

민회빈의 경영실천에 대한 고찰

심 현 철*

요 약

본고에서는 민회빈의 경영적인 활동을 고찰하였다. 민회빈은 당시 심양관에서 파견된 조선관료 집단의 경영 CEO로서 역할 하였다고 평가된다.

민회빈의 리더십은 소현세자에 대한 지원과 대리 등에서 나타난다. 국제경영 측면에서 소현세자부부는 청나라에 필요한 물자의 공급 등 국제적인 교역에 힘썼다. 북경 체류 시에는 선교사 아담 샬과의 교류 등 해외정보의 수집을 위한 귀중한 기회를 가졌다.

생산운영관리 측면에서 민회빈은 성공적인 농장경영을 운영하였다. 심양관은 자급자족할 수 있었고 여유자금으로는 피로인의 속환까지 병행할 수 있었다.

재무관리 측면에서, 귀국 시 소현세자 부부가 소장한 재산은 30억 753 만 189원으로 추산된다. 이것은 교역과 농장운영 등의 경영활동이 성공적이었음을 방증한다.

〈주제어〉 민회빈, 강빈, 소현세자, 병자호란, 심양관

* 성신여자대학교 사회과학대학 경영학과 교수, simhc@sungshin.ac.kr

I. 들어가는 말

경제 및 경영분야에서 지배적인 서구적인 패러다임은 우리나라의 현실에서는 얼마간의 거리감이 느껴진다. 이제는 우리나라의 경제수준에 걸맞은 한국적인 경영학이 필요한 것이 아닌가 생각된다. 한국적 경영학의 형성을 위해서 과거 우리나라에서 활약했던 경영 실천가들의 모습을 참고하는 것이 도움이 될 것이다. 민회빈은 탁월한 경영능력을 가진 여성으로서, 국제 무역과 농장 경영을 성공적으로 이끈 인물로 알려져 있다.

II. 민회빈 강씨

민회빈 강씨(1611~1646)는 인조의 장남인 소현세자의 부인이다. 서기 1611년(광해군 3년)에 강석기와 고령 신 씨 부인의 둘째 딸로 태어났다.

1627년(인조 5년)에 17세의 나이로 소현세자의 빈궁이 되었다. 병자호란의 결과로 1637년(심양생활 1년차, 인조 15년, 정축) 2월 5일에 소현세자와 함께 청나라의 인질이 되어 수도 심양으로 출발하였다. 소현세자 일행은 4월에 심양에 도착하였으며, 1645년(심양 9년차, 인조 22년, 갑신) 2월에 이르기까지 만 8년 동안 심양관에 체류하였다. 민회빈의 연보는 다음과 같다.

1639년(심양 3년차, 인조 17년, 기묘). 청나라의 팔 왕이 은자 5백 냥을 보내 표피, 수달피 등과 목면을 구입해달라고 요구.

1640 (심양 4년차, 인조 18년, 경진). 소현세자 일시귀국, 2월 ~ 5월.

1641 (심양 5년차, 인조 19년, 신사). 한 달 같이 채소밭 받다.

1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오). 600일 같이 밭을 받다.

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미). 총 1,000일 같이의 농장을 경영하였다. 병자호란을 일으킨 청 태종 사망. 소현세자 부부 일시귀국, 12월 ~ 1644년 3월.

1644 (심양 8년차, 인조 22년, 갑신). 동행 요청에 따라 세자의 서행(西行)은 4월 9일 ~ 6월 18일. 천도에 따라 북경으로 옮겨 70 여일 체류.

1645 (심양 9년차, 귀국 1년차, 인조 23년, 을유). 소현세자 일행은 2월에 서울에 영구 귀국. 4월에 소현세자가 34세로 갑자기 죽다.

1646 (귀국 2년차, 인조 24년, 병술). 3월 15일, 소현세자빈 강 씨는 인조의 음식

에 독을 넣었다는 누명으로 35 세로 사사되다.

1649 (인조 27년, 효종즉위년, 기축). 인조 승하.

1651 (효종 2년, 신묘). 김자점, 역모로 처형.

1718 (숙종 44년, 무술)

- 4월 8일 소현세자빈 강 씨의 위패와 시호를 회복하게 하였다.
- 4월 17일 시호를 민회라고 정하다.
- 5월 19일 민회빈에게 시책을 선포하는 예를 행하다.
- 5월 22일 백관들이 하례하였다. 임금이 교서를 팔방에 반포.
- 윤8월 7일 민회빈의 복위 후에 임금이 지은 제문을 내리다.

III. 선행연구 및 연구방법

본고의 주제와 관련하여 역사적 현장에 관한 연구로, 김민호는 인조와 소현세자 및 조선 관료들의 특성을 평가하였다(김민호,2013). 최강현은 피로인, 향화인, 쇠환녀, 주화인 등의 실상을 파헤치고, 소현세자 등 조선인들의 의식구조를 분석하였다(최강현,1999). 안유림은 심양관의 역할에 대해 묘사한다(안유림,2010).

하경숙은 민회빈의 개인적 특성을 분석하고 문화콘텐츠의 개발을 논하였다(하경숙,2014). 김남윤은 조선여인들이 겪은 시련을 기술하였다.(김남윤,2007). 또한 소현세자빈 강 씨의 개인적인 병환의 치료를 묘사한다(김남윤,2013).

민회빈을 경영실천가로 파악한 연구로, 신춘호는 소현세자빈 강 씨가 여성 CEO라는 점을 부각시키고 묘역인 영회원을 기념공원으로 개발할 것을 제안하였다(신춘호,2010). 박주는 소현세자빈 강 씨의 리더십과 경제활동을 분석하였다(박주,2012). 양성국과 김봉현은 강빈을 여성 CEO로 묘사하면서 기업가정신을 분석한다(양성국·김봉현,2013).

본고에서는 민회빈 강 씨에 대한 사료로서 소현심양일기, 심양장계 및 조선왕조실록 등을 참고하였다. 본고의 연구방법은 일반적인 경영개념에 따라 연구모형을 설정하였고, 이 모형의 틀에 따라 민회빈의 경영실제를 분석하였다.

IV. 민회빈의 경영실제

경영자의 관리기능을 경영계획, 조직화, 충원, 지휘, 통제 등으로 설정할 수 있다

(윤훈현,2009). 이것은 순환적인 과정으로, 경영관리의 수직적인 관점이라고 할 수 있다. 한편, 경영관리의 주요 기능 부문들은 마케팅, 생산운영관리, 재무관리, 지식경영, 경영정보시스템, 및 국제경영 등이다. 이것은 경영관리를 수평적 부문별로 파악한 것이라고 할 수 있다. 이는 <그림1>의 경영 모형으로 묘사된다. 본고에서는 이 경영 모형을 분석의 틀로 하여 민회빈의 경영 관점 및 경영 실체에 대하여 고찰하였다.



1. 민회빈의 리더십

지휘의 리더십이라는 측면에서 민회빈의 경영관리를 고찰해 보자.

1) 소현세자에 대한 지원과 대리

사료를 보면 민회빈이 사사되기 1 개월 전에 다음의 참조가 있었다.

1646 (귀국 2년차, 인조 24년, 병술) 2월 7일. 김차점이 아뢰기를, “신이 지난번에 심양에 갔을 때 들으니, 세자가 간혹 사냥하러 나가는 때가 있으면 강 씨가 반드시 강원(講院)의 장계(狀啓)를 가져다가 임의로 써 넣기도 하고 삭제하기도 했다 합니다. 어찌 부인으로서 바깥일을 이런 데까지 간여할 수 있단 말입니까. (중략) 양서(兩西)의 사람들이 소현(昭顯)의 잘못된 점을 많이 말하는데, 이는 다 강 씨가 한 짓입니다(조선왕조실록,1646a).

김남윤에 의하면, “이것은 심양에서 강빈이 세자 부재 시에 세자를 대리하는 역할을 하였기 때문에 나온 것으로 보인다. 그러나 신분제 사회에서 상층 신분의 여성이 때에 따라 남편을 대리하는 것은 당연한 일이었다”(김남윤,2007).

이처럼 민회빈은 소현세자의 부재 시에 그를 대리하기도 하였고, 평소에 남편을 적극적으로 지원하였다. 장영철과 조성용에 의하면 극한상황 하에서 필요한 리더의 역량은 비전에 기반을 둔 카리스마와 낙관적 사고와 위기관리 능력을 갖춘 리더십의 발휘를 요구한다(장영철·조성용,2008). 민회빈은 위기관리 능력을 갖춘 리더십을 발휘한 것으로 사료된다.

2) 관계지향적 리더행동

민회빈은 구성원들과의 관계 설정에 주의를 기울였다. 사료를 보면,

1641 (심양 5년차, 인조 19년, 신사) 8월. “채신 (중략) 아래로 금군에 이르기까지 안에서 저고리, 이엄, 융복 등의 물건을 하사하니 일행 어느 누구도 감탄하지 않는 이가 없었고 눈물을 흘리며 우는 자까지 있었다”(성당제 외,2008).

1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오)(세자가 청군을 따라 서쪽으로 종군하였을 때) 1월 15일. “낮에 빈궁이 맛있는 밥과 술, 찬을 관소의 신하들에게 하사하였다.”(나종면 외,2008).

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 11월 1일. “(빈궁이) 방어와 연어 알을 하사하여 보냈다”(나종면 외,2008).

이 외에도 1644 연도의 기록을 보면, 앵두 1그릇, 떡과 음식, 양고기, 살구 1그릇 등을 하사하였다. 품목의 양과 가짓수가 적어 보이는 하지만, 인질 생활의 어려움 가운데서의 배려이므로 더욱 돋보인다.

강영순과 양덕순은 리더의 행동범주를 과업지향적 리더행동, 관계지향적 리더행동, 변화지향적 리더행동으로 분류하였다. 관계지향적 리더행동은 대인간 관계개선, 협력과 일체감, 부하의 정서적 만족에 중점을 둔다(강영순·양덕순,2007). 민회빈은 관계지향적 리더행동을 실천함으로써 부하들의 정서적 반응에 관심을 기울였고 그리하여 부하들의 창의적이고 혁신적인 행동을 유도한 것으로 보인다.

3) 외부 이해관계자의 관리

민회빈은 외부 이해관계자 즉 청나라 조정이나 고위관리의 관리에도 소홀히 하지 않았을 것이다. 사료를 보면,

1639 (심양 3년차, 인조 17년, 기묘) 1월 4일. 청주(淸主)가 회은군의 딸로 하여금 관소로 와서 알현케 하였다(청주의 후궁으로 들어갔는데, 1년 남짓 지나 피파박사에

게 하가 하였다).(김종수 외,2008).

회은군의 딸이 고위관리의 부인이었으므로, 민회빈은 청 조정과 쉽게 교류할 수 있는 연결고리가 있었다. 민회빈은 청나라 조정으로부터 각별한 대우를 받았다. 민회빈이 1643 년(심양 7년차, 인조 21년, 계미) 말에서 다음해 초에 걸쳐 조선을 일시 방문할 기회를 가졌을 때 청주(淸主)는 두터운 선물을 보냈다. 사료를 보면,

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 12월 8일. (청나라)황제가 빈궁의 의대 감으로 보낸 초피와 비단 등의 물품은 모두 전별의 선물이라는 뜻을 전하였다(나종면 외,2008).

인조는 민회빈의 경영능력을 경계할 정도였다. 사료를 보면,

1646 (귀국 2년차, 인조 24년, 병술) 2월 7일. (인조의 말) 이 사람(소현세자빈 강씨) 이 귀국할 때에 금백(金帛)을 많이 싣고 왔으니, 이것을 뿌린다면 무슨 일인들 못하겠는가. (중략) 재물에 탐이 나서 의리를 망각한 자들은 껌을 당할 리도 없지 않을 것이다(조선왕조실록,1646a).

하경숙에 의하면, “소현세자는 심양관의 재력을 바탕으로 조선과 청의 원만한 관계를 위해 청나라의 고관(高官)들과 교류를 했던 것이 인조의 눈에는 곱게 보일 리가 없었다”(하경숙,2014).

이처럼 민회빈의 리더십은 외부 이해관계자들에게도 미치는 것이었다. 안규옥에 의하면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하의 고차육구충족, 자기 개발 및 학습 조직을 활성화시킴으로써 높은 성과를 가져오도록 조직변혁을 가져온다고 한다(안규옥,2007). 민회빈은 명나라에 기울었던 조선의 외교 환경 하에서 시대흐름을 파악하고 청나라와 교류함으로써 변혁적 리더십을 발휘한 것으로 사료된다.

2. 국제 경영

1) 국제적 교역

박주에 의하면, 1639 년(심양 3년차, 인조 17년, 기묘)에, “심양의 팔 왕이 은밀히 사람을 보내 은자 5백 냥을 보내오면서 2백 냥은 표범가죽, 수달피, 청서피, 청밀, 백자 등의 물품을, 3백 냥은 면포를 교역할 것을 요구하였다. 팔 왕과의 첫 거래가 이뤄진 후 청나라와의 본격적인 무역이 시작되었다. 종이와 담배, 생강, 약재 등으로 그 품목과 수량이 점점 늘어났다.”(박주,2012). 사료를 보면,

1639 (심양 3년차, 인조 17년, 기묘) 8월 23일. 장계를 보냈다. (주; 이 장계는 (중략) 평소 후의를 보내오던 팔 왕 측에서 은자 5백 냥을 보내 표피, 수달피 등과 목

면을 구입해달라는 등 무리한 요구를 해왔음을 알리고 이에 대한 대책을 적은 것
과)(김종수 외,2008).

이처럼 팔 왕 등의 교역 요구에 부응하는 형식을 빌려, 소현세자 부부는 국제적인
교역을 시작하게 된다. 심양생활 3년차에 시작된 교역은 점차 확장되어 수년간 이어
지게 된다. 사료를 보면,

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 12월 22일. 이 당시 세자가 심양에 오랜 기간
을 머물러 있으면서 관우(館宇)를 많이 짓고 사사로이 재물을 늘려 청장(淸將)의 요
구에 응하고 (중략) 마침내 백랍과 망건을 제주에서 구해오게 하였는데(조선왕조실
록,1643).

즉, 세자는 재화를 축적하여 청나라 장수와 교류하였다. 사료를 보면,

1645 (심양 9년차, 귀국 1년차, 인조 23년, 을유) 4월 26일. 왕세자의 즐기. (중략)
전렵(田獵)하는 군마(軍馬) 사이에 출입하다 보니, 가깝게 지내는 지는 모두가 무부
(武夫)와 노비들이었다. 학문을 강론하는 일은 전혀 폐지하고 오직 화리(貨利)만을
일삼았으며, 또 토목 공사와 구마(狗馬)나 애완(愛玩)하는 것을 일삼았기 때문에 적
국(敵國)으로부터 비난을 받고 크게 인망을 잃었다(조선왕조실록,1645c).

이처럼, 소현세자 부부는 화리(貨利)와 국제적 교역에 힘썼다. 윤덕병에 의하면 중
국의 대한국 경영외교에서 역사적으로 이어져오는 목표 중 하나는 경제발전이다(윤
덕병, 2014). 당시 청나라의 소비재화의 생산과 소비는 조선에 비해 낙후된 실정이
어서 소현세자 부부는 당시의 국제교역 환경을 적절히 이용한 것으로 사료된다.

2) 해외 정보의 수집

소현세자와 세자빈은 해외 정보를 수집할 수 있는 절호의 기회를 가지게 된다. 당
시의 최신 기술에 대한 정보를 가지고 있던 선교사 아담 샬(Johann Adam Schall
von Bell, 1592~1666)을 만나 교류하게 된 것이다.

양성국과 김봉현에 의하면, “당시 남천주당의 신부였던 황비목은 「정교봉포」 에
서 소현세자와 신부와 친교를 다음과 같이 기록하고 있다. 1644 년에 조선의 왕세
자는 (중략) 남천주당을 찾아와 천문학 등에 대해서 물었다. 아담 샬 신부도 자주
왕세자 관저를 찾아가 오래 이야기를 나누고 서로 깊이 사귀었다. (중략) 아담 샬
신부는 그가 지은 천문, 산학, 성교정도의 서적과 지구의, 천주상을 보냈다.”(양성국
· 김봉현,2013).

장정란에 의하면 “1644 년(심양 8년차, 인조 22년, 갑신) 9월 19일부터 11월 26일
까지 두 달여의 북경체류 기간 동안 소현세자와 아담 샬은 서로를 수차 방문하였는
데, 아담 샬은 이에 대하여 회고록에 상세한 기록을 남기고 있다. 두 사람은 회동할

때 마다 학문과 종교에 관하여 오랫동안 필담 하였는데, (중략) 세자가 대동하고 온 조선의 천문대원들에게도 아담 샬은 여러모로 많은 도움을 주었다. 귀국일자가 다가 오자 소현세자는 감사의 표시로 아담 샬에게 여러 값진 선물을 하였으며, 아담 샬도 답례로 종교서와 과학서적들, 여지구, 그리고 예수 상을 선물하였다. 소현세자는 친 필로 감사의 편지를 보냈는데 (중략) 여지구와 학술 서적들은 필요불가결한 것인데, (중략) 귀국하면 학술서적을 모두 복사하도록 하여 학자들에게 알리겠다는 것, (중략) 선교사를 한 명 대동하고 환국하여 (중략) 교화시키는 것이 좋겠다는 의견을 제안하였다. 이에 아담 샬은 선교사를 구하기 위하여 백방으로 노력하였으나 예수회 화북교성 성회장은 마카오에 있는 순찰사의 승인 없이 자의로 그같이 중대한 일을 결정하려 하지 않았다 "(장정란,1992).

김남윤은 「소현을유동궁일기 해제」에서, “소현을유동궁일기는 (중략) 1644년 8월 19일부터 1645년 2월 16일까지의 일기는 남아있지 않다. 소현세자는 (중략) 1644년 8월 19일 심양을 떠나 북경으로 가서 자금성의 문연각에 거처하였다. (중략) 아담 샬(湯若望)을 만나면서 접하게 된 천주학과 서양 과학기술에 큰 관심을 보이고 조선에 도입하고자 하였다.”(김동준 외,2008)

사료를 보면,

1645 (심양 9년차, 귀국 1년차, 인조 23년, 을유) 2월 1일. 아뢰었다. “세자가 심양을 출발하려 할 때, 유진장(留鎮將)이 청나라 황제의 명으로 채단(綵段) 2백 필을 보내어 세자궁의 관원 및 볼모로 간 대신의 자식들에게 나누어 주게 하고, 또 한인(漢人) 남녀 20여 인, 채원부(菜園夫) 2인, 환관 3인을 데리고 가도록 허락했습니다”(조선왕조실록,1645a).

이처럼, 소현세자 부부는 발전된 과학기술과 기독교에 관련한 해외정보를 수집할 기회를 가질 수 있었으며, 조선에 영주 귀국할 때 중국인들을 데리고 와 국제무역의 단초를 마련코자 하였다. 오성동에 의하면 국제교류를 위해서는 인력과 문물의 교류를 통하여 상호협력과 이해를 증진하는 것이 필수적이다. 또한 선진화된 기술과 지식정보를 입수하는 것이 국제교류의 기반이 된다(오성동,2007). 소현세자 부부의 활동은 이러한 국제교류의 패러다임에 부합되는 활동이었다고 사료된다.

3. 생산운영관리

1) 농장경영

김남윤에 의하면, “심양관에는 많은 인원이 상주하고 있어, 그 운영과 경비는 큰

문제가 되었다. 처음에 식량과 찬, 일용품은 청에서 지급하였다. (중략) 1641년부터는 야관(野坂)을 설치하여 관소에서 직접 채소를 가꾸고 가축을 길러 (중략) 식량을 마련하게 하였다. 1641년 12월, 황제의 명으로 천일경(千日耕)의 경지를 떼어주고 (중략) 1642년 봄에 농사를 시작하였고, 처음으로 농사를 지은 1642년에는 수확한 곡식의 양이 적지 않았으나 (중략) 1643년에는 전년에 비해 1.5 배가 넘는 수확을 거두었다”(김남윤,2013).

사료를 보면,

1641 (심양 5년차, 인조 19년, 신사) 12월 12일. “조선왕자가 여기 온지 이제 5년이 지났으니 (중략) 내년 봄부터는 경작하여 (중략) 마땅히 급료를 중지할 것이라고 합니다. 팔고산(八固山, 八旗)의 농지에서 1천일같이 땅을 떼어 줄 것이니 (중략) 인부와 노동력을 헤아려 경작하고 농부는 본국에서 조달하십시오. 하루같이 땅에는 12~13명 정도의 장정이 필요합니다”(성당제 외,2008).

1641 (심양 5년차, 인조 19년, 신사) 12월 14일. “황제께서는 ‘농군을 징발해 오기 어렵다면 피로인들을 속환하여 쓰면 되는데, 아문에서 속환하면 값이 비싸 어려울 것이니 이곳 시장에서 직접 속환하여 샀다가 (중략) 이 사람들을 부려 경작하는 것이 좋겠다”(성당제 외,2008).

소현세자 부부는 농사를 지으라는 청국의 요구를 기회로 삼아, 수백 명에 달하는 심양관 구성원의 식량 확보를 위해 농장 경영에 나서게 된다. 그리하여 3 년간의 (심양생활 6,7,8 년차) 농장 운영에서 뛰어난 생산운영관리 능력을 발휘하게 된다.

심양관의 운영에 예산상의 어려움이 있었음을 기록으로 알 수 있다.

1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오) 7월 19일. 보덕 박서가 아뢰었다. “관소에서 (중략) 1 년 동안의 지출을 대략 계산해보면 많게는 쌀 1,530 섬(필자 주: 후술하는 바와 같이 쌀 1섬은 804,570 원이므로 12억 3천 99만 2100원에 해당)과 콩 620 섬(필자 주; 후술하는 바와 같이 콩 1섬은 502,856 원이므로 3억 1천 177만 720원에 해당, 그래서 연간 지출 합계는 15억 4천 276만 2820원으로 추정)에 이릅니다. (중략) 신이 가만히 생각해보니, 공적으로 속환한 남녀의 수가 모두 190여 명이고, 1 년 동안 들어가는 비용은 680여 섬에 이르는데, (중략) 이들을 먹이기가 어려울 뿐만 아니라”(나중면 외,2008).

소현세자 부부는 피로인들을 속환하여 노동력을 충당하므로써, 농업기술이 뛰어난 조선의 농민들을 활용하였다. 농민들의 의복을 본국에서 마련해오기도 하였으며, 농장에서 필요한 소는 몽고에 가서 사 오기도 하였다.

심양생활 6 년차부터 농장경영을 시작하여 3 년간 착실하게 관리하였다. 6 곳의 농장에 책임자를 두어 감독하게 하였다. 생산량과 생산성을 비교 감독하였고, 생산

성이 높은 농장을 포상하였다. 그렇게 운영관리를 충실히 하므로 조선에 돌아올 때 상당한 재화를 가져올 수 있었다.

양성국과 김봉현에 의하면, “소현세자빈 강 씨는 청나라가 강요한 농사짓기도 새로운 기회로 인식하였다. (중략) 조선이 갖고 있는 우수한 농사기술을 심양에 도입하여 곡물을 생산하여 판매한다면 성공할 수 있다는 판단을 하였다. (중략) 노예시장에서 거래되는 조선인들을 해방시킬 수 있는 기회로 농사를 활용하기로 결정하고 청나라의 제안을 수용한 것이다”(양성국·김봉현,2013).

2) 농장의 생산성 관리

양성국과 김봉현에 의하면, “ 소현세자빈 강 씨는 이 거친 땅에 조선의 우수한 농사 기술을 이용하여 심양관에 필요한 양의 3 배가 넘는 정도를 수확하였다. (중략) 8 년간의 심양관 불모 생활을 끝내고 귀국할 때 4,700 석의 곡식을 남겼다. (중략) 농장별로 책임자를 임명하고 한 해 동안 농사를 지은 결과를 토대로 상벌을 주었는데 오늘날의 성과급제도와 책임경영체제를 도입한 것이다”(양성국·김봉현,2013).

농장경영은 채소밭에서 시작되어 곡물 생산에까지 확장되었다. 사료를 보면,

1641 (심양 5년차, 인조 19년, 신사) 2월 29일. 아문에서 아리강(阿里江) 강변에 한 달 같이 채소밭을 떼어주고 야관(野坂)을 만들게 하였다(성당제 외,2008).

농장에 감독관을 파견하였고, 농우를 사서 운영하였다. 사료를 보면,

1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오) 3월 1일. 농사를 감독할 감관 3인을 사하보, 노가새, 왕부춘 세 곳으로 나누어 보냈다(나종면 외,2008).

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 2월 25일. 아문에서 "이곳에서는 농우를 사기가 매우 어려워 아문에서 사람을 보내 몽고 지방에서 사려고 하는데, (중략)" 역관 조효신 (중략) 등이 소를 살 물품과 돈을 가지고 오늘 몽고 지방으로 떠났다(나종면 외,2008).

소현세자 부부의 생산운영은 성과가 좋았으므로, 재물을 사용하여 피로인들을 속환할 수 있었다. 사료를 보면,

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 12월 22일. 세자가 심양에 오랜 기간을 머물러 있으면서 관우(館宇)를 많이 짓고 사사로이 재물을 늘려 청장(淸將)의 요구에 응하고 그 잉여분으로 잡혀간 우리나라의 남녀를 상환한 것이 수백 인에 달했는데, 혹은 관소에 머물러 두기도 하고 혹은 야관(野坂)으로 옮겨 두어 사령(使令)에 충당하고(조선왕조실록,1643).

각 농장의 생산성을 모니터 하였으며, 비교하여 포상하였다. 사료를 보면,

1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 12월 14일.(승정원에서 열어볼 것). 금년 심

양에서의 농사는 지난해에 비해 자못 부실하거니와, 각 둔에서 받은 밭의 많고 적음을 가지고 각 둔의 밭에서 곡식을 생산해낸 것의 우열을 계산한즉, 유천호는 밭을 받은 것이 비록 많으나 금년에 새로 일군 땅인데도, 둔감인 전 참봉 백여옥이 정성을 다해 개간하여 곡식을 생산해낸 것이 1천 4백여 섬에 이르렀으며, 살고는 밭을 받은 것이 제일 적고 또 매우 척박한 곳인데도, 둔감인 이번에 속환한 출신 이우춘이 힘을 다해 경작하여 곡물의 수가 8백여 섬에 이르렀습니다. 위의 두 사람은 별도로 상을 논하여 격려하는 도로 삼아야 함이 마땅한 듯하여, 그 연유를 갖추어 보고 드립니다. 각 둔의 밭의 수, 곡식의 수를 함께 기록하여 문서로 만들어 비변사로 올리오니 조정으로 하여금 그 예를 살피어 조처하게 해주십시오(나중면 외,2008).

사료(나중면 외,2008)를 정리하면 다음과 같다.

① 유천호(柳千戶) 둔소

유천호 둔감: 전 참봉 백여옥. 밭; 2백 1일 반 같이

밭을 받은 경위: 1643 (심양 7년차, 인조 21, 계미) 2월 18일. 2백일 같이(심양에서 동북쪽으로 60 리).

$$\text{씨 뿌린 것: } 48\text{섬}9\text{말}8\text{되} = 48 \frac{9.8}{15} \text{섬} = 48.65\text{섬} ,$$

$$\text{추수: } 1405\text{섬}2\text{말}5\text{되} = 1405 \frac{2.5}{15} \text{섬} = 1405.17\text{섬}$$

$$\text{생산성: } \frac{1405.17\text{섬}}{48.65\text{섬}} = 28.88$$

$$\text{단위생산량: } \frac{1405.17\text{섬}}{201.5\text{일같이}} = 6.97 \text{섬/일같이}$$

② 철령(鐵嶺) 둔소

철령 둔감: 수문장 김성일. 밭; 1백94일 같이

밭을 받은 경위: 1643 (심양 7년차, 인조 21년, 계미) 2월 6일. 철령위(鐵嶺衛)에서 2백일 같이를 받고(심양에서 동북쪽으로 120 리).

$$\text{씨 뿌린 것: } 47\text{섬}14\text{말}8\text{되} = 47 \frac{14.8}{15} \text{섬} = 47.99\text{섬}$$

$$\text{추수: } 940\text{섬}13\text{말}2\text{되} = 940 \frac{13.2}{15} \text{섬} = 940.88\text{섬}$$

목화 620근

$$\text{생산성: } \frac{940.88\text{섬}}{47.99\text{섬}} = 19.61$$

$$\text{단위생산량: } \frac{940.88\text{섬}}{194\text{일같이}} = 4.85\text{섬/일같이}$$

③ 살고(吉古) 둔소

살고 둔감: 속환한 출신 이우춘. 밭; 1백34일 반 같이

밭을 받은 경위: 1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오) 3월 6일. 며칠 걸리는 살고라는 곳. 산을 의지하고 강에 닿아있어 나무를 베어 뗏목으로 실어 내기가 편하여 땀감을 지속적으로(심양에서 150여 리).

$$\text{씨 뿌린 것: } 33\text{섬}8\text{말}9\text{되} = 33\frac{8.9}{15}\text{섬} = 33.59\text{섬}$$

$$\text{추수: } 815\text{섬}6\text{말}2\text{되} = 815\frac{6.2}{15}\text{섬} = 815.41\text{섬}$$

$$\text{생산성: } \frac{815.41\text{섬}}{33.59\text{섬}} = 24.28$$

$$\text{단위생산량: } \frac{815.41\text{섬}}{134.5\text{일같이}} = 6.06\text{섬/일같이}$$

④ 왕부촌(王富村) 둔소

왕부촌 장두: 공속한 서남. 밭; 1백49일 같이

밭을 받은 경위: 1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오) 2월 19일. 동쪽 교외 40리쯤 되는 곳. 150일 같이.

$$\text{씨 뿌린 것: } 38\text{섬}7\text{말}8\text{되} = 38\frac{7.8}{15}\text{섬} = 38.52\text{섬}$$

$$\text{추수: } 635\text{섬}14\text{말} = 635\frac{14}{15}\text{섬} = 635.93\text{섬}$$

$$\text{생산성: } \frac{635.93\text{섬}}{38.52\text{섬}} = 16.51$$

$$\text{단위생산량: } \frac{635.93\text{섬}}{149\text{일같이}} = 4.27\text{섬/일같이}$$

⑤ 노가새(老家塞) 둔소

노가새 둔감: 첨지 이정남. 밭; 1백36일 반 같이

밭을 받은 경위: (엽행시 관중일기) 1642 (심양 6년차, 인조 20년, 임오) 2월 20일. 동남쪽 교외 40리쯤 되는 곳.

$$\text{씨 뿌린 것: } 34\text{섬}12\text{말}5\text{되} = 34\frac{12.5}{15}\text{섬} = 34.83\text{섬}$$

$$\text{추수: } 625\text{섬}6\text{말} = 625 \frac{6}{15} \text{섬} = 625.4\text{섬}$$

$$\text{생산성: } \frac{625.4\text{섬}}{34.83\text{섬}} = 17.96$$

$$\text{단위생산량: } \frac{625.4\text{섬}}{136.5\text{일같이}} = 4.58\text{섬/일같이}$$

⑥ 사하보(沙河堡) 둔소

사하보 둔감: 침지 감응참. 밭; 1백24일 같이

$$\text{씨 뿌린 것: } 29\text{섬}10\text{말}9\text{되} = 29 \frac{10.9}{15} \text{섬} = 29.73\text{섬}$$

$$\text{추수: } 601\text{섬}6\text{말} = 601 \frac{6}{15} \text{섬} = 601.4\text{섬}$$

$$\text{생산성: } \frac{601.4\text{섬}}{29.73\text{섬}} = 20.23$$

$$\text{단위생산량: } \frac{601.4\text{섬}}{124\text{일같이}} = 4.85\text{섬/일같이}$$

이상 모두 합하여

밭: 9백 39일 반 같이

$$\text{씨 뿌린 것: } 233\text{섬}4\text{말}7\text{되} = 233 \frac{4.7}{15} \text{섬} = 233.31\text{섬}$$

$$\text{추수: } 5024\text{섬}2\text{말}9\text{되} = 5024 \frac{2.9}{15} \text{섬} = 5024.19\text{섬}$$

목화 620근.

$$\text{생산성: } \frac{5024.19\text{섬}}{233.31\text{섬}} = 21.53$$

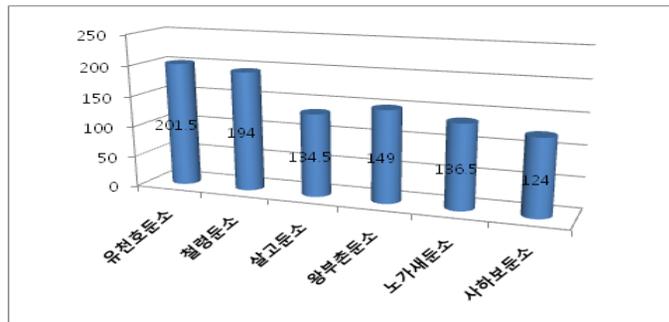
$$\text{단위생산량: } \frac{5024.19\text{섬}}{939.5\text{일같이}} = 5.35\text{섬/일같이}$$

7 년차에 농장경영에 대한 스스로의 평가는 아직도 조심스럽다. 사료에 보면, 1643 (심양 7년차, 인조21년, 계미) 3월2일. (승정원에서 열어볼 것) 이번 심양의 농군 양식은 겨우 마련하였으나, 작년 6백일같이에서 나온 쪽정이는 그 농군 2백 명이 모두 자기네가 먹었고, 나머지도 많지 않아 사계절 의복도 또한 모두 여기에서 들여보내 들어간 돈이 수확한 것보다 많습니다. 지금 이 4백일같이에는 농군과 기계

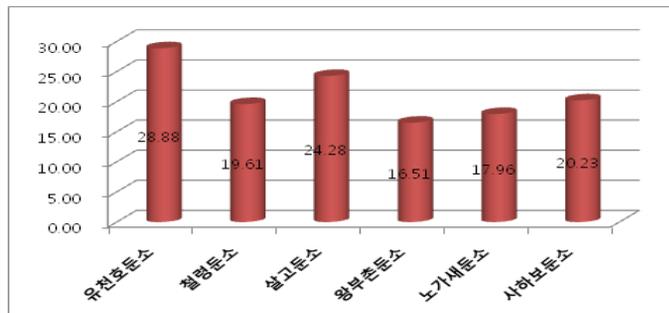
를 더 마련해야 하는 것이 너무 많아,(정하영 외,2008).

각 둔소의 규모, 생산성, 생산량을 도표로 그리면 <그림 2>, <그림 3>,<그림 4>와 같다.

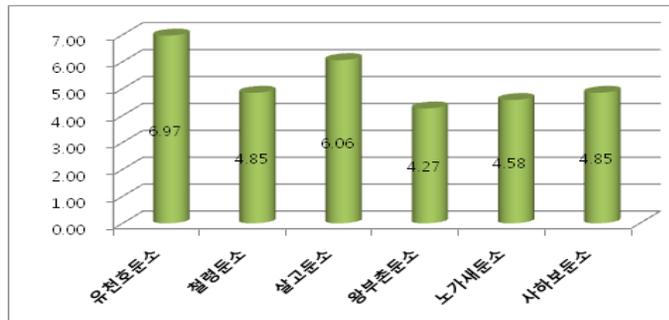
<그림 2> 심양관 농장의 규모 (일 같이).1643년(심양생활 7년차, 인조21년, 계미).(좌측부터 유천호둔소, 철령둔소, 살고둔소, 왕부촌둔소, 노가새둔소, 사하보둔소, 이하 같음)



<그림 3> 심양관 농장의 생산성 (추수/씨).1643년.



<그림 4> 심양관 농장의 단위 생산량(섬/일같이). 1643년.



4. 재무관리

재무적인 단위를 살펴보자. 곡식의 경우에 부피의 단위로서 1 섬(石)은 15말에 해당하고, 1 말(斗)은 10 되에 해당하고, 1 되(升)는 10 홑에 해당한다.

1 되(升)는 1.8 리터의 부피인데, 이 부피의 쌀의 무게는 2.4 kg 이다. 1 말은 18 리터가 되고 무게는 24 kg 이 된다. 오늘날 싯가로 1 말의 쌀은 53,638 원이며, 쌀 1 섬은 804,570 원이 된다.(참고: 농림축산식품부 주요농축산물 소비자가격동향 2015.9.15.)

한편 금은의 경우에는, 사료를 보면,

1625 (인조 3년, 을축) 1월 25일. 1번째 기사. “ 모 도둑이 보낸 은자 1백 40냥으로 (중략) 그 은자를 가지고 계산하여 대동미 35석을 감해준다면, 진실로 양쪽 모두가 편리하겠기에 대동청에 올려 보냅니다”(조선왕조실록, 1625).

1백 40냥의 은이 35석의 쌀에 해당하므로, 은 1냥은 0.25 섬 즉 3.75 말의 쌀에 해당한다. 따라서 은 1냥은 오늘날의 201,143 원(3.75말×53,638원)에 해당한다.

양동휴에 의하면 일본의 경우, 서기 1609년부터 1694년까지의 기간에 금과 은의 가격 비는 1 : 9.8 이다(양동휴,2013). 조선의 경우에 대하여 이 가격비로 추산한다면, 금 1냥은 201,143원×9.8배= 1,971,201 원에 해당한다.

마지막으로 콩의 가격에 대해서는, 숙종 시대에 기록된 권상일(1679~1759)의 청대 일기를 참고할 수 있다. 권상일이 기록한 1721년~1758년의 곡물가격 추이를 보면, 1냥으로 매득 가능한 콩의 량은 쌀에 비해 125~166.7%였다. 서기 1721년 5월 15일의 기록을 보면 “동전 100문에 미 2두 5승, 콩 4두, 조가 5두 남짓(錢百文米二斗五升太四斗租五斗餘云)” 이다(정수환,2011). 이 기록에 따르면 콩의 가격은 쌀 가격의 62.5% (2.5말 ÷4말=0.625)로 볼 수 있다. 따라서 콩 1섬의 가격은 502,856 원 (804,570원×62.5%)이 된다.

이상을 정리하면,

쌀 1 섬 = 804,570 원
 콩 1 섬 = 502,856 원
 은 1 냥 = 201,143 원
 금 1 냥 = 1,971,201 원.

소현세자 부부의 경영관리의 재무적인 성과는 사료를 통해 어느 정도 가늠할 수

있다.

1645 (심양 9년차, 귀국1년차, 인조 23년, 을유) 3월 9일. 세자가 명령을 내려 채단(彩段) 4백 필, 황금(黃金) 19냥을 호조로 돌려보냈다.(조선왕조실록,1645b)

세자가 보낸 황금 19냥은 3천 745만 2819원에 해당한다. 한편, 귀국한 민회빈의 개인재산에 대해 사료를 보면,

1646 (귀국 2년차, 인조 24년, 병술) 5월 2일. 강 씨(姜氏)의 개인 소장인 은(銀) 1만 6백 50냥(兩)·황금 1백 60냥, (중략) 를 호조에 귀속시켜 (중략) 소현의 여러 자녀가 혼인할 때 혼수(婚需)로 쓰도록 하였다(조선왕조실록,1646b).

1647 (인조 25년, 정해) 2월 7일. 앞서 폐빈 강씨(姜氏)가 내전에 있을 때 불교를 믿어 황금 2백 60냥을 강원도 철원(鐵原)에 있는 보개산(寶盖山)의 절에 시주하였는데(조선왕조실록,1647).

민회빈이 귀국 때 소장한 은 1만 6백 50냥은 21억 4천 217만 2950원에 해당한다. 또 황금 1백 60냥은 3억 1천 539만 2160원에 해당한다. 합계하면 24억 5천 756만 5110원이 된다. 또, 민회빈이 별도로 보개산에 시주한 황금 2백 60냥은 5억 1천 251만 2260원에 해당하는 돈이다.

정리하면 <표 1> 과 같다.

<표 1> 소현세자부부의 귀국 때 금융자산

세자의 환급금	3천 745만 2819원
민회빈의 개인소장	24억 5천 756만 5110원
민회빈의 시주금액	5억 1천 251만 2260원
총 계	30억 753만 189원

전술한 바와 같이 심양관의 연간 지출은 15억 4천 276만 2820원으로 추산되므로 이 30억 753만 189원은 심양관의 1년 11개월 지출에 해당하는 큰 금액이다. 소현세자 부부의 이러한 재산 형성은 그동안의 경영관리가 매우 성공적이었음을 시사하고 있다.

IV. 민회빈의 경영 실천의 의미

조선의 인조 시대는 매우 불행했던 한 시대로 보인다. 새로 등장한 청나라에 대한 대비를 하지 못하여 굴욕적으로 항복하였고, 인구 500만 명의 국가에서 60만 명이 포로로 잡혀갔으니, 실질적인 망국의 변이었다.

청나라의 경제적인 착취로 인하여 효종, 현종시대에 이르기까지 전국적으로 매년 수만 명이 굶어죽는 참혹한 경제 파탄의 지경으로 굴러 떨어진다. 임금과 양반계층은 백성들의 경제적 복지를 향상시킬 능력이 없었다.

이러한 시대의 어둠에서 민회빈의 화리(貨利), 즉 경제, 경영활동은 큰 빛을 발한다. 단기적으로 심양관 구성원들의 의식주를 해결하기 위한 활동이었지만, 그 활동이 장차 소현세자가 왕위에 올라 조선의 전국적인 규모로 확대될 수 있었다면 국민 복지의 개선과 국력의 회복이 전망되기 때문이었다.

소현세자 부부의 국제 무역을 통하여 축적된 재화는 노예로 전락한 피로인들을 소수나마 속환하는 자금으로 쓰일 수 있었다. 북경에 체류할 때에는 해외과학기술과 기독교를 접하여 국제경영을 위한 기초를 닦기도 하였다.

농장경영을 통해 심양관의 식량난 해결에 나서게 되는데, 3 년간의 운영은 매우 성공적이었다. 여섯 곳의 농장에 적절한 감독과 노동력을 배치하여 생산성 향상에 힘썼다.

재무관리적인 관점에서, 소현세자와 민회빈은 영구 귀국할 때 30억 753 만 189 원에 해당하는 많은 금을 가지고 왔다. 이것에 비추어 보더라도, 소현세자와 민회빈의 경영활동은 그 성과를 높이 평가할 수 있다.

민회빈의 경제, 경영활동은 국가경제를 향상시키기 위해서 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 하는가를 제시하였으며, 이는 우리나라의 경제, 경영의 이론과 실제의 발전에 모범이 되는 하나의 탁월한 사례이다.

V. 맺는 말

본고에서는 한국적 경영학의 형성을 위한 하나의 접근으로서 민회빈의 경영 실천에 대하여 고찰하였다. 민회빈의 활동을 경영관리 모형에 따라 접근하였고, 선행연구와 아울러 조선왕조실록, 소현심양일기 등 관련 사료를 분석하였다.

민회빈은 소현세자와 더불어 국제적인 교역에 활발히 참여하였고, 3 년간의 농장경영을 성공적으로 운영하였다. 이러한 민회빈의 경영실천은 우리나라 국가경제의 향상과 경영이론의 발전을 위한 하나의 지표로 남아있다. 앞으로 많은 사료가 발굴되어 민회빈을 비롯한 선인들의 발자취가 뚜렷이 밝혀지기를 기대한다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

- 강영순·양덕순, 2007, “리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계”, 「경영사학」 제22집 제3호, 한국경영사학회, 5~29.
- 김남윤, 2007, “조선여인이 겪은 호란, 이역살이, 환향의 현실과 기억- 소현세자빈 강 씨를 중심으로-”, 「역사연구」 17호, 역사학연구소, 71-94.
- 김남윤, 2013, “소현세자빈 강 씨의 심양관 생활”, 「역사연구」 24호, 역사학연구소, 141-168.
- 김동준 외, 2008, 「역주-소현심양일기4」, 민속원.
- 김민호, 2013, “병자호란 전후 만주인이 본 조선인-소현심양일기 및 선약해의 심양사행일기를 중심으로-”, 「중국학논총」 제41집, 중국학연구소, 323-349.
- 김종수 외, 2008, 「역주-소현심양일기1」, 민속원.
- 나종면 외, 2008, 「역주-소현심양일기3」, 민속원.
- 박주, 2012, “조선후기 소현세자빈 강 씨의 리더십에 대한 재조명”, 「한국사상과 문화」 제62집, 한국사상문화학회, 201-227.
- 성당제 외, 2008, 「역주-소현심양일기2」, 민속원.
- 신춘호, 2010, “소현세자빈 강 씨 역사문화콘텐츠 개발을 위한 소고”, 「인문콘텐츠」 제17호, 인문콘텐츠학회, 393-418.
- 안규욱, 2007, “상사의 리더십 유형이 조직구성원의 핵심역량 제고에 미치는 영향에 관한 연구-거래적 리더십과 변혁적 리더십을 중심으로-”, 「경영사학」 제22집 제3호, 한국경영사학회, 145~175.
- 안유림, 2010, “명청교체기 심양관의 역할”, 「한국문화」 제50집, 서울대학교규장각한국학연구원, 57-81.
- 양동휴, 2013, “16-19 세기 귀금속의 이동과 동아시아 화폐제도의 변화”, [경제사학] 제54권. 경제사학회, 131~166, 부록 <표3> “일본의 금은가격비 추이”.
- 양성국·김봉현, 2013, “소현세자빈 강 씨의 생애와 기업가 정신”, 「경영사학」 제28집 제2호, 한국경영사학회, 123-146.
- 오성동, 2007, “한·중 지방정부간 국제교류의 새로운 패러다임 - 경제·문화분야 협력방안을 중심으로 -”, 「경영사학」 제22집 제1호, 한국경영사학회, 131~156.
- 윤덕병, 2014, “역사적으로 살펴본 중국의 대한국 경영외교 정책에 관한 연구”, 「경영사학」 제29집 제4호, 한국경영사학회, 233~255.
- 윤훈현, 2009, 「21세기 기업과 경영」, 청목출판사.
- 장영철·조성용, 2008, “위기상황에서의 리더십”, 「경영사학」 제23집 제1호, 한국경영

- 사학회, 105-139.
- 장정란, 1992, 「아담 샬(Johann Adam Schall von Bell, 1592~1666)연구 -중국 전교활동과 그에 따른 사상논쟁을 중심으로-」, 성신여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 정수환, 2011, “18세기 권상일의 시장접촉과 화폐경제생활 -권상일의 청대일기를 중심으로-”, 「사학연구」 제104호, 한국사학회, 37~81.
- 정하영 외 역주, 2008, 「심양장계-심양에서온 편지」, 창비.
- 조선왕조실록, 1625,인조3년 1월25일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1643,인조21년 12월22일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1645a,인조23년 2월1일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1645b,인조23년 3월9일 2번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1645c,인조23년 4월26일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1646a,인조24년 2월7일 6번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1646b,인조24년 5월2일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 조선왕조실록, 1647,인조25년 2월7일 1번째 기사, <http://sillok.history.go.kr>
- 최강현, 1999, “한중 사행문학 연구5 -심양일기에 나타난 인물교류와 의식에 관하여-”, 「한국사상과 문화」 제4집, 한국사상문화학회, 7-34.
- 하경숙, 2014, “스토리텔링을 통한 역사인물의 가치와 의미 -소현세자빈 강씨의 문화콘텐츠를 중심으로-”, 「溫知論叢」 제39집, 온지학회, 239-264.

A Consideration of the Management Practice of the Crown Princess Minhoebin

Hyun-Chul Shim**

Abstract

In this paper, I have considered the managerial activities of the Crown Princess Minhoebin. Minhoebin had played as the chief executive officer of the government officials dispatched from Seoul in the Guest House of Shenyang.

Minhoebin had played remarkable leadership with her support to the Crown Prince Sohyunseja. The couple of Sohyunseja had traded with the Ching Dynasty, supplying materials needed to the people. It was a kind of global management. When they had stayed in Beijing, they had precious opportunities of collecting informations from abroad, contacting with the missionary Adam Schall.

Like a production manager, Minhoebin had operated successfully large-scale farms for 3 years. The crew of government officials in the Guest House of Shenyang could live itself sufficiently, and Minhoebin had redeemed the captives in the Ching Dynasty with the surplus fund from farm management.

Financially, the couple of Sohyunseja had carried \$ 2,576,043 when they had returned home permanently. That money shows how successful their management in global trade and farm operation really were.

<Key Words> Crown Princess Minhoebin, Crown Prince Sohyunseja, Kangbin, Byungjahoran, Guest House of Shenyang

* Professor, Department of Business Administration, Sungshin University.