고 또한 신라의 건국과정이 6부조직의 건국회의에서 먼저 건국이 결정되고 왕과 왕후를 추대하여 신라가 6부조직의 분권적 연방국가로 출발한 것과도 깊은 관계가 있다. 즉 논자는 이러한 전통때문에 신라가 그후 화백회의를 통하여 국가최고정책을 결정하였다고 본다. 물론 그렇다고 해서 왕권이 약하다는 것은 전혀 아니고 왕권의 전제와 독재를 제도적으로 방지하고 리더십에서 Y이론으로 대표할 수 있는 민주형, 배려, 인간중심, 9-9형, 시스템 III·IV, 성숙이론에 의한 리더십을 보다 더 잘 발휘하였다는 것이다. 이는 다른 나라에서 흔히 영웅적 정치지도자에 의해서 집권적 왕정국가로 건국되어 후대로 갈 수록 전제와 독재로

흐른 것과 매우 비교해 볼 수 있다고 하겠다.

이러한 Y이론적 리더십의 고대적 표현이 성왕정치라고 보며 이것은 근세까지도 정치적 이상이었던 것인데 신라는 광명이세사상으로 이를 잘 실천하였다. 이는 신라초기부터 나타나는데 2성에 대한 호공(瓠公)의 강한 자부심에서 잘 살펴볼 수 있다. 그리하여 침략해 온 낙랑인까지도 <도가 있는 나라 [有道之國]>라고 찬탄하였을(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <혁거세거서간 38년>) 뿐만 아니라 중국 당의 고종(高宗:재위 659~83)이 소정방에게 신라마저 침략하라고 했을 때, 소정방이 <신라는 그 왕이 인자하여 국민을 사랑하고, 그 신하는 충성으로 국가에 봉사하며, 하급자는 상급자를 부형(父兄)처럼 섬기기 때문에 비록 작은 나라이지만 침략을 피할 수 없습니다.>라고 했던 것(김부식 등, 1145: 「열전 2」 <김유신 中>)으로도 잘 알 수 있다. 여기서 부형처럼 섬긴다는 것 역시 가부장적 조직사상에서 나온 것이다.

이러한 리더십은 화랑도조직에서도 나타나는데 진덕·태종·문무·신문왕의 4대에 걸쳐 재상(총재)을 한 화랑 죽지랑(竹旨郎)은 그의 낭도인 득오실(得烏失)이 모도부의 익선(益宣)의 창고지기가 되어 부산성으로 빨리 가느라고 인사도 못하고 떠나가서 10일째 출근을 하지 않았음에도 불구하고 좌인(左人)을 거느리고, 또 낭도 137명과 함께 찾아가서 떡과 술을 대접하고 또 익선에게 휴가를 청하여 득오실과 같이 돌아오자(일연, 1281~3: 「효소왕대 죽지랑」) 하였다. 이는 모두 Y이론으로 대표되는 인간중심의 민주적 리더십을 발휘한 것이라고 하겠으며 이러한 조직의 민주성이 신라가 3국의 기층민중의 지지를 받아 3국을 통일한 근본원인이라고 본다.

이러한 결과로 화랑도조직의 직무만족과 조직전

념도가 높았을 것으로 본다. 이제 선발방법으로서 평가센터법과 조직생활을 보기로 하자.

3. 평가센터법과 조직생활

화랑도조직이 인재양성과 선발을 위한 제도라는 것은 주지하는 바이다. 그러면 인사관리의 부문에서 이러한 방법이 구체적으로 어떤 선발방법인가를 알아보는 것이 좋을 것이다.

진홍왕 37년(576)에 <처음 왕과 신하가 인재를 알 수 없는 것을 우려하여 조직생활을 하게 하여 [類聚群遊], 그 행동과 올바름을 관찰하고 연후에 추천하여 임용하고자 했다. 마침내 미녀 2인을 간택하였는데 남모와 준정이며 3백명의 조직원을 모집하였다.……그뒤 다시 미모의 남자를 장식하여 화랑이라 이름하고 받드니 조직원이 구름처럼 모였다. 혹 도의로써 서로 연마하고, 혹 가악으로써 서로 기뻐하며, 혹 산수를 여행하며 즐거워하니 먼 곳이라도 가지 않는 곳이 없었다. 이로 인하여 그들의 사악함과 정직함을 알게 되어 그 중 선량한 인재를 선택하여 정부에 추천하였다.>라고 하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <진홍왕 37년>).

그런데 현대 인사관리에서도 선발방법으로 다중면접법, 합숙훈련 등을 사용하는데 특히 평가센터법(human assessment centers method: ACM)은 피평가자들을 일정기간 합숙시켜서 여러가지 연습, 테스트, 면접, 토의 등을 하면서 훈련받은 평가자가 피평가자의 잠재능력을 조기에 발견하고 육성하여 적재적소에 배치하여 활용하는 방법을 말한다(김식현, 1991:p.306 및 최종태, 1986:p.103). 따라서 화랑도조직이 조직생활속에서 인재를 양성하고 선발하고자 하는 방법은 인사관리의 측면에서 보면 바로 이 평가센터법과 비슷하다.

이러한 조직생활을 <군유(群遊)>등의 표현에 혹해서 많은 사람들이 마치 놀이처럼 생각하는 경향도 있는데 그러나 그렇지 않고 앞에서의 죽지랑의 사례에서 보면 <풍류황권>이라는 출근부가 있어 낭도의 결근을 매기며 10일이상의 장기결근자는 사유를 알아보기 위해 화랑 죽지랑이 직접 낭도 득오실의 어머니까지 소환하였고, 또 혜숙스님은 화랑 호세랑의 낭도였는데 오래 결근하므로 호세랑이 황권에서 이름을 삭제하는 것(일연, 1281~3: 「2혜동진」)을 볼 때, 매우 체계적이며 규정, 규칙과 규율이 확립된 질서정연한 조직생활이다.

이러한 방법이 골품제등의 신분, 계급, 혈연에 의한 선발방법보다도 조직생활을 통해 검증된 능력에 의해서 우수한 인재를 선발할 수 있는 방법이었기 때문에 신라 화랑도조직은 조직유효성이 높았을 것이다. 즉 조직제일의 신라라고 하겠다. 이와 관련하여 이제 능력주의와 사(士)계층의 양성을 살펴 보기로 하자.

4. 능력주의와 사(士)계층의 양성

인재를 선발·임용·등용·승진시키는 기준과 그 효과 내지 결과는 역사조직학의 주요한 연구과제이다. 우선 여기서 이 논제를 이해하기 위한 범위내에서 대략적으로 정리하면 다음의 3가지다.

첫째는 신분주의이다. 즉 골품제 등과 같이 왕족·귀족·평민 등 태어날 때의 신분·계급·계층, 또는 성별, 가족내에서의 위치에 의해서 선발하고, 임용, 승진을 결정하는 것이다. 이렇게 개인이 통제할 수 없는 귀속적 지위(ascribed status)에 의해서 조직내의 지위가 결정되는 것을 신분주의라고 이름붙일 수 있다.

둘째는 연공주의이다. 근무년수에 비례해서 우선

권을 주는 것이다. 즉 입사서열, 연령, 근무경력, 선임권, 학력 등을 우선시해서 조직내의 지위를 결정하는 것이다. 여기서 연령은 귀속적 지위로 분류할 수도 있으나 연공주의와 맥락을 같이 한다고 보고 여기에 분류하였다.

셋째는 능력주의이다. 조직목표달성에 기여하는 업무수행능력에 따라 선발, 임용, 승진시키는 것이다. 이것은 업적 또는 기술적 자질이나 능력 때문에 생기는데, 개인이 통제할 수 있는 획득된 지위(achieved status)에 의해서 조직내의 지위를 결정하는 것이다. 이는 결국 성과주의와 안과 밖의 관계가 있다.

신라에서는 거의 첫째의 신분주의에 의한 골품제에 의해서 사회적 조직의 지위를 결정하였다. 이미 설계두(?~645)는 그 자신이 명문의 자손임에도 불구하고, <신라는 사람을 임용하려면 골품을 따지기 때문에 그 왕·귀족이 아니면 아무리 뛰어난 재주와 훌륭한 공적이 있어도 그 한계를 넘지 못한다.>라고 하고는 621년에 중국으로 건너 간 바가 있다(김부식 등, 1145: 「열전 7」 <설계두>).

둘째의 연공주의도 탈해니사금이 즉위할 때 연령을 기준으로 한 바가 있다.

이와 같이 신라는 엄격한 신분-연공주의 사회였으나 다만 화랑조직에서는 셋째의 능력주의, 더 나아가서는 성과주의를 채택하였다.

『3국유사』에서는 원화를 선발할 때에 <인가(人家)의 낭자중에서 미염자를 선택하여,>라고 했고, 또 화랑은 <양가(良家)의 남자중에서 덕행자를 선택하여,>라고 했기 때문에(일연, 1281~3: 「미륵선화 미시랑·진자사」) 이는 원화와 화랑의 자격을 왕·귀족을 포함한 평민이상이라고 한 것으로 봐야 한다. 즉 화랑 사다함은 그에게 내려준 가야국인 포로 3백명을 모두 <양인(良人)>으로 풀어주었

다고 했는데(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <진홍왕 23년> 및 「열전 4」 <사다함>), 이 양인은 평민이기 때문에 화랑과 원화선발에서의 인가, 양가도 평민을 포함한 그 이상이다. 물론 중국 당의 고염이 쓴 『신라국기』(765~80년대)에서는 <귀인(貴人)자제중에서 미남자를 선택하여,>라고 했지만(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <진홍왕 37년>), 이는 신라하대에 외국인어 쓴 글이므로 부분만을 보았을 가능성이 있다. 물론 또 귀인자체가 화랑이 많이 되었고, 평민은 낭도가 많이 되었을 것이지만, 평민도 능력이 있으면 화랑이 되는 데에 별다른 자격제한이 없었다고 본다.

실제로 『3국유사』 「미륵선화 미시랑·진자사」에 보면 이를 잘 알 수 있는데, 진지왕(眞智王:재위 576~9)때의 홍륜사 스님인 진자(眞慈)는 미시랑(未尸郎)을 만나기 위해 경주에서 그 당시의 웅천(지금의 공주) 수원사까지 10일동안이나 걸었지만, 그곳에서 미시랑을 잠깐 만났다가는 곧 헤어지고, 다시 신라로 돌아와서 경주 영묘사 동북쪽 길가의 나무밑에서 두번째로 미시랑을 만나게 되자 미시랑을 가마에 태워 궁궐로 들어가 진지왕에게 추천하였는데 왕이 경애하고 국선으로 받들었다. 그런데 미시랑은 원래는 경주인(京師人)이지만 일찍 부모를 잃고 성도 모른다고 하였다. 여기서 보면 미시랑은 왕·귀족을 아니고 평민으로 보인다. 그렇지만 진자는 미시랑을 <미륵선화>라고 까지 하면서 받들었다. 그 이유는 무엇일까? 그런데 미시랑은 미륵선화가 되어서 <자제(조직원)를 화목하게 하였고 예의와 풍교(風敎)가 보통사람과 다르며 풍류를 세상에 빛내기를 거의 7년이나 하였다.>라고 했기 때문에 그것은 오로지 미시랑의 뛰어난 능력 때문이라고 봐야 한다. 즉 미시랑은 조직생활에서 인간중심적 리더십이 뛰어났고, 특히 풍류-풍교-선

교에서 뛰어난 능력을 보였기 때문에 왕의 경애를 받고 국선화랑에 임명된 것이다.

그러면 미시랑의 풍류는 무엇일까? 그런데 진자스님이 두번째로 미시랑을 만났을 때, 미시랑은 영묘사 동북쪽 길가의 나무밑에서 <편안히 앉아 있다>가 거닐고 있었다(婆娑而遊.)라고 하였는데 여기서 <파사>를 앞서 본 것처럼 단전호흡, 명상, 또는 좌망, 후대의 좌선으로 해석할 수 있고 <유>는 좌선후의 경행(經行)으로 해석할 수 있기 때문에 미시랑의 풍류-풍교-선교에서의 뛰어난 능력은 결국 단전호흡법 등 수련에서 뛰어났다는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 능력이 신분-연공주의 사회에서 미시랑이 국선화랑-미륵선화가 된 이유일 것이다. 『화랑세기』(발췌본)에서도 화랑도조직의 능력주의를 강조하는 기록이 자주 나오는데 특히 7세 풍월주 설화랑(薛花郎) 때에 <이런 이유로 문노(文弩)의 조직원이 미천한 신분으로서 고관에 발탁된 사람이 많으니, 초야의 사람과 순종하는 조직원이 출세의 문으로 여기고 문노를 신과 같이 받들었다.>라고 하였고(김대문, 704전후: 「설화랑」), 이에 <조직원이 서로 격려하여 죽음으로써 임무를 완수하기를 바라니 사풍(士風)이 이 때문에 크게 일어나 통일대업이 문노공에게서 싹트지 않은 것이 없었다.>라고 하였다(김대문, 704전후: 「문노공」). 이로써 화랑도조직의 가장 주요한 이론인 능력주의를 이해할 수 있고 신라가 3국을 통일한 조직론적 원인을 이해할 수 있다. 그런데 여기서 사풍(士風)이 크게 일어났다는 것은 화랑도조직의 계층적 특징을 보여 주는 것인데 이는 뒤에서 보기로 하겠다.

그러나 이러한 조직에서의 선발·임용·승진기준의 문제는 앞서의 설계두의 말에서도 본 것처럼 항상 갈등의 소지가 있을 수 있다. 신라라고 해서 예외는 아닐 것이다. 10세 풍월주 미생(美生) 때에

화랑은 크게 5개의 유파가 있었는데(김대문, 704전후: 「미생공」), 첫째는 <통합원류>로서 귀천과 내외를 불구하고 인재를 발탁, 임용해서 국력을 강하게 하자는 유파인데 이는 능력주의를 채택한 유파이다. 둘째와 셋째는 <대원신통>과 <진골정통>인데 이는 신분주의를 채택한 유파이다. 넷째는 통합원류와 진골정통을 혼성한 <이화류>와 다섯째 통합원류에서 나와 대원신통과 연합한 <가야파>인데 이들은 능력주의와 신분주의를 절충한 유파로 본다. 그러므로 이렇게 유파가 갈려진 원인이 매우 조직적이고 합리적인 원인인데 크게 보면 능력주의와 신분주의의 갈등때문이었다는 것을 알 수 있고, 화랑도조직에서는 역시 능력주의가 주류를 이루었다. 앞서의 문노공 역시 유파로는 진골정통을 받들어 진골정통에 속했지만 그 자신은 신분이 낮다고 볼 수 있는데 화랑도조직의 실천에서 능력주의를 최대한 채택하여 신처럼 받들여졌다. 더 나아가서 13세 풍월주 용춘은 <골품은 단지 왕위와 신위를 구별짓기 위한 것인데 화랑의 조직원을 어찌 골품으로 임용하겠느냐? 공이 있는 자를 상주는 것은 법의 상규인데 어찌 유파로서 하겠느냐?>라고 하여(김대문, 704전후: 「용춘공」), 골품은 단지 신분, 자격, 직급에 해당될 뿐 화랑의 조직원·공무원의 임명 또는 직책의 부여, 승진, 승급, 승격, 보상은 결국 임무원수-공적여부 즉 능력주의로 하겠다는 것을 분명히 하였다. 따라서 신라에서 화랑도조직은 능력주의가 주류를 이루고 있었던 것을 잘 알 수 있다. 그리고 이러한 측면을 볼 때 신라사회는 매우 합리적이고 성숙한 조직사회라는 것을 알 수 있다.

그러나 화랑도조직이 능력주의를 채택할 수 있었던 것은 이 조직이 원래 종교조직이었기 때문이다. 종교조직은 그 성격상 신도가 되고 사제 또는 성직

자가 되는 데에 세속의 신분·연공 또는 빈부귀천을 인정하지 않고 오직 종교내부의 기준에 따라 지위가 결정되고 그 지위가 다시 사회에 나갔을 때 사회인, 특히 신도에게 인정되는 것이다. 물론 종교조직에서는 연공주의가 엄격하기도하지만 특히 수련-수도-득도는 빈부귀천이나 연령과는 전혀 관계없는 오로지 종교적 능력에 의해서만 그 계층이 결정되기 때문에 이 종교적 능력주의가 종교조직의 한 특징이라고 하겠다. 따라서 화랑도조직이 능력주의를 채택해서 그 내부에서 여러가지 수련, 훈련, 학습, 리더십, 업적, 인품 등등에 따라 지위를 결정했을 때, 그것이 풍류-선교사회에서 그대로 인정될 수 있었기 때문에 쉽게 능력주의를 채택할 수 있었고 동시에 화랑도조직을 통해 신라가 능력주의에 입각해 인재를 양성할 수 있었다고 본다. 이것이 신라 화랑도조직에서 이해해야 할 가장 주요하고 독특한 부분이다. 다시 말해서, 앞서 본 것처럼 박혁거세거서간과 알영왕후가 13세의 소년·소녀로서 등극한 것은 바로 신라 선교의 종교적 능력주의에 기인하였다고 보는데 화랑도조직은 이 사상을 계승한 것으로 본다.

따라서 진흥왕은 이러한 종교적 능력주의를 사회적·국가적 능력주의로 보다 더 발전시켰다고 본다. 즉 능력에 따라 화랑도조직에서 지위와 상을 주고 이에 따라 사회적·국가적 지위를 부여하는 것을 보다 확대했기 때문에 화랑도조직을 통해 능력주의에 의해 3국통일의 인재양성에 성공했고, 또 이러한 인재가 높은 동기부여를 계속 갖게 되었기 때문에 신라의 3국통일이 성공했다고 본다. 다른 나라는 신분-연공사회를 계속 지켜나갔기 때문에 여기서 신라에 뒤졌을 것이다.

여기서 특히 황룡사의 스님인 진자가 10일이나 걸어서 웅천(공주)까지 가서 미시랑을 초빙해 온

것을 볼 때 과연 인재제일의 신라라고 할 수 있다. 이렇게 신라는 능력이 있는 인재를 포용하는 데에 대단히 뛰어났고 매우 열린 사회였으며 이러한 인적 자산으로 3국을 통일하였다고 본다. 그런데 당시 웅천을 백제 지역 또는 백제와 서로 쟁탈전을 벌린 변경지역이라고 본다면 스님과 같은 특수 신분이나 미시랑과 같은 기층민중은 당시 3국을 넘나드는데 대단히 자유로웠다는 것을 알 수 있다. 결국은 3국민이 고조선에서 갈려나온 동족이기 때문이다.

그런데 이렇게 신라가 능력주의로 양성한 인재는 어떤 계층의 인재인지를 알아보는 것이 더욱 주요한 과제라고 할 수 있다. 이것은 진흥왕이 <조직원을 모아서 사(士)를 선발하였다.>〔聚徒選士.〕라고 하였기 때문에 이 역시 분명하다. 즉 신라가 그 당시 가장 필요하였던 인재층인 사(士)계층을 양성하고자 화랑도조직을 결성한 것이다. 앞서 나온 사풍(士風)도 이러한 계층적 특징을 보여주는 것인데, 사(士)가 계급(class)이나 계층(stratification)이라는 문제는 접어두고 먼저 사(士)의 특징을 간략히 말하면 사(士)는 현대적 의미로 보면 전문직업주의 공무원(전문 경영자)에 해당하는 것이다. 신라초기는 왕·귀족이 공직을 맡는 신분주의를 채택하였기 때문에 사(士)계층은 대체로 하급공무원에만 임용되었을 것이다. 즉 논자가 보기에는 신라에서는 두품(頭品)계급이 사(士)계층에 비교적 가깝다고 본다. 그러나 국가의 규모가 커지고 복잡성과 전문성이 높아지고 더 나아가서 3국통일의 국가적 과제가 대두되었을 때, 전문능력에 따라서 최고위 공직까지 임명해야 할 필요성을 느꼈고 이에 따라 화랑도조직을 통해 능력주의에 입각한 사(士)계층을 양성해서 전문직업주의 공무원(전문 경영자)으로 충원하였다고 본다. 중국의 공자가 바로 사(士)

계급출신인데 사실상 하급지방공무원출신이라고 할 수 있고 중국에서는 한(漢)에 와서 사(士)계급이 주류를 이루는 나라가 되었다. 그러나 신라는 처음 신분사회로 출발하였기 때문에 이러한 전문직업주의에 입각한 사(士)계층을 양성하여 국가의 최고위 공직으로 임용하는 것이 어려웠을 것이다. 따라서 이 문제를 화랑도조직을 활용해서 골품제와 조화를 이루면서 해결한 것이 진흥왕이라고 논자는 본다.

즉 진흥왕이 인가·양가의 자제를 뽑아 화랑·원화를 선발하여 사(士)계층을 양성했다는 것의 의미를 사(士)계층의 특성의 측면에서 더 자세히 설명하면, 바로 평민출신에게도 화랑도조직의 문호를 더욱 개방하고 화랑도조직을 능력주의에 따라 운영하고 더 나아가서 화랑출신이 그 자신의 능력에 따라 정부의 최고위공직에까지 진출할 수 있는 가능성을 더욱 확대하여 사(士)계층을 본격적으로 양성하였다는 것이다. 이것이 바로 진흥왕이 화랑도조직을 확대개편한 주요 내용으로 본다. 따라서 가야계인 김서현·김유신·김흠순가문도 화랑출신이었었고 더욱이 신라가 인재를 포용하는 열린 사회였기 때문에 능력을 펼치고 최고위공직까지 승진하고 일가를 이루고 또 김유신장군이 흥무대왕으로 추봉받았을 것이다. 또 경문왕이 진골출신이고 왕의 사위이지만 화랑출신이었기 때문에 비교적 쉽게 왕이 되었을 것이다.

그리고 화랑도조직이 사(士)계층을 양성했다는 것은 화랑5계의 주인공인 귀산이 그의 친구 추항에게 <우리가 사(士)와 군자와 교류하기를 기대하면서도>라고 한 것(김부식 등, 1145: 「열전 5」 <귀산>)과 「3국유사」에서는 귀산을 직접 현사(賢士)라고 한 것(일연, 1181~3: 「원광서학」)과 또 그들 스스로가 속사(俗士)라고 한 것과 김유신장군이 구근(仇近)을 국사(國士)로 대우한 것(김부식

등, 1145: 「열전 7」 <열기>)으로도 잘 알 수 있다. 뿐만 아니라 죽지랑의 사례에서 간진이 <죽지랑이 사(士)를 중시하는 풍미를 아름답게 여겨>며 30석과 말안장을 회사한 것에서(일연, 1281~3: 「효소왕대 죽지랑」) 화랑도가 사(士)계층이라는 것을 보다 더 직접 알 수 있다. 그러면 왕·귀족출신 또는 4~6두품출신은 상대적으로 손해가 되지 않느냐 하겠지만 그렇지 않고 능력을 검증받아서 공직에 임용되고자 하는 모든 신라의 젊은이는 골품을 막론하고 화랑도조직으로 모였을 것이다. 이것이 화랑도조직이 신분사회인 골품사회에서 인재양성의 조직이 된 가장 주요한 원인이라고 본다. 이렇게 보면 왜 원래 풍류·풍월도·선교의 종교조직인 화랑도조직이 능력주의를 채택하여 전문성을 가져야 하는 사(士)계층을 양성했는지의 이유를 잘 알 수 있다. 물론 화랑도조직이 신라의 핵심적 종교수련조직이므로 국초부터도 정부측에 인재를 추천하였을 것으로 본다. 다만 그것은 본격적이지 않고 골품제도하에서 제한적이었을 것이다. 이제 화랑도조직의 자아실현의 동기부여와 위로부터의 술선수법을 보자.

5. 자아실현의 동기부여와 위로부터의 술선수법

화랑도조직에서는 마슬로우(A. Maslow)의 욕구 단계설에서 보면 자아실현의 동기부여가 가장 강하였다고 볼 수 있다. 앞에서도 언급하였는데 진흥왕 23년(562) 화랑 사다함이 가야와의 전투에서 승전하고 돌아오자 왕은 가라국인 3백명을 노비로 하사하였으나 사다함은 모두 놓아주어 양인으로 만들었고, 또 왕이 좋은 전토를 내려 주었으나 사양하고 받지 않았고 이에 왕이 강력히 받기를 권하니 전토를 받아 모두 병사들에게 나누어 주어서 신라

국민이 모두 아름답게 여겼다. 이와 같이 화랑은 조직의 목표달성 그 자체에 전념하였지 어떠한 개인의 이익을 추구한 것은 아니었다. 즉 광명이세, 흥방이국이라는 대의명분이 화랑도조직에서 자아실현의 동기부여가 구현되게 한 것으로 본다.

뿐만 아니라 김흠운(金歆運)은 화랑 문노(文弩)의 문하에서 낭도로 있었는데 이때 문노의 조직원들이 <누구는 전사하여 그 이름이 지금까지 남아있다.>라고 하는 말을 듣고 개연히 눈물을 흘리며, 격동되어 힘쓰고자 하여 생각을 가다듬는 모습을 보였다(김부식 등, 1145: 「열전 7」 <김흠운>). 이를 보고 동문 스님 전밀이 <이 사람이 만약 적과 싸운다면 반드시 돌아오지 않을 것이다.>라고 하였다. 과연 태종무열왕 2년(655)에 낭당대감으로 출전하게 되니 김흠운은 이에 집에서 유숙하지 않고 풍우를 무릎쓰고 사졸과 동고동락을 하며 백제 땅에 도착하여 양산 밑에 진을 치고 조천성으로 진공하려 했는데 오히려 백제인의 야습을 받자, 부하의 만류를 뿌리치고 후퇴하지 않고 끝까지 싸워 장렬히 전사를 하였다. 김흠운은 죽으면서 말하기를 <대장부가 이미 몸을 국가에 바친 이상 사람이 아나 모르나 마찬가지이다. 어찌 감히 이름을 남기기를 구한단 말인가?>라고 하여 이름마저 남기려 하지 않는 고도의 자아실현, 성장, 성취동기를 보여주었다.

이때 보기당주 보용나(寶用那)는 김흠운의 죽음을 듣고 이르기를 <그분은 신분도 높고 권세도 강해서 사람들이 애석해 만류하는 데도 오히려 절개를 지켜 죽었는데 하물며 이 보용나는 살아도 이익 될 것이 없고 죽어도 손해날 것이 없지 않는가?>라고 하면서 적진에 뛰어들어 서너명을 죽이고 전사하였다. 이와 같이 계층사회에서 동기부여된 상위계층의 위로부터의 숭선수범이 사회전체의 동기부여에 큰 역할을 다 하였다는 것을 알 수 있다.

이것은 뒤에서 볼 화랑 출신의 김흠순 장군의 아들 반굴과 품일 장군의 아들 화랑 관창의 경우에서도 마찬가지이다. 이는 결국 높은 신분에 따른 의무(noblesse oblige)를 신라 귀족이 철두철미하게 지켜 나갔다는 뜻이다. 이렇게 일심동체를 이루었기 때문에 고도의 능률을 보였을 것이다. 이제 팀조직·학습조직으로서의 화랑도조직을 살펴보기로 하자.

6. 팀조직·학습조직으로서의 화랑도조직

화랑도조직의 조직유형에서의 특징은 팀조직과 사실상 같다는 데에 있다. 즉 매우 환경변화에 적응적인 동태적 조직으로서 화랑의 정원도 때에 따라 다르며, 낭도의 정원도 화랑의 리더십에 따라 다르고, 조직원(낭도)의 가입과 탈퇴가 비교적 자유롭고, 그 조직구조도 일정하지 않고 상황에 따라 다르며, 과업도 화랑에 따라 다른 프로젝트조직의 특성을 갖고 있는데 특히, 군대조직에 배속되었을 때도 정규군의 임무보다도 특수부대, 즉 선봉대, 전위대, 돌격대, 돌파대, 결사대, 특공대, 유격대, 특전단, 특수임무부대(task force 기동타격대)의 임무를 수행하고 있고 또 화랑도조직자체도 창설과 해체가 과제에 의거하여 매우 자유롭고 상황적응적이기 때문에 이러한 조직의 유형을 현대조직에서 찾아보면 현대에서도 매우 최신조직인 팀조직과 같다고 할 수 있다. 다르게 설명하면 화랑도조직이 군사적 측면에서 특수부대의 성격을 갖고 있기 때문에 이에 적합한 팀조직의 유형을 갖게 되었다고 볼 수 있다. 이것은 화랑을 팀장으로, 낭도를 팀원으로 보면 비교적 잘 이해가 될 것이다.

여기서 한 가지 더 중요한 것은 화랑이 되는 것은 그 과제에 대한 능력에 달린 것이지 신분에 의

해서 되는 것이 아니라는 것이다. 『화랑세기』(발췌본)에 보면 문노공은 아찬(6급)으로서 화랑의 총책임자인 풍월주가 되었는데(김대문, 704전후: 「문노공」), 아찬은 6두품과 보다 관련이 있는 관등으로서 따라서 문노공의 신분이 낮은 것으로 보이는데 이같이 신분이 낮은 사람이 문노공처럼 화랑이 되는 수도 있고, 김흠운처럼 진골 출신의 귀한 신분이 오히려 문노공 밑에서 낭도가 되는 경우도 있다. 따라서 이는 현대의 팀조직에서 직급과 직책의 분리라는 특징과 거의 같으며 이를 좀더 강조하면 직능자격제도와도 비슷하다고 하겠다. 이러한 측면 즉, 평민도 화랑이 될 수 있고, 진골도 그 밑에서 낭도가 될 수 있는 그 당시로서는 매우 파격적인, 현대의 팀조직에서도 매우 파격적인, 이러한 조직이론때문에 화랑도조직이 고도의 능력을 달성하였다고 본다.

그런데 이는 사실 신라조직의 매우 고유하고 독특한 한 특징이라고 볼 수 있다. 즉 6두품 출신이 예를 들어 아찬(6급)을 할 때 진골 출신이 그 부하로서 일길찬(7급)을 할 수도 있다. 물론 진골 출신은 계속해서 진급하여 대아찬(5급) 이상으로 승진할 수 있는데 비해서 6두품 출신은 아찬(6급)까지만 승진할 수 있다. 이러한 신라의 고유한 조직이론이 신라조직의 유효성에 미친 영향에 대해서는 앞으로 더 많은 연구가 필요할 것으로 보지만 결국 이 조직이론이 신분사회에서 신라사회의 유기적 통합을 이루어 내는데 큰 효과가 있었던 것으로 보며, 또 진골이라고 해서 하급 관직에서의 다양한 능력의 검증없이 신분상의 특혜만으로 고위직에 도달하는 것은 아니라는 것을 이해할 때 신라조직사회의 높은 유효성을 이해할 수 있다. 따라서 신라의 품품제도를 인도의 카스트제도와 단순히 같다고 보아서는 안될 것이다.

이러한 신라조직의 배경속에서 화랑도조직이 팀조직과 매우 유사한 유형을 갖게 되어 유효성이 높았다고 보며 또 팀조직에서의 대면적(對面的) 조직생활(類聚群遊)이 화랑도조직의 일체감, 단결력, 조직력을 높히는데 주요한 역할을 하였을 것이다.

팀조직으로서의 화랑도조직의 또 하나의 특징은 화랑도조직이 매우 학습조직의 성격을 갖고 있는 점이다. 물론 화랑도조직이 팀조직과 사실상 같고 또 교육조직이므로 학습조직인 것은 당연하다고 할 것이나, 그러나 화랑도조직이 사회조직이고 또한 신라사회의 성년자도 포함된 조직이면서도 계속적으로 학습을 하였다는 것을 볼 때 학습조직의 성격이 분명하다고 하겠다. 화랑의 구체적인 학습내용은 앞에서 조금 언급되었기에 여기서는 줄이기로 하겠다.

이러한 팀조직의 특성에서 나타나는 또 하나의 주요한 점은 화랑도조직의 자원참가주의(voluntarism: 자원주의, 자원성)이다. 진흥왕이 화랑도를 조직하자 <조직원이 구름처럼 모였다.[徒衆雲集.]>라고 했는데 여기에서 보면 조직원이 자원하여 모였고 어떤 의무나 강제성은 전혀 나타나지 않는다. 팀조직에서도 팀원들이 모여서 자원하여 팀조직을 형성하는 방법이 있는 것과 같으며 화랑도조직이 이러한 팀조직의 장점을 잘 발휘하여 유효성이 높았다고 본다.

이러한 자원성과 함께 또 한가지 살펴봐야 할 중요한 점은 낭도들이 모여서 화랑을 추대하는 사례가 있다는 것이다. 즉 사다함은 낭도들의 추대로 부득이 화랑이 되었다. 이것은 박혁거세거서간 이래 신라조직의 민주적인 한 특징인데 이렇게 구성원의 자유의사로서 조직의 장을 선출하는 방법이 또한 구성원의 동기부여를 높게 하여 신라조직의 높은 유효성을 달성하였다고 본다. 물론 낭도들의

추대가 있었다 하더라도 임명자체는 왕이 하였을 것이기 때문에 추대와 임명, 그리고 절충적 방법, 이 세가지 방법이 모두 사용되었다고 본다. 이제 코칭법의 채택을 보기로 하자.

7. 코칭법의 채택

관리자를 양성할 때에 여러가지 방법이 있는데 그 한가지가 코칭(coaching)법이다. 이는 직무상에서의 현직훈련(on-the-job)으로서 이 경우에 피훈련자는 대개 1대1 기준으로 사례별로 가르침을 받는 기회가 주어지는데 “부OO(副OO:assistant to)”의 직위에 임명된다(김식현, 1991:pp.261-2). 그리고 대부분 차기의 바로 그 상위직에 임명이 예정되어 있다. 역사적으로 이는 왕이 태자를 책봉하여 차기 국왕으로 양성하는 것과 같다. 현대에서도 기업에서 회장이 부회장을 임명하여 차기 회장으로 경영자수업을 시키는 것과 같다.

신라에서도 태자제도가 있었고 부(副)자가 붙은 직명도 자주 나타나므로 이러한 코칭법이 사용되었음을 알 수 있다. 화랑도조직에서도 이러한 코칭법이 나타나는데 『화랑세기』(발췌본)에서는 앞서 본 것처럼 화랑의 최고 책임자인 풍월주를 주형(主兄)이라 하였고, 그 다음 책임자를 부제(副弟)라고 하였는데 형과 제의 측면에서는 가부장적 조직사상이지만 주와 부의 측면에서 보면 이는 바로 코칭법에 해당하는 것이다. 즉 『화랑세기』(발췌본)에서는 15명의 풍월주가 있는데 초대 위화랑을 제외한 14명의 풍월주중에서 부제를 역임한 화랑은 모두 12명이며 이중에서 바로 차기의 풍월주형이 된 화랑은 11명이나 되기 때문에 이는 화랑도조직이 코

칭법을 채택하고 있다는 것을 분명하게 보여 준다고 하겠다. 논자가 볼 때 이 코칭법은 우수한 후계자를 양성하고 조직의 안정성과 예측성, 업무의 효율성을 높이는 데에 뛰어난 방법이므로 이로써 화랑도조직이 더욱 우수한 관리자를 양성할 수 있었다고 본다. 이 화랑도조직의 코칭법은 부제법이라고 이름을 붙일 수 있을 정도로 화랑도조직의 고유한 특징을 매우 잘 보여주는 조직이론이다. 그러나 학문의 보편성과 특수성이라는 측면에서 인사관리에서 사용하는 코칭법이라는 명칭을 그대로 사용하였다. 이제 모델링과 지위상징을 살펴보기로 하자.

8. 모델링과 지위상징

학습이론에서 사회적 학습이론으로서 관찰학습(observational learning)이 있는데 이는 한 모델의 행위를 관찰하여 간접 경험의 결과로 이루어지는 학습을 말한다. 다시 말하면 한 조직원이 높은 성과를 내고 그 결과로 보상을 받았을 때, 이를 본 다른 조직원들이 실제 자신이 보상을 안 받았다 하더라도 성과와 보상 사이에 정(正)의 관계가 있다는 것을 학습하는 것이다(신유근, 1987:p.148). 따라서 조직에서는 이러한 모델을 만들어 나가는데 예를 들면 모범사원, 모범사병 등이며 이 과정을 모델링(modeling)이라고 한다.

신라의 원화·화랑도조직도 모델링의 성격이 강하다고 하겠다. 이 모델링이 매우 잘 되었기 때문에 신라의 청소년·소녀들의 교육이 원활하게 잘 되었다고 본다. 현대에서도 청소년·소녀의 교육에서 이 모델링의 측면을 깊이 고려해 보아야 할 것이다⁶⁾.

6) 현대사회에서는 청소년·소녀의 모델링이 전혀 다른 곳에서 이루어지고 있다고 해도 과언이 아니며 이러한 문제에 깊은 관심이 필요하다고 하겠으며 이는 결국 화랑·원화도조직의 현대적 실천이라는 과제를 갖는다고 할 수 있다.

그런데 이 모델링에는 지위상징(symbol of status)이 따라야 그 효과가 더 높다. 예를 들어 군인·경찰의 제복과 계급장의 차이는 그들의 지위를 잘 상징해주며, 사무실에서의 책상의 위치나 크기, 비서의 유무 등도 그 사람의 지위를 나타내는 상징이 된다.

신라에서도 왕의 금관, 금귀거리, 금목거리, 금허리띠, 금신발 등을 보면 이러한 지위상징이 대단하였다는 것을 알 수 있다. 화랑 역시 국왕부터가 받는 바이기 때문에 그 지위상징이 대단히 장엄하고 화려하였을 것이다. 『3국사기』에서도 화랑은 〈미모남자를 취해서 장식을 하여〉라고 하였고 이에 인용된 『신라국기』에서도 〈귀인자제중에서 미남자를 선택해서 분을 바르며 화장을 하고 장신구를 패용하여(傳粉粧飾)〉라고 했는데(김부식 등, 1145: 「신라본기」 〈진흥왕 37년〉), 여기서의 〈장식〉, 또는 〈부분장식〉이 바로 화랑의 지위상징을 나타내는 것이다. 많은 사람들이 남자가 분을 바르며 화장을 한다는 것에 미혹하여 심지어 화랑의 여성화로 까지 보았으나 전혀 사실과 다르며 전투원의 여성화라는 것은 상정할 수조차 없다. 이는 고대에서 현대에 이르기 까지 자주 나타나는 지위상징으로서 대표적으로 보면 아프리카나 아메리카 인디언의 추장 또는 용사가 얼굴에 분을 바르거나 화장을 하고, 또 깃털장식모자를 써서 지위와 용맹성을 나타내는 것과 같고, 현대전에서도 특수부대원(commando)이 얼굴에 분장을 하는 것과 같은 것이다. 그리고 신라인의 복식을 볼 때, 화랑도 깃털장식을 하였을 것이다. 이는 현대의 제복에서도 깃털장식이 자주 나타나는 것으로 그 상징성을 잘 알 수 있다. 그러므로 〈부분장식〉은 오히려 지위 상징, 용맹성, 남성화, 더 나아가서 전장에서 죽음을 두려워 하지 않게 하기 위한 신앙심의 발로로 보아

야 할 것이다. 그리고 화랑·원화라는 이름에서 또한가지의 지위상징을 살펴 보면 어떤 형태로든지 꽃장식을 하였을 것이다. 이 역시 현대의 계급장에서도 더욱 자주 나타난다.

그런데 이 부분장식외에도 화랑의 지위상징을 더 찾아본다면 화랑 죽지랑이 득오실을 찾아 갈 때 〈좌인(左人)〉으로 하여금 수행하게 한 것을 들 수 있다. 일연은 이 좌인을 개질지(皆叱知)라 하고 노복으로 해석하였는데(일연, 1281~3: 「효소왕대 죽지랑」), 단순한 노복만은 아닌 것 같고, 지금으로 치면 수행비서쯤 될 것이다. 15·6세의 소년이 수행비서를 데리고 다닌다는 것 역시 화랑의 지위상징이다. 이러한 지위상징이 신라의 청소년·소녀를 동기부여시켜 모델링을 더 효과적으로 하였을 것이다. 그러므로 화랑도조직을 형성한 뒤부터 〈이때부터 사람들로 하여금 악을 고쳐 선을 행하게 하고, 윗사람을 공경하고 아랫사람을 순종하도록 하니 5상6예와 3사6정이 진흥왕의 시대에 널리 행해졌다.〉고 하였다(일연, 1281~3: 「미륵선화 미시랑·진자사」). 이제 조직이론의 마지막으로 철저한 보상과 상사서조직을 보기로 하자.

9. 철저한 보상과 상사서조직

신라 화랑도조직이론의 특징중에서도 논자가 꼽고 싶은 가장 주요한 것 중의 하나가 바로 이 철저한 보상(reward)이다. 개인의 성과에 가장 큰 영향을 미치는 과정은 조직의 보상제도이다(허철부, 1990:p.150). 문무왕(文武王:재위 661~81)은 3국통일직후인 재위 9년(669)에 내린 대사명령에서도 〈전쟁에서 공을 세운 자는 모두 이미 보상을 주었고, 전사한 유혼은 관직을 추증하였다.〉라고 하였는데(김부식 등, 1145: 「신라본기」 〈문무왕 9

년)), 이로 보면 신라조직이 매우 철저한 보상을 실시하였다는 것을 알 수 있다. 화랑도조직에서도 전투후 철저한 논공행상을 했다는 것이 거의 빠지지 않고 꼭 기록되어 있다. 이러한 보상에서도 보다 더 특징적인 것은 즉각적이고도 성과에 직접 근거한 보상을 신라가 실시하였다는 것이다. 보상 또는 처벌을 주는 방법을 강화의 일정계획이라고 하는데 이에 여러 방법이 있으나 신라가 조직원이 성과를 올릴 때마다 매번 보상을 한 방법은 연속강화법에 해당되며 이 방법은 요구되는 행위를 급격하게 증가시킬 수 있다는 장점이 있다(신유근, 1987:p.155). 더욱이 화랑도조직은 이를 즉시보상(straight pay)으로 실시했기 때문에 성과가 더 높았을 것이다. 그리고 성과에 직접 근거한 보상이 직무만족을 즉각적으로 높이고 차후의 성과도 더 우월하게 하는 것으로 연구되어 있는데(추헌, 1992:pp.627-8 및 신유근, 1987:pp.254-5), 화랑도조직도 이러한 이유로 직무만족과 성과가 더욱 높았을 것이다.

그리고 이러한 보상의 또 한가지 특징은 국왕-국가에 의해서 공에 따라 엄격히 시행되었다는 것이다. 개인적, 또는 자의적으로는 결코 보상 또는 벌책을 내릴 수 없었고, 전시의 장군도 국왕의 상벌권의 위임이 있을 때, 국경밖에서만 이를 실시할 수 있었다.

그리고 보상의 종류에는 내재적 보상(intrinsic rewards)과 외재적 보상(extrinsic rewards)이 있는데, 신라 화랑도들의 높은 성취감, 책임감, 인정감, 성장과 발전, 도전감, 일 그 자체, 자아실현 등은 내재적 보상에 해당하고, 관직의 승진, 벼[租], 집, 전토, 노비, 비단, 베[布], 칼[劍], 창[戟] 등등 다양한 보상물은 외재적 보상에 해당하는데 특히 전사자에게도 관직의 추증과 상이 꼭 주

어졌다. 그런데 화랑도들은 앞에서도 언급하였지만 외재적 보상보다도 내재적 보상을 더욱 중요시 하였다. 물론 개인에 따라, 또는 지위에 따른 차이 즉, 화랑은 내재적 보상이 주요하였을 것이고 낭도들은 외재적 보상이 주요했을 정도의 차이는 있을 수도 있다.

더 나아가서 직무성과자체도 종업원에게 내면적인 만족도라는 보상을 주는데, 특히 직무가 개인의 책임, 자율성과 의의를 느끼게 할 때 더욱 그러하므로 경영자가 보상계획에 이와 같은 잠재성을 포함할수록 조직의 보상제도는 외부적인 보상제도를 통하는 것보다도 더 강한 영향을 줄 수가 있기(허철부, 1990:p.150) 때문에 화랑도조직의 성과가 더 높았을 것으로 본다. 즉 화랑도조직은 자율적인 조직이므로 자율적으로 낳은 성과 자체가 다시 더 큰 만족을 가져다 주었을 것으로 본다.

그리고 실패한 경우에도 진상을 철저히 규명하여 가혹한 형벌은 내리지 않았는데 김유신 장군의 차남 원술(元述)이 672년 대당(對唐) 석문(石門, 현재의 예성강 방면)전투에서 패하고 살아 돌아 왔을 때, 김유신 장군은 <원술은 왕명을 욕되게 하였을 뿐 아니라, 가훈을 역시 저버렸으므로 마땅히 베어야 합니다.>라고 하여 충효의 차원에서 상주했는데도 문무왕은 <원술은 비장(裨將)인데, 그 혼자에게만 중형을 내릴 수는 없소.>라고 하며 사면한 것(김부식 등, 1145:「열전 3」 <김유신 下>)이 이를 잘 나타내 준다. 이것은 다르게 보면 신라가 행위 변화전략에서 벌보다는 적극적 강화, 즉 보상을 중심으로 강화하였다는 것을 알 수 있다. 그런데 혹자는 원술이 김유신의 차남이고, 또 신라사의 연구자들이 간과하고 있지만 <그림 2>에서 본 것처럼 원술은 문무왕과도 4촌간이기 때문에 문무왕이 다소 그 점을 감안하여 사면한 것이 아닌가 할 지도

모르지만 그러나 그렇지는 않고 부하를 사랑하여 관대한 벌책을 내리고자 하는 것은 문무왕과 김유신의 본래의 리더십으로 봐야 하며 또한 신라조직의 특징으로 봐야 한다.

그리고 『화랑세기』(발췌본)에서는 화랑 사다함이 17세의 나이로 사망한 이유를 그의 낭도 무관량이 많은 공적을 세웠음에도 불구하고 신분이 미천하여 보상을 받지 못하고 죽은 것을 애통해 하다가 그 자신도 수척해졌기 때문이라고 하였다(김대문, 704년후: 「사다함」). 이 역시 신라와 화랑도조직이 얼마나 공정한 보상을 중시하였는가를 알게 해준다.

이러한 보상은 대체로 개인에 대한 것으로 보이는데 그러나 궁극적으로는 앞서본 사다함의 사례에서처럼 자신의 보상을 나누어 주어서 화랑도조직의 재정에 도움을 주었을 가능성도 있다. 그러나 화랑도조직은 내재적 보상을 더 선호한 것으로 보이고 이러한 부정기적인 외재적 보상으로 재정을 안정적으로 충당했다고 보기는 어렵다. 따라서 사다함의 사례를 조금 더 깊이 보면 자신의 보상을 그의 낭도로 보이는 병사들에게 나누어 주었다는 것은 개인재산을 화랑도조직을 위해 회사하였다는 것을 뜻하기 때문에 화랑도조직의 재정은 역시 재산가인 왕·귀족출신의 화랑과 낭도가 대의를 위해 직접 회사한 많은 개인재산으로 충당하였다고 본다. 물론 평민이라고 하더라도 재산가가 있을 것이기 때문에 그들 역시 화랑도조직을 운영하였을 것이다. 『화랑세기』(발췌본)에서도 12대, 13대 풍월주인 보리공과 용춘공이 많은 개인재산을 회사하였다고 했는데(김대문, 704년전후: 「보리공」, 「용춘공」), 이러한 회사금이 화랑도조직의 재정을 해결하는 기금이 되었을 것이다.

또 훌륭한 화랑과 낭도에 대해서는 간진(侃珍)이

죽지랑과 득오실을 위해서 벼 30석과 말안장을 회사한 사례에서 보는 것처럼 많은 독지가의 후원금이 있었던 것으로 보는데 이것으로 또 재정을 충당하였고, 국가도 이를 장려한 것 같다. 이것은 선행을 한 간진의 자손을 평정호에 임명하여 보상한 것(일연, 1281~3: 「효소왕대 죽지랑」)으로 알 수 있다. 그러나 화랑도조직은 회사를 받기만 한 것이 아니라 신라말기인 진성왕(재위 887~97)때의 효종랑과 그 낭도의 사례에서 보면 일반인을 위해서도 많은 회사를 하였는데(김부식 등, 1145: 「열전 8」〈지은〉 및 일연, 1281~3: 「빈녀양모」), 이때 효종랑과 낭도 개인들이 상당히 재산가인 것으로 보인다. 이 때의 선행이 진성왕에게 알려져 결국 효종랑의 아들인 경순왕(재위 927~35)이 경애왕(재위 924~7)의 뒤를 이어 왕위에 오르는 계기가 되었는데 신라의 끝왕이 되었다. 그러므로 신라의 끝왕이 화랑의 아들이었기 때문에 신라왕실은 박혁거세거서간에서 경순왕에 이르기 까지 화랑도조직과 밀접한 관계에 있다는 것을 알 수 있다.

그런데 지금까지의 기록에서는 화랑과 그 낭도가 국가에서 급여적 의미의 보상을 받았다는 분명한 기록은 나타나지 않고 있는데, 논자의 추정으로는 풍월주와 국선화랑은 국가임명직이므로 이를 받았을 가능성이 있을 것으로 보나, 그 외의 화랑과 낭도는 이를 전부 또는 일부 받지 못하고 개인의 재력으로 해결하다가 공을 세우거나 능력을 인정받아 정부직에 임용이 되었을 때 비로소 녹봉을 받았을 것으로 본다. 따라서 능력을 양성하거나 공을 세우고자하는 화랑도의 헌신도가 더 높았을 것으로 본다. 그리고 낭도가 정부직에 임용이 되기 전까지는 재력이 있는 화랑이 낭도의 급여를 개인적으로 지급하였을 가능성이 있다. 이는 물론 화랑이 재력이 있을 때 가능한 것이다.

그리고 이러한 보상물에 대해서 대표적인 것을 살펴보면 문무왕은 백제통일 직후인 661년에 진골(1~5급)에게는 칼과 창을 보상물로 주었는데 이는 외재적 보상이기는 하지만 지위상징적 보상으로 내재적 보상의 성격이 강하고, 6두품이하(6~17급) 전체 공직자에게는 관등을 1계급 특진시켜 주었으며, 그리고 7년 뒤 668년 고구려를 통일한 뒤에는 전체 공직자의 관등을 1계급 특진시켜 대대적인 보상을 한 바가 있다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 〈문무왕 원년, 8년〉). 이러한 보상은 세계사에서도 그 유례가 없는 것이다. 그런데 『3국사기』에 따르면 신라에서는 이후에도 3차례의 전체 공직자의 1계급 특진이 더 있었다. 이와 같이 신라조직은 보상에 매우 철저하다는 것을 다시 한번 알 수 있는데 이것이 역시 화랑도조직의 유효성에 높은 영향을 주었다.

그런데 공에 따라 1계급 특진만이 아니라, 2~3계급 특진도 자주 나타나고, 특히 선덕왕(재위 632~47)은 대야성전투(642)에서 장렬히 전사한 죽죽(竹竹)을 사지(13급)에서 급찬(9급)으로 추증하였는데(김부식 등, 1145: 「열전 7」 〈죽죽〉), 이는 실로 4계급 특진이다. 그 보다도 더 의의가 있는 것은 사지는 4두품에 속하지만 급찬은 6두품에 속하는 관등이라는 것이다. 물론 죽죽이 원래 6두품이상이었을 가능성도 있지만 그러나 그는 대야주[합천] 사람이고 또 동시에 처자를 왕도에 옮겨 살게 해준 보상을 받았는데, 이를 볼때, 그럴 가능성은 희박하며 따라서 2개 두품의 승품으로 보인다. 이것은 신라에서 대단한 보상이다. 더욱이 승품이 자손에게 만약 세습된다면 더욱 큰 보상이 되는데 6두품은 현대로 치면 차관급까지 승진할 수 있기 때문이다.

뿐만 아니라 문무왕은 675년 한주(경기도 광주)

아달성에서 말갈인과의 전투에서 역시 장렬히 전사한 소나를 잡찬(3급)에 추증하였는데(김부식 등, 1145: 「열전 7」 〈소나〉), 물론 이는 그의 아버지인 심나(沈那)의 전공도 기리는 바가 있었겠지만, 이는 진골에 속하는 관등으로서 소나는 진골로 보이지 않기 때문에 매우 파격적인 보상이다. 그리고 『3국유사』에서는 전체 공직자의 3계급 특진 뿐만 아니라 관계자의 5계급 특진까지도 기록되어 있다(일연, 1281~3: 「백을사」). 따라서 신라가 엄격한 신분사회였지만 공에 따라서 신분을 과감히 뛰어넘는 보상을 하였고 이것이 신라조직에 큰 성과를 가져왔다고 본다.

반굴과 관창도 장렬히 전사한 후 급찬(9급)에 추증되었는데 급찬은 차관급에 임명될 수 있는 관등이므로 16세 전후의 소년에게는 대단히 명예롭고도 높은 보상이다. 이러한 보상이 화랑도조직의 강한 조직력을 낳은 한 원천이었음을 다시 한번 강조하고자 한다.

그러나 이러한 보상은 앞서도 잠시 언급하였지만 매우 엄격히 실시하였는데 668년 고구려통일후 전체 공직자의 1계급 특진시에도 아술 사찬(8급) 구울은 사천전투에서 공은 제1이었지만 균형없이 위험한 길로 들어가 전공을 세웠다고 해서 아무런 보상을 받지 못하자 분해서 목을 매어 죽으려 했으나 주위에서 구출해서 산 적도 있다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 〈문무왕 8년〉). 뿐만 아니라 앞서의 김흠운은 아버지가 잡찬(3급) 달복이며 진골출신이고 태종무열대왕의 사위로서 장렬히 전사하였지만 일길찬(7급)에 추증되었는데 일길찬은 6두품과 보다 관련이 있는 관등으로서 죽죽이나 소나의 경우와 비교해보면 오히려 보상이 약하게 까지 보인다. 그러므로 이는 신분은 보상에 영향을 주지 않으며 분명한 기준을 갖고 매우 엄격한 심사를 해서

보상을 했기 때문에 봐야 한다.

그리고 신라는 이러한 보상을 전문적으로 하기 위한 조직을 개칭한 것으로 보이는데 바로 창부에 속한 상사서(賞賜署)이다(김부식 등, 1145: 「지 7」 <직관上>). 진평왕 46년(624)에 개칭한 상사서의 장은 대정(大正)인데 이의 관등은 급찬(9급)~아찬(6급)이기 때문에 대체로 차관급이며 따라서 중요성이 비교적 높다. 현대의 보훈처장이 장관급(85년이후)이라는 것을 본다면 상사서조직의 중요성과 또 신라조직의 발달단계를 알 수 있다. 이 상사서는 그후 경덕왕이 사훈감(司勳監)으로 개칭하였다가 혜공왕 때 다시 원래의 이름으로 돌아간 바가 있다. 이러한 조직을 개칭하여 신라 하대까지 계속 유지한 것을 보면 신라가 보상을 매우 체계적으로 조직적으로 실시하였다는 것을 알 수 있다.

지금까지 본 것처럼 화랑도조직은 철저한 보상과 은화한 별책으로서 사기를 높여서 높은 조직유효성을 달성했다고 본다. 이제 화랑도조직의 실천을 보자.

V. 화랑도조직의 실천

화랑도조직은 앞서 본 조직이론에 입각하여 강한 조직력(organizational power)을 가졌다. 그러므로 실천에서 많은 성과를 낳았는데 그 중에서도 대표적인 것은 역시 3국통일이다. 실로 화랑도조직의 실천에서의 모든 의의는 3국통일에 있다고 해도 지나친 말은 아니다. 따라서 여기서는 신라의 3국통일을 중심으로 화랑도조직의 구체적인 실천을 보기로 한다. 이를 보면 화랑도조직의 특성을 더욱 분명히 알 수 있는데 앞서 본 것처럼 대체로 화랑

도조직이 종군을 했을 때에는 정규군보다는 특수부대의 임무를 맡는 것으로 보인다. 다른 분야에서의 실천은 차후의 과제로 하겠다. 그런데 신라의 3국통일전쟁과 화랑도조직에 대해서는 이미 연구된 부분도 있지만 이미 연구된 것은 가능한 줄이고 여기서는 논자가 강조하고자 하는 핵심적인 실천부분만 중점적으로 보기로 한다.

1. 가야통일에서의 전격전

법흥왕 19년(532)에 가야는 이미 금관국왕 김구해가 왕비와 세명의 아들 김노중·무덕·무력과 함께 신라에 항복하였다. 그러나 그 후 30년후인 진흥왕 23년(562)에 가야가 반기를 드니 왕은 이사부를 시켜 평정하게 하였다. 이 때 화랑 사다함이 15·6세의 나이로 종군하기를 청원하니 왕이 처음에는 허락하지 않다가 사다함의 뜻이 확고함으로 귀당비장으로 임명하여 부장(副將)으로 종군하게 하였다. 사다함은 그의 낭도들과 함께 종군하여 가야국경에 당도하자 이사부원수에게 청하여 기병 5천명을 이끌고 앞질러 가야성의 전단문에 들어가 불의의 공격을 하여 백기를 꽂으니 온 성중의 사람들이 공포에 떨며 어찌할 바를 몰랐다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <진흥왕 23년> 및 「열전 4」 <사다함>). 이때 이사부원수가 일시에 대군을 이끌고 들어가 항복을 받아 내니 이로부터 신라는 가야를 완전히 통일하였다. 여기서 화랑 사다함의 과감한 기습전(surprise warfare)·전격전(Blitzkrieg)은 현대에서도 오히려 본받을 만하며 화랑도조직의 특징을 잘 나타내 주고 있다. 이 전쟁에서 사다함은 많은 상을 받았는데 사양하였다는 것은 앞에서 보았고 결국 그의 낭도 무관랑의 보상 때문에 애통해 하다가 17세의 나이로 아깝게 죽었다.

그리고 앞의 김구해왕의 셋째 아들 김무력이 바로 김서현의 아버지이고 김유신·김흠순의 할아버지로서 6부조직중 사도부에 정착하였는데 이는 사도부가 금관가야국과 가까운 관문과 같은 위치에 있기 때문에 그렇게 하였다고 볼 수 있고, 그가 신라의 핵심부인 사도부에 정착함으로써 향후 공직생활에서 능력을 펼쳐 나가는데 큰 도움이 되었다고 볼 수 있으며, 또 사도부가 화랑도조직과 밀접한 관계에 있기 때문에 그 아들과 손자들이 화랑이 되는 데에도 큰 계기와 도움이 되었다고 본다. 뿐만 아니라 김무력의 아버지인 김구해왕이 귀부하였을 때 법흥왕이 금관국을 식읍으로 주었는데 이는 상당한 재산으로서 이 경제력이 그후 김무력-김서현-김유신·김흠순 가문의 공직생활과 화랑도조직생활에 큰 도움을 주었을 것이다. 따라서 가야통일이 신라에 매우 좋은 기회로 작용하였다.

2. 백제통일에서의 돌파전

태종무열왕 7년(660)에 신라는 백제를 통일하였다. 이때 김유신장군은 5만 병사를 이끌고 황산벌에서 백제의 계백장군이 이끄는 5천 결사대와 4번의 전투를 하였으나 모두 불리하였다. 이를 돌파하기 위해서 국선화랑출신인 김유신장군의 동생이며 그 자신이 화랑출신이기도한 김흠순장군은 아들 김반굴에게 <신하가 되어서는 충성을 다해야 하고, 자식이 되어서는 효도를 다해야 한다. 위협에 처했을 때, 생명을 바치는 것만이 충효 모두를 온전하게 하는 것이다.>라고 말하자 김반굴은 <삼가 명령을 들겠습니다.>라고 말하고 전투에 임해 힘껏 싸우다가 전사하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <태종무열왕 7년> 및 「열전 7」 <김영윤>). 여기서 충효를 온전히 한다는 것이 신라조직의 가부장

적·가족주의적 조직사상을 잘 나타내 준다고 하겠다. 즉 신라사의 연구자들이 간과하고 있지만 <그림 2>에서 본 것처럼 김유신장군이 김반굴의 백부인 것은 말할 것도 없고, 태종무열대왕이 바로 고모부이며 문무왕과는 4촌지간이고 역시 김원술과도 4촌지간이기 때문에 충과 효가 결국은 같은 것이다. 다시 말하면 전쟁에서의 패배는 처벌을 받기 때문에 곧 가문의 쇠락을 의미하며 이 경우에는 태종무열대왕의 정치적 입지까지 손상을 받을 수 있다. 따라서 충효가 같은 것이며 충도 효이지만 가문을 살리고자 하는 효 때문에 반굴의 헌신도가 더욱 높았을 것이다. 이것은 다른 가문의 경우와 마찬가지로 다르다.

이에 좌장군 품일은 아들 화랑 관창(官昌)에게 다시 적진 돌파의 명령을 내리니 화랑 관창은 16세의 꽃다운 나이에 필마단기로 과감한 돌격전(assault warfare)·돌파전(penetration warfare)을 펼쳐 장렬히 전사하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <태종무열왕 7년> 및 「열전 7」 <관창>). 이를 본 신라군이 강개하여 죽기를 각오하고 공격하여 백제군을 크게 무너뜨려 마침내 신라는 백제를 통일하였다. 여기에서 또 한가지 반굴과 관창의 장렬한 죽음에서 알 수 있는 것은 역시 왕·귀족층 자체의 위로부터의 술선수범이 조직의 성과에 큰 영향을 준다는 것이다. 그러므로 반굴과 관창의 사례에서 알 수 있는 것은 가부장적 조직사상과 위로부터의 술선수범이 큰 성과를 가져왔다는 것이다.

물론 이때 신라와 연합한 소정방의 당군이 백강(白江:기벌포)으로 공격해 왔지만 그러나 신라군에 의한 육전(陸戰)에서의 승리가 당군의 수전(水戰)에서의 상륙을 결정적으로 가능하게 했다는 것을 알아야 한다. 즉 이는 문무왕 11년(671)에 설인귀에게 보낸 답서에서도 잘 나타나는데 여기서 문무

왕은 <동서가 서로 향응하고 수륙이 함께 나아가 수군이 겨우 강의 어귀에 들어올 때 육군은 벌써 대적을 깨뜨리고 양군이 함께 왕도에 이르러 한 나라를 평정하였다.>라고 하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <문무왕 11년>). 다시 말하면 신라군에 의한 육전에서의 승리가 없었다면 수군은 상륙하기도 어려웠을 것이다. 그리고 육전에서의 승리는 반굴·관창의 돌파전이 결정적 역할을 하였고 이 돌파대의 성격이 화랑도조직의 실천상의 특징을 잘 보여주는데 결국 화랑도정신을 한 마디로 나타내면 <조직을 위해서 생명을 바친다.>라는 것이며 문노공에서부터 특히 나타났다.

3. 왜군격멸에서의 선봉전

신라가 백제를 통일한 3년뒤인 663년에 신라·당의 연합군은 백강구에서 1백7십척의 군선을 가지고 백제부흥군과 왜의 1천척의 배와 왜군 4만2천명과 전쟁을 하여서 왜군을 격멸(destruction) 시키고 승리하였다. 이 백강구전쟁에서의 승인은 역시 문무왕이 친정(親征)하여 두릉윤성, 두술성 등 육전에서 먼저 승리를 하였기 때문이다. 이것은 660년의 전쟁과도 비슷한 점이 있는데 문무왕의 답서(671)에 잘 나타나 있다. 즉 문무왕은 <이때 왜국이 배와 병사를 보내어 백제에 협조하려고 왜선 1천척을 백사(白沙:백강구)에 정박시켰고, 백제는 정병으로 언덕 위에서 그 배를 지켰는데 신라의 용감한 기병이 당군의 선봉으로서 먼저 언덕 위의 적진을 깨뜨리니 주류성은 간담을 잃고 마침내 항복하였고.>라고 말했다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 <문무왕 11년>). 따라서 백강구전쟁을 수전과 육전으로 나눈다면 신라군에 의한 육전에서의 승리가 수전의 승리에 결정적 역할을 하였다는 것을 알

수 있다. 임진왜란(1592~8) 당시 이순신장군이 육전에서의 패배에도 불구하고 수전에서 승리한 것이 더욱 값진 승리라는 것을 상기한다면 660·663년의 두번에 걸친 전쟁에서 신라군의 육전에서의 승리가 결정적이라는 것을 더 잘 이해할 수 있다. 그런데 이 전쟁에서 신라는 선봉에 섰는데, 이때 화랑도조직이 선봉전(vanguard warfare)을 했다는 명백한 기록은 없지만 전후의 조직적 전통에 따르면 역시 이때도 화랑도조직이 선봉에 섰을 것으로 본다. 이 전쟁에서 신라는 왜에게 이후 임진왜란 이전까지는 거의 1천년동안 정규군은 더 이상 우리나라를 침략 못할 정도의 심한 타격을 주었다.

4. 고구려통일에서의 병참전과 돌파전

고구려에 대한 통일전쟁에서 주요한 것은 병참-군수지원이었다. 백제에 대한 통일전쟁도 마찬가지이지만 특히 고구려에 대한 통일전쟁에서는 가히 병참전(communications warfare)이라고 할 만큼 당군에 대한 병참지원이 주요하였다. 고구려가 이 이전에 침략해온 수·당군에게 패배를 안겨준 근본 원인이 바로 그들의 병참선(lines of communications)을 끊었기 때문이라는 것을 상기할 때 고구려에 대한 통일전쟁은 신라의 병참지원이 결정적 역할을 하였다는 것을 알 수 있다.

특히 662년 김유신장군이 평양성으로 당군에 대한 병참지원을 할 때, 추운 날씨에도 불구하고 <어깨를 벗어 붙이고 말에 채찍을 가하여 앞으로 달려나가> 솔선수범하여 임무를 수행하였으며, 이 때 당의 소정방에게 식량이 도착하였음을 알리기 위해 보기감(13~11급) 열기(裂起)를 불러 <내가 젊어서부터 너와 조직생활을 같이 하여(吾少與爾遊) 너

의 지조와 절개를 알고 있다.)면서 이 임무를 맡을 것을 당부하였다. 이에 열기는 흔쾌히 구근과 함께 15인의 결사대(death band)를 조직하여 고구려군의 진을 뚫고 어려운 임무를 무사히 완수하였다(김부식 등, 1145: 「열전 2」 〈김유신 中〉). 여기서 볼 때 열기는 김유신장군의 낭도출신으로 보이며 화랑도조직의 출신이 결사대를 맡았다는 것은 더욱이 화랑도조직의 특징을 잘 보여 준다고 하겠으며 특히 어릴 때부터 같이 대면적 조직생활을 한 것이 화랑과 낭도간의 집단응집성과 신뢰성을 높여 화랑도조직의 성과를 높이는데 도움을 주었다고 본다. 그러므로 여기에서처럼 화랑도조직의 기록에서 나타나는 유(遊)가 결코 놀이로 볼 성격의 개념이 아니며 조직생활로 봐야한다는 것을 다시 한번 일깨워준다. 이에 김유신장군은 국경밖에서 위임받은 상벌권을 발휘하여 현지에서 열기와 구근을 급찬(9급)으로 특진시켰는데, 나중 귀국하여 문무왕에게 재차 상주하면서 까지 다시 사찬(8급)에 특진시켰다(김부식 등, 1145: 「열전 7」 〈열기〉). 이같이 동일 공적에 대해 두번 특진시키는 것은 보상을 중시하는 신라조직에서나 현대에서도 역시 상당히 파격적인 사례이며, 열기의 경우는 5~3급의 승진이 되었기 때문에 큰 보상이 되었는데 다시 한번 강조하면 이것이 신라조직의 큰 특징이다. 이같이 병참 지원 역시 대단히 어려운 임무였는데 이때도 화랑도조직이 출선수범하여 앞장 섰다.

문무왕 8년(668)에 신라는 마침내 고구려를 통일하였다. 이때 역시 신라군의 돌파전이 매우 주효하였다. 역시 문무왕의 답서(671)에서 문무왕은 〈신라의 병마가 홀로 선봉이 되어 먼저 고구려의 대부대를 깨뜨리니 평양성중의 기운이 꺾였고, 이 작전후에 당의 이세적은 다시 신라의 날쌔 기병 5백명을 뽑아 먼저 성안으로 들여보내어 드디어 평

양성을 깨뜨리고 큰 공을 세웠다.〉라고 하였다(김부식 등, 1145: 「신라본기」 〈문무왕 11년〉). 이때도 화랑도조직의 돌파대가 큰 역할을 하였을 것이다.

5. 당군격멸에서의 전방위전

신라는 당과 연합하여 고구려에 대한 통일전쟁까지를 수행하였다. 그러나 당이 약속을 어기고 고구려·백제 영토 뿐만 아니라 신라까지도 침략할 야욕을 보이자 이제 신라는 다시 그 당시 동양 최대의 강국중의 하나였던 당과 전쟁에 돌입하였다. 이때 신라는 고구려·백제유민을 적극 포용·선무하여 대당(對唐)전쟁에 협조하게 하였고, 당에서의 정보전, 명랑법사가 시행한 사천왕사에서의 문두루비법 등의 종교적 심리전(psychological warfare), 망덕사의 개설을 포함한 당과의 외교전, 매소산전투와 기벌포 해전에서의 승리, 토번의 당에 대한 공격, 발해[大震]의 건국, 신라인 상하의 굳은 신의와 단결, 내치에서의 민주성, 민주성에 대한 3국 기층민중의 지지 등등의 전방위전(全方位戰)을 펼쳐 대당전쟁에서 마침내 승리하였다.

특히 군사적인 측면에서는 675년의 매소산전투에서 신라군이 당의 이근행의 20만 당군을 격멸한 것과 676년 기벌포 해전에서 사찬 시득이 22회에 걸쳐 당의 설인귀를 패멸시킨 것이 결정적 역할을 하였다. 이 역시 신라가 병참전에서 우세하였기 때문일 것이다. 다시 한번 강조하면 지금까지의 당군의 승리는 오로지 신라군의 돌파와 병참에 의존하였고 이러한 신라의 협조가 없는 상황에서는 당군은 궤멸될 수밖에 없었다.

마침내 이러한 전방위전의 결과 신라가 677년 당으로 하여금 안동도호부를 평양에서 요동의 신성으로 옮겨가게 함으로써 대당전쟁에서 승리하여 신

라는 3국통일을 완수하였다. 이는 또한 화랑도조직의 성과이기도 하다.

이와 같이 신라는 3국통일을 완수하여 민족내적으로는 다시 한번 민족의 일치성을 이루었고 외적으로는 왜와 당과의 국제전에서 승리하여 민족통일의 고유성을 지켰는데 이것은 모두 신라조직과 화랑도조직이 고유의 풍류-풍월도-선교사상을 가지고 뛰어난 조직 유효성을 발휘하였기 때문이다. 이 점이 주요하다.

6. 발해와의 견제와 협력

신라가 3국을 통일한 31년후 고구려를 계승한 발해[大震]가 699년에 건국하였다. 발해의 건국으로 사실상 신라와 당의 전쟁이 끝났다고 볼 수도 있다. 신라는 당과의 사이에 발해라는 완충지역을 갖게 되었고, 발해로서는 신라와 당이 전쟁을 하는 기회를 잘 포착했다고 본다.

다시 말해서 신라는 발해와 당을, 발해는 신라와 당을, 당은 신라와 발해를 상대로 전쟁을 하는 것이 거의 불가능하게 까지 되었다. 매우 절묘한 3각의 세력균형이 이루어졌다. 이것은 신라가 733년에 당의 요청으로 출병한 것(김부식 등, 「신라본기」〈성덕왕 32년〉 및 「열전 3」〈김유신 下〉)외에는 발해와 별다른 충돌이 없는 것으로도 잘 알 수 있는데, 견제도 하였지만 논자가 보기에는 실제로는 발해의 건국초부터 협력도 하였다고 본다.

7. 당과의 외교적 마무리

그런데 외교적으로는 성덕왕 34년(735)에 당이 〈패강 이남의 땅〉을 인정하고, 다음 해인 성덕왕 35년(736)에 신라가 이를 수락함으로써(김부식 등,

1145: 「신라본기」〈성덕왕 34, 35년〉), 신라의 3국통일이 외교적으로 마무리되었다. 즉 국제적으로 상호 인정된 것이다. 비로소 평화가 찾아 왔다.

이 때 발해지역까지 통일하였으면 하는 바람도 일부 있는 것 같으나, 앞서 본 것처럼 3각구도가 형성되었기 때문에 더 이상은 지리한 소모전이 될 뿐이고, 신라로서는 발해도 역시 동족이기 때문에 평화가 지켜진다면 굳이 전쟁을 할 필요가 없었을 것이다. 따라서 신라조직인이 현명한 판단을 한 것으로 본다. 이 외교적 마무리만 하여도 고구려통일 이후 약 70년의 시간이 더 소요된 것이다. 이것으로 보아도 신라의 3국통일이 얼마나 어려운 과제였는지를 잘 알 수 있고 이 과정에서 화랑도조직의 역할이 얼마나 중요했는지도 잘 알 수 있다.

VI. 맺는말

역사는 과거와 미래를 이어주는 현재의 다리이다. 지금까지 살펴본 것처럼 신라가 3국중 사실상 가장 작은 나라로서 3국통일의 대업을 완수하고 왜와 당까지 격퇴한 것은 모두 우수한 조직이론을 가지고 실천을 잘 하였기 때문이다. 즉 인적 자원을 최대화하였기 때문에 그러한 역사적 과업을 달성할 수 있었다. 이는 화랑도조직에서도 잘 구현되어 인재제일의 신라, 조직제일의 신라를 이미 2천년전에 이루었다고 본다. 이 역시 현대에서 부존자원이 부족한 우리가 당면하고 있는 과제라고 하겠다. 특히 신라는 인재의 포용에 매우 개방적이며, 합리적이고 성숙한 사회라는 것을 알 수 있다.

지금까지 화랑도조직을 현대조직론의 분석틀로써 기술, 설명, 이해하고자 하였는데 논증한 주요 결

론을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 화랑도조직의 기원은 풍류-풍월도-풍교-선교에 있고 이는 단전호흡법을 중심으로 기도, 명상, 맹세와 서원을 하는 종교수련조직이며 고조선의 단군왕검-선인왕검이 그 원류이고, 신라에서의 창시는 선도신모와 박혁거세거간·알영왕후이다. 특히 고허촌-사도부-소도부의 소벌도리공이 수양(收養)한 박혁거세거서간과 알영왕후의 2성이 바로 신라 최초의 화랑과 원화이다.

그리고 신라조직에서는 여성의 역할이 매우 커서 원화도조직이 먼저 형성된 것으로 보는데 이는 건국초에 선도-소도신모의 영향이 컸기 때문이고 이 때문에 특히 신라에서 3명의 여왕이 나왔다고 본다. 조직속에서 여성의 평등적, 또 상황에 따라서 우월적 지위 역시 신라조직의 큰 특징 중의 하나라고 본다. 그리고 신라에서 고허촌-사도부-소도부가 종교부의 기능을 하여 2성과 많은 화랑, 많은 신라의 인재를 배출하여 신라6부조직중 핵심부가 되었다.

둘째, 화랑도조직의 본질은 원래는 종교수련조직이었는데 진흥왕이 그 특성을 발전시켜 이를 통해서 특히 사(士)계층의 인재를 본격적으로 양성하여 정부요원으로 충원한 인재양성조직이다. 즉 논자는 진흥왕이 국초부터 있었던 풍월도-화랑도조직의 권위를 빌어서 골품제도와 융합하면서도 정부가 당시 필요로 하는 뛰어난 능력을 가진 사(士)계층의 전문 공무원을 양성하고 충원하기 위해서 인가와 양가의 평민들에게 화랑도조직의 문호를 더욱 개방하고 또 평민이라도 화랑도출신에게는 능력에 따라 정부의 최고위직까지 진출할 수 있도록 화랑도조직을 개편하였다고 보는데 이는 역시 당시의 시대적 과제였을 것이다. 따라서 논자는 진흥왕이 원화·화랑도조직을 창설한 것으로 본 기록들은 진흥왕대에 화랑도조직을 개편하여 일반화한 것을 나타낸

것이지 국초부터도 인재층원의 그러한 전통은 있었다고 본다. 단지 그것은 골품제도하에서 제한적으로 시행하였을 것이다. 그리고 인재양성조직의 특징과 함께 종교수련조직으로서의 전통도 끝까지 지켜나가 이 둘을 병행했다고 보는데 특히 화랑도조직원의 불사의 정신력은 이 종교수련조직의 전통에서 형성하였다고 본다.

셋째, 화랑도조직의 이념은 광명이세조직사상과 홍방이국조직사상, 화랑5계조직사상이며 이로써 강한 대의명분을 가졌는데 결국 신라의 3국통일은 이러한 <밝은 왕>사상에 입각한 성왕(聖王)정치에 승리이며 이를 현대적 의미로 보면 민주주의의 승리이고 이것이 당시 3국의 기층민중의 지지를 받았기 때문에 신라의 3국통일이 가능했다. 특히 이를 계승하여 <밝은 조직>사상으로 발전시키고 화랑5계를 한국5계로 승화시키는 것이 필요하다.

넷째, 화랑도조직의 이론은 가부장적 조직사상으로서의 부황사상, Y이론의 리더쉽, 평가센터법과 조직생활, 능력주의와 사(士)계층의 양성, 자아실현의 동기부여와 위로부터의 출선수법, 팀조직·학습조직의 구축, 코칭법, 모델링과 지위상징, 철저한 보상 등이 주요하다. 이 이론들이 화랑도조직의 유효성을 높이는데 모두 주요하지만 특히 논자는 가족주의적·가부장적 조직사상, 능력주의와 사(士)계층의 양성, 위로부터의 출선수법, 그리고 철저한 보상과 상사서의 개척이 주요하며 앞으로 그 특징을 더 연구해야 한다고 본다. 이와 같이 화랑도조직의 뛰어난 능력과 내면화(internalization), 직무만족, 직무몰입, 헌신적인 조직전념도 등은 오히려 모두 이러한 합리적이고 우수한 조직이론에 기인한다. 따라서 신라의 조직이론가들은 그 시대의 신라조직사회에 적합한 매우 발달된 조직이론을 개발하였다. 다시 말하면 화랑도조직은 종교수련에

서 철저한 보상에 이르기까지 가히 조직학의 교과서라고 할 정도로 의 고도의 이론을 구사하였다.

다섯째, 화랑도조직의 실천은 주요한 3국통일전을 중심으로 살펴보았는데 가야통일에서의 전격전, 백제통일에서의 돌파전, 왜군격멸에서의 선봉전, 고구려통일에서의 병참전과 돌파전, 당군격멸에서의 전방위전으로 나타났고 발해와는 견제와 협력, 그리고 당과의 외교적 마무리를 통하여 마침내 신라는 3국통일의 대업을 완수하였다. 이를 보면 화랑도조직의 특성을 잘 알 수 있는데 화랑도조직은 실천에서 매우 기민하게 그때그때의 과제를 잘 포착하여 상황에 따라 동태적으로 문제를 해결하는 상황적합적인 팀조직에 가까우며, 군에 배속되어 전투를 수행할 때에도 전위와 선봉에 서며 현대적 의미로 보면 특수부대로서 주로 특공작전(commando operation)의 임무를 수행하였다. 결국 화랑도조직은 군사적 측면에서는 신라가 그 당시의 전투상황에서 가장 주요하였던 전위부대, 선봉부대로 특별히 양성하여 특수전의 임무를 수행하도록 한 조직이고 특수전에서 성과가 뛰어난 것이 화랑도조직의 성과인 동시에 신라가 3국통일전쟁에서 승리한 한 동력으로 본다.

결국 화랑도조직의 이론이 실천에서 이러한 특수전수행조직을 형성하였는데 대표적인 것은 역시 종교수련조직, 모델링과 지위상징, 철저한 보상 등일 것이다.

3국통일 이후 화랑도조직은 본래의 종교·문화·예술적인 측면은 계속 발전시켜 나갔지만 정치·군사적인 측면이 줄어들고 국가적인 역할도 일상화되었기 때문에 역사의 기록에서는 잘 나타나지는 않은 것 같다. 그러나 고려에서도 이를 계승하고자 했기 때문에 그 활약이 줄어들지는 아니다. 이 연구에서는 3국통일까지만을 중심으로 다루었다. 더

다양한 실천은 차후의 기회에 살펴보기로 하겠다.

끝으로 이 연구에서는 『화랑세기』(발췌본)를 조직론의 측면에서 살펴보았는데 화랑도조직을 깊은 구조에서 이해하는데 많은 설명력을 갖고 있다는 것을 알았다. 따라서 이 사서의 신뢰도와 타당도가 무척 높다고 보기 때문에 앞으로 더 많은 연구가 있어야 할 것이다.

그리고 이 연구는 현대조직이론의 분석틀로써 화랑도조직을 연구했기 때문에 앞으로 화랑도조직이 갖고 있는 더 고유한 조직이론과 실천을 밝히는 연구를 수행한다면 현대조직론에도 많은 도움을 줄 수 있다. 특히 이 연구에서 밝힌 단전호흡 등의 종교수련, 부황사상, 종정일치사상 등이 신라조직에서 나타나는 비교적 고유한 조직이론이라고 할 수 있다. 그러나 이 연구를 통해서 나타난 화랑도조직의 이론과 실천(theory and practice)은 현대조직의 그것과 크게 다르지 않게 나타났다. 오히려 현대조직보다 더 현대적인 부분도 많은데 이것은 우리 고유의 화랑도조직의 보편성과 특수성, 현대성과 세계성을 보여주는 것이다. 결국 인간조직의 법칙성이다. 그리고 화랑도조직은 사례연구(case study)로 보면 성공사례에 속한다고 볼 수 있는데 이러한 화랑도조직의 성공은 신라의 조직이론가와 실천가들의 합리적인 조직관리에서 기인한다는 것을 다시 한번 강조하고자 한다.

이 연구에서 나타난 화랑도조직의 고유한 조직이론이 현대조직론의 이론적 지평을 확장시킬 수 있는 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 화랑도조직에서의 풍류-단전호흡법을 신중히 연구하여 교육훈련적 측면에서 단전호흡 등 명상의 기법에 대한 효과를 다시 한번 인식해야 할 것이라는 것이다. 우리나라에서도 물론 이러한 기법이 기업의 교육훈련에서 일부 채택되고 있고 의

국에서도 시행되고 있는데 이를 통한 생산성향상이 가능한 지를 조직론적으로도 구명하면 초심리학(parapsychology)적 분야에서의 조직이론도 발달할 것으로 본다.

둘째, 화랑도조직에서의 가족주의적·가부장적 조직사상에 대한 인식을 제고하여 현재 우리나라나 외국에서 이루어지고 있는 가족중심경영의 효과에 관한 이론적 지평을 열어야 할 것으로 본다. 물론 우리나라는 가족중심경영을 다소 부정적으로 보고 있는 경향이 있는 듯하나 국내외를 막론하고 현실에서는 다양하게 이루어 지고 있으므로 이에 대한 연구가 필요하며 이 경우 신라의 화랑도조직의 가족주의적 조직사상이 큰 도움을 줄 수 있을 것으로 본다.

셋째, 화랑도조직에서 나타나는 조직에서의 효의 개념을 더 깊이 연구하면 조직론에서도 많은 시사점을 받을 수 있고, 또 현대조직인의 인성함양에 큰 도움이 될 것으로 본다. 물론 이는 가장 근본적인 문제인데 경영학과 조직론 뿐만 아니라 경영현장에서도 더욱 강조가 있어야 할 것으로 본다.

위에서 본 것은 물론 모두 고유한 측면을 강조한 것이다. 물론 화랑도조직에서 구현된 현대조직이론들도 역사적 의의를 가질 수 있을 것이다. 다시 한번 강조하면 결국 이것은 인간조직의 불변의 법칙성이라고 볼 수 있다.

이 연구를 통하여 향후 화랑도조직의 연구와 관련한 몇가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 화랑도조직이 신라의 3국통일에서 차지한 비중이 어느 정도인지를 객관적으로 평가하는 연구가 필요하다.

둘째, 화랑도조직의 구성원이 아닌 신라인이 신라조직사회속에서 어떤 위치에서 어떻게 역할을 수행하였는지도 더 연구할 필요가 있다.

셋째, 화랑도조직과 같은 유사한 조직이 고구려나 백제에 있었는지, 그 역할은 어떻게 수행되었는지를 더 깊이 연구할 필요가 있을 것이다.

넷째, 화랑도조직의 고유한 조직이론을 더 연구하여 현대조직론의 이론적 지평을 확장시킬 수 있는 연구가 더 필요하다.

다섯째, 화랑도조직의 연구에서 현대조직론을 선택, 적용, 평가할 때 논리상의 철저와 상황적 고려를 더 신중히 하여야 할 것인데 이는 방법론에서 앞으로 더 깊이 연구되어야 할 것이다.

역사조직학·조직사·조직사상사가 이러한 인간조직에서 유구하게 나타나는 불변의 법칙을 찾아낸다면 미래조직의 유효성을 높이는데 크게 기여할 수 있고 또 그 자체가 실제성이 매우 높은 과학이 될 것이다.

참 고 문 헌

공 자, 논어.

구양수 등 (1044~60), 신 당시.

김경동·이은숙 (1986), **사회조사연구방법-사회연구의 논리와 기법-**, 중판, 서울:박영사.

김대문 (704전후), **화랑세기**(발체본), 이태길 옮김(1989), 부산:민족문화.

김부식 등 (1145), **3국사기**, 조병순 증수보주(1986), 재판, 서울:성암고서박물관.

_____, 한국사료연구소 표점교감본(1996), 서울:한글과 컴퓨터.

김식현 (1991), **인사관리론**, 신고중판, 서울:무역경영사. 사마천 (-91년경), **사기**.

손인수 (1996), **신라화랑도의 공간**, 서울:민음사.

신유근 (1987), **조직행위론**, 개정 4판, 서울:다산출판사.

신라문화선양회 (1989), **화랑문화의 제조명**(신라문화제

- 학술발표논문집), 10, 경주:신라문화선양회·경주시.
- 신채호 (1924~5), “조선역사상 1천년래의 제1대사건,” **단체 신채호전집(중)**(1982), 개정 3판, 대구:형설출판사.
- 유병덕 (1987), “통일신라의 풍류사상,” **한국철학사(上)**, 서울:동명사.
- 유 후 등 (940~5), **구당서**.
- 이강식 (1987), “『고기(古記)』에 기록된 신시조직의 구조와 기능,” **경북대학교 경상대학논집**, 15, 351-77.
- _____ (1988), **한국고대조직사-환국, 신시, 고조선조직연구**, 서울:교문사.
- _____ (1993), **신시조직사-5사조직변증**, 서울:아세아문화사.
- _____ (1995), **한국고대조직사상사-천지인 3신사상의 조직론적 해석**, 서울:아세아문화사.
- 이 맥 (1520), **태백일사**, 계연수 엮음 (1979), **완단고기**, 서울:광오이해사.
- 이승휴 (1287), **제왕운기**, 박두포 옮김 (1974), **등명왕편·제왕운기**, 서울:을유문화사.
- 일 연 (1281~3), **3국유사**, 이민수 옮김(1987), 8판, 서울:을유문화사.
- 최남선 (1937), **조선상식문답**, 중판(1989), 서울:삼성미술문화재단.
- 추 헌 (1992), **조직행동론**, 대구:형설출판사.
- 최종태 (1986), **현대인사관리론**, 중판, 서울:박영사.
- 한국향토사연구 전국협의회 엮음 (1996), **화랑문화의 신연구**, 서울:문덕사.
- 허철부 (1990), **조직행동론**, 대구:형설출판사.
- Helmut Seiffert (1994), **학의 방법론입문Ⅱ-비분석적 방법을 중심으로**, 서울:교보문고.

The Theories and Practices of Hwarangdo Organization

Kangsik Lee*

Abstract

The purpose of this study is to analyze the theories and practices of HwaRangDo organization in order to study its history of organization in the light of the modern organization theory. Above all, because the study on the origin of HwaRangDo organization is very important, this subject is proved. As well, the important organization creeds are proved. And not only important nine theories like father-emperor thought, democratic leadership etc. but also important practices like Blitzkrieg, the vanguard unit etc. in the unification of three kingdoms are proved. The high effectiveness of HwaRangDo organization is principally caused by the rational management of ShinLa's organizational theorists and practitioners, and so Balguen organization thought must be succeeded to in contemporary.

* Assistant Professor, Department of Tourism Business Administration, Kyongju University