



링컨 대통령의 집현(集賢)의 리더십

Abraham Lincoln's Leadership to Gather and Empower Wise-men

저자
(Authors) 김형곤
 Hyung-Gon Kim

출처 [서양사학연구 21](#), 2009.12, 181-220 (40 pages)
(Source) [Journal of Western history 21](#), 2009.12, 181-220 (40 pages)

발행처 [한국서양문화사학회](#)
(Publisher) The Korean Society Of Western Civilization

URL <http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE01552906>

APA Style 김형곤 (2009). 링컨 대통령의 집현(集賢)의 리더십. 서양사학연구, 21, 181-220.

이용정보 연세대학교
(Accessed) 165.132.157.211
 2016/03/22 13:58 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다.

이 자료를 원저작자와의 협의 없이 무단게재 할 경우, 저작권법 및 관련법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

The copyright of all works provided by DBpia belongs to the original author(s).

Nurimedia is not responsible for contents of each work. Nor does it guarantee the contents.

You might take civil and criminal liabilities according to copyright and other relevant laws if you publish the contents without consultation with the original author(s).

링컨 대통령의 집현(集賢)의 리더십

김 형 곤*

<목 차>

- I. 서론
- II. 인사기준
- III. 드림팀 내각구성과 권한위임
- IV. 승리하는 군사령관을 찾아서
- V. 결론

I. 서론

월슨 대통령이 링컨 탄생 100주년을 기념하면서 “그는 평균적인 재능을 가진 아주 평범한 사람이었습니다. 그러나 그 평범함은 다방면에 있어서 너무나 자연스러운 조화를 이루고 있습니다. 이는 마치 낫선 사람에게조차 편안하게 느껴지는 훌륭한 구조를 갖춘 집과 같습니다.”¹⁾라고 회상했다. 2009년 2월 9일은 링컨 탄생 200주년이다. 폴리처상을 수상한 링컨 연구가 도리스 굿윈(Doris K. Goodwin)을 비롯한 68명의 미국의 역사가들이 모여 링컨 탄생 200주년을 기념하며 링컨에 관한 다양한 글을 헌정했다.²⁾

* 건양대학교 교양학부

- 1) William J. Ridings Jr. and Stuart B. McIver, 김형곤 옮김, 『위대한 대통령 꿈쩍한 대통령』 (서울: 한언, 2000), p.172.
- 2) Brian Lamb and Susan Swain, ed., *Abraham Lincoln: Great American Historians on Our Sixteenth President* (New York: Public Affairs, 2008); 이외에도 17명의 역사가들이 모여 링컨을 기념한 책이 편집되어 출판되었다. Frank J. Williams and William D. Federson, *Lincoln Lessons* (Cabondale: Southern

1850년대의 미국의 역사는 그야말로 모든 것이 분열되어 있었다. ‘다른 사람은 단지 자신과 다를 뿐’이라는 점을 인정하지 않은 당시의 역사는 결국 미국을 두 동강이 내고 수만 명의 목숨을 앗아간 전쟁으로 치달았다. 윌슨의 위의 말은 링컨의 “스스로 분리된 집은 하나로 설 수가 없습니다”³⁾라는 말과 궁극적으로 분열을 치유하고 다시 하나의 나라로 통합을 이룬 링컨의 업적을 생각하고 한 말일 것이다.

분열이 심화되는 상황에서 1860년 대통령 선거가 이루어졌다. 링컨은 ‘노예제도가 악이 아니면 무엇이 악입니까’반문하면서 노예제도 자체는 분명히 없어져야 할 것으로 보았다. 그러나 링컨의 제1목표는 노예제도 폐지가 아니라 연방보존이었다. 그것은 건국의 아버지들과 연방헌법이 보장한 것으로 이 나라의 존재의 이유인 동시에 지켜야 할 소중한 가치이자 링컨의 운명 같은 일이었다. 그래서 링컨에게 분리해 나간 남부는 적이 아니라 반역자였고 전쟁이 아니라 반란을 진압하는 차원이었다. 반란을 진압하는 과정에서 노예해방은 필수적이었고 이는 또 다른 그의 목표가 되었다. 두 가지 목표를 달성하고 난 후, 링컨의 길은 분명했다. 그것은 조각난 나라를 다시 하나로 통합하는 것이었다. 링컨은 두 번째 취임식에서 “그 누구에게도 악의를 가지고 대하지 맙시다. 모든 사람을 사랑합시다. ...”⁴⁾라는 말로 자신의 원칙을 다시 한 번 확인했다. 반란자를, 적을 혹은 라이벌을, 자신과 다른 사람을 적대시하고, 단죄하고, 비난하고, 처벌하는 것이 아니라 그들은 용서하고, 포용하고, 그들과도 소통하는 링컨의 위대한 통합의 리더십이다.

20세기 중반부터 일반화되어 있는 미국 대통령 평가에서 링컨은 단연 최고의 평가를 받고 있다.⁵⁾ 또 링컨은 단일 인물로 가장 많은 연구자를 확보하

Illinois University Press, 2009).

3) Abraham Lincoln, *House Divided Speech* (June 16, 1858).

4) Abraham Lincoln, *Second Inaugural Address* (March 4, 1865).

5) Arthur M. Schlesinger, Sr., “Historian Rate U.S. Presidents,” *Life* (November 1, 1948), pp.65-74; Arthur M. Schlesinger, Jr., “The Ultimate Approval Rating,” *New York Times* (December 15, 1996), pp.46-51; 김형곤 옮김, 『위대한 대통령 끔찍한 대통령』, p.16; James Taranto and Leonard Leo, ed., *Presidential Leadership: Rating the Best and the Worst in the White House*

고 있다고 한다. 그에 관한 수많은 연구논문이 새롭게 나오고 있으며 연구서 역시 홍수를 이루고 있다.⁶⁾ 이런 현상은 비단 미국적인 것만이 아니라 전 세계적인 현상이다. 2006년 10월 『주간조선』은 창간 38주년을 맞이하여 다가오는 대통령 선거를 염두에 두고 「위기의 한국, 통합의 리더십」이라는 제목으로 링컨을 특집으로 다루었다. 러시아 소설가 톨스토이, 미국 대통령을 지낸 시어도어 루스벨트, 영국총리였던 윈스턴 처칠, 강철 왕 앤드류 카네기, 작가 데일 카네기, 시인 윌트 휘트먼, 영화배우 헨리 폰다, 쿠바 혁명가 카스트로... 그리고 현재 미국 대통령 버락 오바마. 이들은 시간과 공간이 다르지만 하나의 공통점을 가지고 있다. 그것은 링컨을 누구보다 존경하고 링컨을 멘토로 삼고 있다는 점이다.⁷⁾

링컨은 분명 죽고 없다. 그런데도 일반사람들은 물론 왜 세계적인 위인들이 조차 하나같이 링컨을 흠모하고 그를 따르고 싶어 하는가. 그동안 43명의 미국 대통령이 있지만 왜 링컨을 가장 훌륭한 대통령으로 보는가. 링컨의 무엇이 아메리카 대륙을 넘어 세계인의 마음을 사로잡고 있는가. 이에 대한 정확한 답을 필자는 할 수 없다. 더더욱 그동안 링컨을 연구한 수많은 연구자들의 목소리와 글을 인용하지 않고는 단 한마디도 할 수 없을 것 같다. 감히 필자가 할 수 있는 대답은 링컨이 연방을 보존하고 노예를 해방시킨 위대한 업적 때문만은 아니라는 생각이다. 여기에는 분명 다른 대통령이나 다른 위인들과 다른 그 무엇이 있다는 생각이다.

그것은 리더십이다. 다른 사람을 따르게 만드는 리더십이다. 강압과 일방적인 리더십이 아니라 상호작용하는 리더십이다. 리더십 전문가 게리 윌스(Garry Wills)가 “성취해야 할 목표를 앞에 두고 리더와 따르는 사람이 상호작용하면서 만들어내는 변증법과 같은 기술이다”라고 말한 것이다.⁸⁾ 리더십에 관한 연구가 비교적 최근의 경향이이기도 하지만 그동안 링컨의 리더십에 관한

(New York: A Wall Street Journal Book, 2004), p.11.

6) Peter W. Dickson, “Experts’s Pick,” *Book World* (September 12, 1999), p.7.

7) 『주간조선』(2006. 10. 23), pp.30-42. 본문에서 오바마 부분은 필자가 삽입하였다.

8) Garry Wills, 광동훈 옮김, 『시대를 움직인 16인의 리더』(서울: 작가정신, 1999), p.8.

연구는 그의 업적과 전기에 관한 연구에 비해 많지가 않다. 도널드 필립스(Donald Philips)는 링컨의 리더십에 대해 “그의 정직과 성실, 청렴성, 모든 사람의 마음을 헤아리는 따뜻한 동정, 그리고 사람의 권리를 무엇보다 중요하게 여기고 사람을 일보다 소중하게 여기는 태도, 자신의 의견을 적절하게 표현하는 능력, 사람들에게 자신의 믿음과 신념을 보여주는 비결, 그리고 사람들을 설득하고, 리더하고, 동기를 부여하는 능력 … 등”을 설명하고 있다.⁹⁾ 나아가 필립스는 링컨이 이러한 리더십의 자질을 바탕으로 통합하고, 소통하고, 포용하는 리더십을 발휘했다고 밝히고 있다.¹⁰⁾ 최근에 도리스 굿윈은 링컨의 성공요인을 라이벌로 구성된 팀을 운영한 결과라고 분석하고 이것이 링컨을 다른 대통령과 다른 위대한 대통령으로 만들었다고 주장하고 있다.¹¹⁾

링컨 리더십의 핵심이 통합하고, 소통하고, 포용하는 것이라면 그 실체는 무엇인가? 그동안 실체의 한 축이라 할 수 있는 ‘조각난 국가는 물론 분리된 인종문제를 통합하고 포용하는 문제’에 대한 연구는 상당히 이루어 졌다.¹²⁾ 하지만 또 다른 축인 ‘사람을 포용하고, 그들과 소통하는 문제’에 대해서는 도리스 굿윈의 연구를 제외하고는 다소 미흡하다. 다시 말해 링컨의 통합의 리더십의 출발이라고 할 수 있는 사람을 등용하는 문제에 대해서는 그 구체

9) Donald T. Philips, *Lincoln on Leadership* (New York: Wanner Books, 1992), p.6.

10) *Ibid.*

11) Doris K. Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2005).

12) Frank J. Williams and William D. Pederson, *Abraham Lincoln: Sources and Style of Leadership* (New York: Greenwood Press, 1994); George Fox, *Abraham Lincoln's Faith Based Leadership* (New York: Author House, 2005); Frank J. Williams and William D. Pederson, ed., *Lincoln Lessons: Reflections on America's Greatest Leader* (Cahoon: Southern Illinois University Press, 2008); Gene Griessman and Pat Williams, *Lincoln Speaks to Leaders: 20 Powerful Lessons for Today's Leaders from America's 16th President* (New York: Elevate, 2009); 김동길, 『링컨의 일생』 (서울: 샘터, 2000); 황혜성, “남북전쟁기 링컨 대통령의 리더십,” 『미국사연구』 제17집 (2003), 27-48; 김형곤, “링컨 대통령의 리더십의 실체,” 『미국사연구』 제25집 (2007), 61-99; 김형곤, 『원칙의 힘』 (과주: 살림, 2007).

성이 미흡하다. 링컨이 성취해야 할 목표 앞에서 어떤 현자(賢者)를 모으고(集賢) 그들을 어떻게 리더했나 하는 점은 링컨을 이해하는데 있어 너무나 중요한 내용이 아닐 수 없다.

따라서 본 연구의 목적은 통합, 소통, 포용이라는 링컨 리더십의 실체인 한 축인 목표를 성공적으로 달성하기에 적합한 사람을 그가 어떻게 모으고 그들을 어떻게 포용했으며, 그들과 어떻게 소통했나를 살펴보는 데 있다. 본고에서는 내각과 군사령관 인사에 국한한다.

II. 인사기준

전쟁의 위기가 다가오고 있었다. 위기를 극복할 수 있는 탁월한 능력을 가진 사람을 찾는 일은 대통령의 최대 과제였다. 링컨의 최고 목표는 연방보존이었다. 이를 위해 나중에 구체화된 노예해방 역시 링컨의 또 다른 목표였다. 그러나 정작 링컨은 일보다 사람이 먼저였다. 사람은 사람이지만 적합한 사람이었다. 링컨은 연방보존과 노예해방을 달성하는 일을 누가 가장 적합하게 할 수 있는가에 집중했다. 연방보존을 위해 그는 남부동맹과 전쟁을 하지 않을 수 없었다. 그래서 링컨은 연방분리와 전쟁이라는 건국 이래 가장 어려웠던 시기를 가장 잘 헤쳐나갈 적합한 내각을 구성하는데 혼신을 다했다. 나아가 전쟁에서 승리를 이끌어 낼 수 있는 장군을 찾는데 혼신을 다했다. 연방탈퇴의 위협을 막기 위해 ‘반드시 없어져야 할 악임에도 불구하고 그 목표를 나중에 잡을 수밖에 없었던 노예해방을 위해 링컨은 이 일을 누가 가장 잘 수행할 수 있는가에 집중했다.

링컨의 이러한 사람을 먼저 생각하는 리더십 경향은 현재를 관통하고 있다. 비록 짐 콜린스(Jim Collins)의 『좋은 기업을 넘어... 위대한 기업으로 (Good to Great)』는 비즈니스에 관한 내용이지만 이는 링컨 리더십을 이해하는데 큰 도움을 준다. 이 책에서 콜린스는 1965년부터 1995년까지 『포춘 500(Fortune500)』에 등장한 수많은 기업들을 분석하여 이 세상에는 좋은 기업들이 많이 있지만 위대한 기업은 그리 많지 않다고 밝히고 있다. 콜린스는

위대한 기업으로 선정된 11개 기업의 리더들은 다른 기업들에 비해 다른 그 무엇이 있음을 설명하고 있다. 그것은 바로 “사람이 먼저… 다음에 할 일”이라는 점이다.

좋은 회사에서 위대한 회사로의 전환에 불을 붙인 경영자들은 버스를 어디로 몰고 갈지 먼저 생각하고 난 다음에 버스에 사람들을 태우지 않았다. 반대로 버스에 적합한 사람들을 먼저 태우고(부적합한 사람들은 버스에서 내리게 하고) 난 다음에 버스를 어디로 몰고 갈지 생각했다. 그들 이야기의 핵심은 이것이었다.

“그래요 나는 우리가 이 버스를 어디로 몰고 가야할지 정말 모릅니다. 하지만 이진 웬만큼 압니다. 우리가 적합한 사람들을 버스에 태운다면, 적합한 사람들을 적합한 자리에 앉히고 부적합한 사람들을 버스에서 내리게 한다면, 이 버스를 멋진 어딘가로 몰고 갈 방법을 알게 되리라는 겁니다.”

좋은 회사를 위대한 회사로 도약시킨 리더들은 세 가지 단순한 진리를 이해했다. 첫째는 ‘무엇’보다 ‘누구’로 시작할 경우 변화하는 세계에 보다 쉽게 적응할 수 있다는 것이었다. … 둘째, 적합한 사람을 버스에 태운다면 사람들에게 어떻게 동기를 부여하고 사람들을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제가 대부분 사라진다. 적합한 사람은 뉘뉘하게 관리할 필요도, 해고할 필요도 없다. 그들은 내적 동력에 따라 스스로 동기를 부여하여 최선의 성과를 일구어 내며 뭔가 큰일을 창조하는 한 축이 될 것이다. 셋째, 부적합한 사람들을 데리고 있을 경우, 올바른 방향의 발견 여부는 문제가 되지 않는다. 어쨌거나 위대한 회사를 만들지 못할 테니까. 큰 사람들이 없는 큰 비전은 쓸모가 없다.¹³⁾

‘강철 왕’ 앤드류 카네기의 어린 시절 토끼를 키운 이야기는 너무나 유명하다. 어린 카네기는 토끼를 키웠는데 친구들에게 토끼풀을 모아 오면 새로 태어나는 토끼마다 그 친구의 이름을 붙일 수 있게 해준 일을 두고, 그는 후에 자서전에서 “사실 내가 성공할 수 있었던 것은 내가 무엇을 알거나

13) Jim Collins, 이무열 옮김, 『좋은 기업은 넘어…위대한 기업으로』 (파주: 김영사, 2005), pp.79-80.

나 스스로 무언가를 해서가 아니라 나보다 잘 아는 사람을 뽑아 쓸 줄 알았기 때문이다”고 고백했다.¹⁴⁾ 더욱 놀라운 것은 재산의 90% 이상을 사회에 환원하고 죽음을 준비한 카네기는 자신의 묘비명을 바로 이것으로 정했다는 사실이다.

콜린스의 연구도 카네기의 경험도 가장 중요하고 먼저 한 일은 인사(人事)였다. 링컨역시 일보다 사람이 먼저라는 점을 알고 실천했다. 링컨은 성취해야 할 목표를 앞에 두고 적합한 사람을 찾는데 혼신을 다했다. 그러면 링컨에게 적합한 사람의 기준은 무엇인가?

무엇보다 중요한 것은 그가 측근과 친구들의 충성을 인사기준으로 삼지 않았다는 점이다. 링컨은 남부를 편애하는 정책에 반대한 여러 내각인사들을 해임하고 무조건 충성하는 사람으로 다시 채운 전임자 뷰캐넌과는 달랐다. 국무장관 루이스 캐스(Lewis Cass)는 남부주들의 연방탈퇴 위협에 대처하기 위해 연방의 여러 요새를 강화하고자 했지만 대통령이 반대하자 이에 항의하고 사퇴해버렸다. 뷰캐넌은 캐스를 이어 펜실베이니아 고향 친구이자 충성과 인 제레미아 블랙(Jeremiah S. Black)을 임명했다. 뷰캐넌은 남부의 온건파로 링컨의 타협과 연방보존 주장을 지지했다는 이유로 재무장관 호웰 콕(Howell Cobb)을 전격적으로 해임했을 뿐만 아니라, 남부의 연방탈퇴를 반대했다는 이유로 전쟁장관 존 플로이드(John B. Floyd)를 해임하고 자신의 측근인 필립 토머스(Philip F. Thomas)와 조셉 홀트(Joseph Holt)로 내각을 채웠다.¹⁵⁾

또한 링컨은 다른 사람들을 믿지 못하여 정말 믿을 만한 사람들만으로 이너서클을 만들어 이들로 하여금 국정을 운영하게 했던 닉슨과도 달랐다. 닉슨은 이너서클 내의 충성파들이 충성경쟁을 벌이다 발생한 워터게이트 사건으로 불명예 퇴진을 하지 않을 수 없었다.¹⁶⁾

14) Andrew Carnegie, 박상은 옮김, 『성공한 CEO에서 위대한 인간으로』 (파주: 21세기북스, 2006), p.57.

15) William A. Degregorio, *The Complete Book of U. S. Presidents* (New York: Cramercy Books, 2001), p.218.

16) *Ibid.*, pp.593-595. 린든 존슨이나 조지 W. 부시 역시 측근 정치로 알려졌으며 이들의 평가는 형편없다.

링컨의 인사에는 닉슨과 같은 절대적으로 충성하는 측근도 뷰캐넌과 같은 권력에 눈치를 보는 친구도 없었다. 링컨은 초라하다고 밖에 할 수 없는 정치경력에서 측근이 있을 수가 없었다. 정치경력이라고는 주 의회 의원과 한번의 연방 하원의원, 연방 상원의원 후보가 고작이었다. 사실상 1858년 일리노이 주 연방 상원의원 자리를 두고 민주당의 ‘작은 거인’ 스티븐 더글라스(Stephen Douglass)와 논쟁을 벌이기 전까지 전혀 전국적인 인물이 아니었다. 그러나 링컨에게도 그가 대통령이 될 당시에는 훌륭한 능력을 가진 많은 친구들이 있었다. 오랜 시간 변호사를 하면서 알게 된 진실한 친구들이었다. 대부분 스프링필드에서 살면서 사귄 친구들이었다. 이들 중에는 “큰 머리와 넓은 마음”을 가진 데이비드 데이비스(David Davis)가 있었다. 그는 제8선거구의 순회법원 판사로 전당대회에서 링컨의 선거 사무장으로 활동했다. 또 “이 세상에서 누구보다도 자신이 링컨을 잘 알고 있고 친하게 지냈다”고 확신한 레너드 스웨트(Leonard Swett), 그리고 여러 철도회사의 변호사로 일리노이 주 공화당 중앙위원회 의장인 노먼 저드(Norman Judd), 오랫동안 링컨과 같은 변호사 사무소 동료였던 스티븐 로건(Stephen Logan), 그리고 링컨의 순회재판 동료였던 헨리 위트니(Henry Whitney) 등이 있었다.¹⁷⁾ 이들은 링컨에게 한결같은 우정을 보여 주었고 헌신적이었다. 이들 대부분은 링컨과 같이 변호사 생활을 했고 주 의회에서 같이 일했다. 또 이들은 링컨이 상하원의원 선거를 나섰을 때 도왔으며 1860년 시카고 전당대회에서 링컨이 공화당 후보가 되도록 헌신적으로 도왔다. 하지만 링컨은 이들 중 그 누구도 내각의 장관으로 등용하지 않았다.

링컨은 인사권을 가진 사람들이 자주 오류를 범하는 기준인 소위 학연, 지연, 혈연과도 거리가 멀었다. 링컨은 대학은 커녕 공식적으로 교육을 받은 것은 1년도 채 되지 않았다. 링컨에게는 학연으로 통할 수 있는 그 어떤 근거가 없었다. 그래서 링컨은 우리사회에서 강력한 힘으로 작용하고 있는 학연의 끈이 없었다. 링컨은 이용할 수 있는 지연도 없었다. 1809년 2월 12일 서부 변경 지역인 켄터키주 하딘카운티 후젠빌 근처의 한 농가에서 태어난

17) Goodwin, *Team of Rivals*, p.8.

링컨은 두 살이 되기 전에 가족은 켄터키의 다른 농장으로 이사했고, 1816년에는 다시 오하이오 강을 건너 그 당시 막 주로 승격한 인디애나로 이사했다. 그 후 링컨은 일리노이 주 스프링필드로 왔고 그곳에서 오랫동안 변호사 생활을 하면서 많은 친구를 만났다. 어쨌든 당시 켄터키이건, 인디애나이건, 또 일리노이이건 지역적으로 볼 때 정치와 경제의 중심 지역인 버지니아, 매사추세츠, 뉴욕과는 비교도 할 수 없는 형편없는 촌구석이었다. 일반적으로 출신 지역이 주류에서 벗어나면 성공을 하는 데 어려움이 있을 것이라 생각할 수 있지만 링컨이 주류 지역이 아닌 비주류 지역이라는 사실은 오히려 그가 학연이 없는 것과 마찬가지로 긍정적으로 작용했던 것으로 보인다. 기존의 기라성 같은 인물들이 포진한 지역 출신이 아니라는 점이 그로 하여금 스스로를 개척하게 만들었을 것으로 생각된다. 학연이 없어 학연을 초월한 정치를 했듯이 링컨은 비주류 출신으로 주류 지역사람들을 포용하는 정치를 했다.

링컨은 카터 대통령의 ‘조지아 마피아’와 부시 대통령의 ‘텍사스 마피아’와 같은 인사를 하지 않았다. 7명의 장관을 선임하면서 철저히리만큼 지역 안배에 힘을 썼다. 링컨은 학연으로나 지연으로 스스로를 작은 틀 속에 가두지 않았다. 링컨의 틀은 어느 학교, 어느 지역이 아니라 미국과 나아가 인류를 대상으로 하는 보편적인 가치인 자유와 평등이라는 틀이었다. 나아가 링컨은 혈연에서도 자유로웠다. 그는 대통령 선거에 나서면서 자신을 소개하는 글에서 집안에 대해 “우리 집안은 대단치 않았습니다. 아마도 2류 가문이라고 해야 맞지 않을까 생각 합니다!”라고 썼다.¹⁸⁾ 링컨의 부모는 가난한 집안의 출신으로 둘 다 교육을 제대로 받지 못하였고 서명대신 겨우 간단한 표시 정도를 할 수 있는 사람들이었다.

링컨은 내각인사를 구성하는데 있어 초당적이었다. 정당정치가 뿌리를 내린 정치구조에서 다른 당의 사람을 내각의 장관으로 임명한다는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 미국 역사에서 정당정치가 분명하지 않았던 초대 대통령

18) Roy P. Basler, ed., *The Collected Works of Abraham Lincoln* (New Brunswick: Rutgers University Press, 1953), pp.60-61.

워싱턴은 노선이 다른 두 사람 - 알렉산더 해밀턴, 토머스 제퍼슨 - 을 같은 내각에 임명했다. 그러나 그 후 정당의 개념이 분명해지고 난 후부터는 대통령을 낸 정당의 소속된 사람들로만 내각을 구성했고 이것은 당연한 것으로 여겨졌다.

그러나 링컨은 이런 당연한 것을 그대로 답습하지 않았다. 공화당의 창당 멤버인 링컨은 총 7개의 각료자리 중 3자리에 민주당 출신을 임명했다. 전쟁 장관에 시몬 카메론(Simon Cameron)을, 해군장관에 지데온 웰스(Gideon Welles)를, 우정장관에 몽고메리 블레이어(Montgomery Blair)를 각각 임명했다. 이들은 모두 이전에 골수 민주당원 이었고 1860년 선거를 통해 링컨의 공화당을 지지한 인물들이었다. 1862년 1월 부정비리로 물러난 카메론을 대신하여 전쟁장관 자리에 링컨은 역시 골수 민주당원인 에드윈 스탠턴(Edwin Stanton)을 임명했다. 링컨은 두 번의 대통령에 출마하면서 부통령 러닝메이트를 하니발 햄린(Hannibal Hamlin)과 앤드류 존슨(Andrew Johnson)을 선택했는데 햄린은 과거 민주당 출신이었고 존슨은 당시에도 민주당에 소속되어 있었다.¹⁹⁾

링컨이 구성한 내각에서 빼놓을 수 없는 중요한 사실이 있다. 그것은 너무나 많이 알려진 사실이기도 하지만, 링컨이전이나 이후의 많은 정치가들이나 다양한 분야의 리더들에게서 참으로 보기 힘든 것이다. 링컨은 과거의 원한이나 굴욕, 그리고 라이벌을 문제 삼지 않았다는 사실이다.

1860년 공화당 대통령 후보 공천과정에서 최대의 라이벌이었던 4명의 후보를 내각에 등용했다. 5월 시카고 전당대회에서 공화당 대통령 후보에 뉴욕의 윌리엄 시워드(William H. Seward), 오하이오의 샬먼 체이스(Salmon P. Chase), 펜실베이니아의 시몬 카메론, 미주리의 에드워드 베이츠(Edward Bates), 그리고 링컨이 출사표를 던졌다. 이들 모두는 링컨보다 훨씬 화려한 경력과 배경을 가지고 있었다. 이들 중 시워드는 공화당에서 가장 유력한 인

19) 2009년 제44대 대통령이 된 버락 오바마는 내각 중 3명을 공화당계 인물로 채웠다. 로버츠 게이츠 국방장관, 레이 라후드 교통장관, 저드 그레그 상무장관이 그들이다. 언론들은 오바마의 인사를 두고 링컨 베끼기의 전형으로 설명하고 있다.

물로 자타가 공인하는 대통령 후보였다. 시워드 정도는 아니었지만 체이스 역시 대단한 인물이었다. 이들은 물론 카메론, 베이츠 역시 링컨을 자신들의 상대로 생각하지 않았다. 이들은 링컨을 두고 “스프링필드의 무명변호사에 지나지 않는다”고 무시했으며²⁰⁾, “착하기는 하지만 무능한 사람”이라고 생각했다.²¹⁾ 그러나 링컨을 제외한 다른 후보들은 서로를 견제했고 이것은 링컨이 후보로 공천되는데 중요한 요인이 되었다. 전당대회가 있기 2주 전에 링컨이 오하이오에 있는 한 친구에게 편지를 보면 다른 후보들이 링컨을 상대로 생각하지 않고 있다는 점을 확인하고 있다.

전당대회에서 나는 1등은 못할 것이라 생각하네. 그러나 지금까지 나는 그 누구도 나를 확실하게 반대한다고 하는 소리를 듣지 못했어. 내가 확실하는 것은 말이야, 일리노이를 제외하고, 어쩌면 인디애나도 제외하고 모든 주가 나보다 다른 사람을 좋아하기는 하지만 그러나 그 누구도 나를 반대하지는 않아.²²⁾

전당대회에서 링컨의 이러한 전략은 적중했다. 1차 투표에서 2위였다가 다른 후보가 포기한 2차 투표에서 시워드와의 표차를 3.5표차로 좁혔고 3차 투표에서 궁극적으로 승리했다. 링컨이 공화당 대통령 후보로 결정되자 다른 후보들도 일치단결하여 링컨을 지지했다. 그러나 시워드와 체이스는 여전히 공화당이 대통령 후보를 형편없는 사람으로 뽑았다고 생각했다. 그럼에도 대통령이 되고 난 후 링컨은 시워드를 가장 중요한 내각자리인 국무장관에, 체이스를 재무장관에, 베이츠를 법무장관, 그리고 카메론을 전쟁장관에 각각 임명했다. 과거의 원한을 문제 삼지 않은 링컨의 내각인사 중 가장 돋보이는 사례는 비리로 물러난 카메론²³⁾을 이어 에드윈 스탠턴을 전쟁장관으로 임명

20) Philips, *Lincoln on Leadership*, p.8.

21) Goodwin, *Team of Rivals*, p.xvi.

22) Basler, ed., “Abraham Lincoln to Richard M. Corwine, May 2, 1860,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 4: p.47.

23) 사실 링컨은 카메론을 장관으로 임명하기 전에 그가 비리 문제가 있다는

한 것이다.

이러한 초당적이고 굴욕과 라이벌을 문제 삼지 않는 인사기준과 실천은 링컨의 큰 자신감의 표현이며 관대함의 증거가 아닐 수 없다. 링컨은 명분과 정실에 입각한 인사가 아니라 누가 가장 그 일을 하는데 적합한가 하는 실용에 입각한 인사를 했다. 이 실용의 인사는 그가 그토록 원하던 분열을 끝내고 통합을 이루려는 노력의 일환이라 하겠다. 링컨은 측근, 친구, 정당, 과거 경력, 굴욕, 라이벌 등에 관계없이 그 무엇보다 먼저 능력 있는 적합한 사람을 찾아 그 일을 하고자 했다.

III. 드림팀 내각구성과 권한 위임

링컨이 대통령에 당선된 1860년 11월 6일을 전후한 미국은 분열의 위기 그 자체였다. 정치적으로, 사회경제적으로, 지역적으로 복잡한 분열의 양상들이 서로 뒤엉켜 있었다. 분열의 원인이 무엇이든 그 이면에는 노예제도가 뿌리 깊게 자리 잡고 있었다. 노예제도를 유지하느냐? 아니면 폐지하느냐?가 분열의 중요 원인이었다.²⁴⁾ 대통령에 당선된 링컨은 두 가지 문제점을 해결해야만 했다. 하나는 신생 공화당의 까다로운 속성이었고, 다른 하나는 탈퇴를 감행하겠다는 남부의 불길한 협박이었다.

공화당은 1856년에 과거의 휘그당, 자유당, 자유토지당, 부지주의당, 민주당 등 다양한 정치적 배경을 가진 사람들이 모여 만든 정당이다. 공화당 지

것을 알고 있었다. 하지만 펜실베이니아는 지역적으로 무시할 수 없는 지역이었다. 특히 후보공천과정과 대통령 선거 때 펜실베이니아로부터 많은 도움을 받은 것으로 알려졌다. 어쨌든 전쟁이 한참일 때 의회 조사위원회는 악덕 중간상인들이 망가진 카빈총, 눈먼 말, 비가 오면 찢어지는 배낭 등을 전쟁부에 공급해 엄청난 이익을 챙겼다고 발표했다.

24) Kenneth Stampp, *The Causes of the Civil War* (New York: Touchstone, 1992); Lawrence R. Tenzer, *The Forgotten Cause of the Civil War: A New Look at the Slavery Issue* (New York: Scholar Pub House, 1997).

지 세력의 대부분은 북부를 중심으로 형성되었다. 당시 공화당의 전체 당론은 노예제도를 폐지하는 것이었지만 이것은 하나로 통일된 당론은 아니었다. 크게 보면 당장에 노예제도의 완전 폐지를 주장하는 급진주의자들, 점진적으로 폐지하자는 보수주의자들, 그리고 공화당원의 다수로 차지하는 중도주의자들로 구분된다. 1860년 공화당 전당대회에서 대통령 후보 출마를 선언한 시워드를 제외한 체이스, 카메론, 베이츠는 대표적인 급진주의자들이었다. 여기에 찰스 섬너, 태디우스 스티븐스, 칼 슈르츠, 벤 웨이드, 윌리엄 페센던 등의 급진주의자들이 공화당에서 의회를 장악하고 있었다. 링컨은 온건주의자로 분류되기는 했지만 사실 중도주의적 입장을 취하고 있었다. 그동안 링컨은 노예제도 폐지에 대한 분명한 입장을 나타내지 않고 있었다. 그러나 캔자스-네브래스카 법안 논란이후 링컨은 준주로의 노예제의 확산을 반대한다고 주장하면서 자신은 “노예제 확산을 확실하게 막아야 하지만 이미 노예제가 존재하는 주에는 간섭할 생각이 없다”는 입장을 밝혔지만, 링컨에게 노예제도는 분명한 “악”이었고 언젠가는 “소멸되어 없어질 것”이었다.²⁵⁾ 링컨의 우선순위는 노예제도 폐지가 아니었다. 그는 분열의 위협 속으로 치닫고 있는 연방을 보존하는 것이었다. 당내 우위를 점하고 있는 급진주의자들이 노예제도 폐지를 핵심과제로 추진하고 있었지만 링컨은 보다 대의적인 문제 - 연방보존 - 에 관심을 집중했다.

공화당 내 급진주의자들의 목소리와 공화당내 까다로운 속성을 잠재우고 자신의 목표를 달성하고 자신의 스타일로 국정을 이끌어 가기 위해 링컨은 무슨 일부터 시작했는가? 이 어려운 문제를 해결하기 위해 링컨은 적합한 능력을 가진 사람을 찾아 나섰다.

한편, 지지 세력을 남부로 하고 있는 민주당의 노선은 전체적으로 볼 때 노예제도 찬성하고 있었지만 당내에는 지역에 따라 그 입장을 달리하는 세력이 존재했다. 주로 북부 민주당원들은 노예제를 반대했지만 적극적이지 않았다. 그러나 백인 중심의 남부 민주당원들은 노예제도의 유지와 확산은 필수

25) Basler, ed., “Abraham Lincoln to John L. Scripps, June 23, 1858,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 2: p.471.

적인 것이었다. 결국 대통령 선거에서 민주당은 지역적으로 분열된 후보를 각각 추천하여 신참자 링컨이 승리할 수 있는 기회를 제공해 주었다.

드레드 스콧(Dred Scott) 판결²⁶⁾과 존 브라운(John Brown) 습격사건²⁷⁾은 남부와 북부가 돌아올 수 없는 강을 건너도록 하는 촉매제 역할을 했다. 전자는 북부인, 노예제 폐지론자들, 그리고 흑인들에게 불리한 판결이었다. 이들은 남부인들과 노예제 찬성론자들을 불신하고 비난했다. 반면 후자는 남부인들이 노예제 폐지를 당론으로 삼고 있는 공화당은 물론 북부전체를 비난했다. 특히 존 브라운이 사형되던 날 북부는 애도의 날로 정해 그를 성자로 칭하자 남부의 민심을 극도로 악화되었다. 당시 한 언론은 이 습격사건은 “북부의 정서와 연결되어 연방의 결속력을 파괴시켰다. 거의 모든 사람들이 조만간 분열의 날이 올 것이라 확신했다”고 보도했다.²⁸⁾ 심지어 테네시 주 의회는 하퍼스 페리의 침략자들을 옹호하는 북부인들을 반역자로 비난하였다. 또한 반역자 시워드의 목에는 5만 달러의 상금을, 다른 급진주의자들에게는 각각 25달러의 상금을 내걸었다.²⁹⁾ 노예반란에 대한 공포 분위기가 고조되는 가운데 남부인들은 만약 이번 선거에서 공화당 후보가 대통령으로 당선되면 연방이 분열될 것이라고 위협했다.

당연히 링컨이 대통령에 당선되고 난 후에는 이러한 분열의 위기는 더욱 고조되었다. 북부 중심의, 그리고 즉각적인 노예제 폐지를 주장하는 사람들이

26) 1857년 3월 6일 연방 대법원은 대부분의 북부인들과 노예제 폐지론자들에게 불리한 판결을 내렸다. 스콧은 미주리 주 노예였다가 주인을 따라 노예 제도가 없는 위스콘신으로 가서 자유인이 되었다. 한참 후에 다시 미주리 주로 다시 돌아와 노예가 되었다. 이에 대해 자신의 신분은 자유인이라고 주장하면서 이를 연방 대법원에 호소하였는데 당시 대통령이 된 친남부 성향의 뷰캐넌은 대법원 파사들에게 영향력을 행사하여 스콧이 노예 노예로 판결 받도록 했다. 당시 대법원장 로저 토니는 “흑인 노예는 시민이 아니므로 대법원에 호소할 권리가 없다”는 판결을 내렸다.

27) 1859년 10월 16일 백인 노예제 폐지론자인 존 브라운이 18명의 추종자(백인 13명, 흑인 5명)를 이끌고 남부 버지니아 하퍼스 페리에 있는 연방 무기고를 점령하여 흑인 폭동을 종용하였다. 그러나 기대했던 폭동은 일어나지 않았고 이들은 출동한 연방군에 의해 체포되어 처형되었다.

28) *Richmond Enquirer*, November 25, 1859.

29) Goodwin, *Team of Rivals*, p.227.

운집해 있는 공화당이 승리한 것을 몹시도 불안하게 지켜보고 있었던 남부가 드디어 연방탈퇴를 행동으로 옮겼다. 1860년 12월 20일 사우스캐롤라이나를 시작으로 남부의 다른 6개주 - 미시시피, 루이지애나, 앨라배마, 조지아, 텍사스 - 가 연방을 탈퇴했다. 이제 남부의 여러 곳에서 공공연하게 링컨을 “최초의 북부 연맹 대통령”이라 불렀으며³⁰⁾ 여러 곳에서 링컨 인형이 화염에 휩싸였다. 연방의 분열이 기정사실로 되고 있는 가운데 링컨의 고통은 이루 말 할 수가 없었다. 당시 링컨은 “대통령 당선과 취임 사이에 불안했던 몇 달을 없앨 수만 있다면, 그 기간에 해당되는 몇 년의 생명을 기꺼이 줄일 수 있다”고 말했다.³¹⁾

공화당 내 까다로운 속성을 통합하고 분열되어 가는 연방을 어떻게 통합할 것인가? 링컨은 자신보다 현명한 사람을 자기 주위에 모이게 하는 방법을 실행에 옮겼다. 대통령에 당선된 후 링컨은 “나는 곧바로 나보다 뛰어난 사람들의 도움이 필요하다는 느꼈다. 나와 이 어려운 문제를 함께 해결할 수 있는 현명한 사람들이 필요하다는 것을”이라고 회고했다.³²⁾

누가 자신과 함께 이 어려운 문제를 해결할 수 있는 현명한 사람인가? 링컨 친인척은 물론 충성스러운 측근, 특정 지역, 특정 학교, 특정 인맥, 특정 부류에 집착하지 않았다. 또한 링컨은 소속되어 있는 정당이 다르다고 해서 자신의 인사기준에서 제외시키지 않았다. 나이가 과거의 라이벌이나 골육감을 주었던 인사라고 해서 그를 제외시키지 않았다. 분열을 막고 연방보존이라는 목표를 달성하는 일에 적합한 사람이면 되었지 아무런 조건이 없었다. 대통령에 당선되고 나서부터 링컨은 이 적합한 사람들을 찾는데 최선을 다했다.

〈표 1〉은 링컨 행정부 주요 내각인사들에 대한 내용이다. 여기에서 보는 바와 같이 링컨의 인사는 특정 지역을 국한시키지 않았다. 사실상의 링컨

30) *Richmond Enquirer*, November 16, 1860.

31) Katherine Helm, *The True Story of Mary, Wife Of Lincoln* (New York: Harpers and Brothers, Publishers, 1928), p.161.

32) Howard K. Beale, ed., *Diary of Gideon Welles: Secretary of the Navy Under Lincoln and Johnson* (New York: W. W. Norton, 1960), 1: p.82.

의 출신지역인 켄터키나 일리노이 출신은 단 한명도 없었다. 링컨의 지역적 안배는 어떻게 하면 분열되어 가는 연방을 보존할 수 있는가에 초점을 맞추었다. 특히 링컨의 지역적 관심사는 노예주이면서 연방에 머물러 있는 소위 경계주들이었다. 미주리, 메릴랜드, 켄터키, 그리고 버지니아 서부지역인 웨스트버지니아였다. 링컨은 특정 학교, 특정 인맥, 특정 부류에 국한된 인사를 하지 않았다. 그는 당을 초월한 인사를 했다. 과거의 소속정당을 문제 삼는 인사를 거부함으로써 링컨은 복잡한 공화당의 속성을 해결했다. 심지어 링컨은 공화당의 상대정당인 민주당의 인사를 발탁하는 데도 주저하지 않았다. 링컨의 1기 내각에는 과거 휘그당 출신이 4명, 민주당 출신이 4명으로 절묘한 균형을 이루었다.

링컨이 과거의 라이벌은 물론 심지어 자신을 무시하고 굴욕을 준 사람을 모았다는 사실은 그의 인사에서 가장 돋보이는 점이다. 링컨이 대통령에 취임하지 못할 것이라는 소문이 나돌았다. 링컨은 공화당에서 자신보다 훨씬 우월한 후보들을 우여곡절 끝에 누르고 대통령에 당선되었지만 많은 사람들은 링컨은 워싱턴 정가와 거리가 먼 시골 3류 변호사로 생각했다. 당시 링컨은 일찍부터 링컨을 알고 있는 소수를 제외하고 대부분이 과연 링컨이 대통령직을 제대로 수행해 낼 수 있을까 의심했다. 심지어 이미 앞에서 밝혔듯이 링컨이 구성한 일부의 내각인사들까지 링컨을 무시하고 자신이 마음대로 국정을 좌우할 수 있는 허수아비 대통령으로 생각했다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 링컨은 1860년 공화당 대통령 후보경선에서 자신과 라이벌이었던 4명의 후보를 핵심 내각의 책임자로 끌어 들였다. 국무장관에 시워드, 재무장관 체이스에, 전쟁장관에 카메론, 법무장관에 베이츠를 각각 임명했다.

〈표1〉 링컨행정부 주요내각

이름	지역	집안배경	교육	소속정당	경력	내각	비고
윌리엄 시워드 (William H Seward)	뉴욕	부유한 상류층	유니온 대학 수석 졸업	휘그당-공화당	뉴욕 주지사/연방 상원의원	국무장관	대통령 후보, 높은 당충성도, 링컨 선거도움, 러시
셀먼 채이스 (Salman P. Chase)	오하이오	부유한 상류층	신시내티 대학, 머스 대학	휘그당-자유당-자유토지당-공화당	연방 상원의원/방위장관	재무장관	대통령 후보, 높은 당충성도, 링컨 선거도움, 러시
시몬 카메론 (Simon Cameron)	펜실베이니아	하류층	무학	민주당-노턴당-공화당	연방 상원의원	전쟁장관	대통령 후보, 높은 당충성도, 링컨 선거도움, 러시
에드워드 베이스 (Edward Bates)	미주리	부유한 상류층에서 몰락함	프린스턴 대학 후퇴	휘그당-공화당	연방 하원의원/연방 상원의원	법무장관	대통령 후보, 높은 당충성도, 링컨 선거도움
지데온 웰스 (Gideon Welles)	코네티컷 케터키	중산층	노치캐터키 대학	민주당-공화당	연방 해군보급장	해군장관	높은 당충성도, 링컨 선거도움
몽고메리 블레어 (Montgomery Blair)	메릴랜드	중산층	육군사관학교	민주당-공화당	변호사	우정장관	높은 당충성도, 링컨 선거도움
칼레스미스 (Caleb B. Smith)	인디애나	중산층	신시내티 대학, 마이애미 대학	휘그당-공화당	연방 하원의원	내무장관	높은 당충성도, 링컨 선거도움
에드윈 스탠턴 (Edwin Stanton)	오하이오	중산층	케년 대학	민주당	법무장관	전쟁장관	수확기 링컨을 굴욕
하니발 햄린 (Hannibal Hamlin)	메인	중상류층	헤브론 카데미	민주당-공화당	연방 상원의원/연방 하원의원/주지사	부통령	1860년 선거에서 북동부 배려
앤드류 존슨 (Andrew Johnson)	테네시	하류층	무학	민주당	연방 상원의원/연방 하원의원/군정지사	부통령	1864년 선거에서 남부 배려

누가 보아도 링컨보다 훨씬 유력한 후보였던 시워드는 국무장관 인선을 할 당시 링컨은 국가를 통치하고 리더해 나갈만한 인물이 못된다고 보았다. 그래서 시워드는 국무장관이 되고 난 후 자신이 나머지 내각인사들을 선정할 것이라 생각했다. 시워드는 옛 휘그당 출신들이 선거에서 링컨 당선에 결정적인 역할을 했고 자신은 링컨보다 우월하다고 생각했기 때문에 새로운 내각에는 대부분이 휘그당 출신으로 채워야 한다고 주장했다. 나아가 그는 새 정부에서 자신이 대통령보다 더 큰 지휘권을 휘두를 것이라 생각했다.³³⁾

링컨은 처음부터 “시워드의 탁월한 능력과 성실성, 영향력을 생각하여”³⁴⁾ 그에게 대통령 다음 직책인 국무장관직을 주고자 생각했다. 링컨의 이러한 생각이 알려지자 시워드는 링컨으로서는 당연한 것으로 보았다. 그래서 시워드는 링컨에게 자신의 지역구인 뉴욕의 오번에서 만나 내각문제를 상의하고자 했다. 하지만 링컨은 시워드를 존중하면서도 인사에 대한 최종결정은 자신의 일임을 분명히 했다.³⁵⁾ 링컨은 부통령 햄린을 시켜서 시워드를 접촉하게 하고 편지로 정중히 국무장관직을 제안했다. 링컨은 시워드의 자존심을 세워주기 위해 ‘극비’라고 표시되어 있는 화려하게 장식한 봉투에

나는 시카고에서 후보공천을 받는 그날부터 당신에게 이 자리를 드릴 생각을 했습니다. 이제 당신에게 이 자리를 제안합니다. 부디 수락해 주시기 바랍니다. 나는 이미 알려진 당신의 지위와 정직, 능력, 학식, 그리고 폭넓은 경험 등 이런 모두가 이 직책에 너무나 잘 어울릴 것이라 생각합니다.³⁶⁾

라는 편지를 담아 시워드에게 보냈다. 이에 시워드는 링컨에 대한 이전의 생각을 다소 완화하여 링컨에게 “이 직책을 제안 받은 것은 영광입니다. 하

33) Goodwin, *Team of Rivals*, p.283.

34) Michael Burlingame, *A Oral History of Abraham Lincoln: John G. Nicolay's Interviews and Essays* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 2006), p.72.

35) Goodwin, *Team of Rivals*, p.283.

36) Basler, ed., *Abraham Lincoln to William H. Seward*, December 8, 1860, *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 4: p.148.

지만 저에게 장관의 자격과 기질이 있는지 생각해볼 약간의 시간”이 필요하다는 편지를 보냈다.³⁷⁾ 시워드는 ‘약간의 시간’을 운운했지만 곧바로 링컨과 아내에게 편지를 보내 국무장관을 수락한다고 말했다. 하지만 아직도 링컨이 어디엔가 부족하기 때문에 자신을 등용한 것이라 생각하고 있었던 시워드는 남부가 탈퇴를 시작하자 자신만이 이 문제를 잘 해결할 수 있으리라 생각하고 자신이 “이 나라의 실질적인 최고 지도자”라고 생각했다.³⁸⁾ 그런데 휘그당 출신과 온건주의자들만으로 내각을 구성하려고 했던 시워드의 생각³⁹⁾과 달리 링컨은 강경주의자와 이전의 민주당 출신들을 영입하는데 박차를 가하자 대통령 취임하기 전에 시워드는 국무장관직 수락을 철회할 것이라고 말했다. 이에 링컨은 시워드에게 “당신에게 먼저 기회를 줄 수는 없습니다. 제게 가장 고통스러운 일이 벌어졌군요. 부탁하건데 철회요청을 취소해 주십시오. 공익을 위해서 당신은 꼭 필요합니다. 더더욱 저 개인적으로도 마찬가지입니다”라는 편지를 보냈다.⁴⁰⁾ 나아가 링컨은 시워드의 집을 몸소 찾아가 국가를 사랑한다면 그리고 자존심을 지키려면 국무장관직을 맡아달라고 설득했다.⁴¹⁾

초기의 잡음에도 불구하고 오래지 않아 시워드는 링컨과 가장 믿음직하고 절친한 친구가 되었다. 링컨은 시워드 집을 방문하여 자신의 취임 연설문을 보여주고 시워드로부터 조언을 구했다. 또한 링컨은 시워드에게 “저의 일

37) Library of Congress, “William H. Seward to Abraham Lincoln, December 13, 1860”, *Abraham Lincoln Papers of Library of Congress*, Manuscript Division (Washington, D. C.: American Memory Project, 2000-2001).

38) Henry Adams, *The Great Secession Winter of 1860-1861* (New York: Sagamore Press Inc., 1958), p.22. 당시 뷰캐넌 내각에서 여러 내각인사들과 의원, 그리고 수많은 시민들이 신임 국무장관으로 지명된 시워드에게 찾아와 분열되는 나라에 대해 큰 걱정을 하면서 어떻게 해야만 이 문제를 해결할 수 있는가 논의했다.

39) 시워드는 강경주의자인 체이스, 블레어, 웰스 등의 입각을 몸소도 싫어했다. 강경주의자들 역시 시워드의 국무장관직에 대해 못마땅하게 생각했다.

40) Basler, ed., “Abraham Lincoln to William H. Seward, March 4, 1861”, *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 4: p.273.

41) Philips, *Lincoln on Leadership*, p.28.

중 일부를 전적으로 당신에게 맡겨야겠습니다. 저는 외교문제에 대해서는 잘 모르니 대신 처리해 주십시오. 외교문제에 대해서는 당신이 잘 아시리라 생각합니다”고 말하고 많은 책임과 권한을 위임했다.⁴²⁾ 빠른 시간 안에 링컨에 대한 초기의 불신을 떨쳐버린 시워드스 링컨에게 충성을 다했다. 그는 아내에게 보낸 편지에서 “링컨씨 말입니다. 최고 행정관으로서의 힘과 강인함은 정말 보기 드문 그의 자질입니다. 대통령은 우리들 가운데 최고입니다”라고 말했다.⁴³⁾

체이스는 시워드 못지않은 전국적인 유명세로 화려한 외적 경력을 가지고 있었다. 체이스는 한결같은 노예제 반대운동을 이끌어 온 공화당 내 급진주의자들의 수장격이었다. 상원의원과 오하이오 주지사를 지내면서 체이스는 공화당의 탄생에 큰 영향을 행사했다. 공화당 기원에 관한 연구를 한 윌리엄 지냅(William Gienapp)은 “체이스만큼 공화당 형성에 크게 공헌한 사람은 없다”고 밝혔다.⁴⁴⁾ 체이스 스스로도 공화당은 물론 미국 정치사에 지대한 공헌을 했다고 믿고 있었다. 그래서 그는 1860년 선거에서 자신이 대통령이 되는 것은 당연하다고 생각했다. 공화당 당수이며 시워드스의 지지자였던 칼 슈르츠(Carl Schurz)가 오하이오를 방문했을 때 체이스는 그를 초대하여 자신은 진정으로 미국 대통령이 되고 싶다는 소망을 털어 놓았다. 체이스는 공화당 급진주의자들과 친밀한 관계를 유지하면서 자신이 공화당 대통령 후보가 되는 것을 당연히 여겼다. 체이스와 오랜 시간 대화를 나눈 슈르츠는 “자신이 대통령이 되는 것이야 말로 이 나라와 자신의 의무라고 확신하고 있었으며 마치 그는 중증의 대통령 열병에 걸린 것처럼 보였다”고 말했다.⁴⁵⁾ 오하이오의 친 공화당계 신문인 『오하이오 스테이트 저널(*Ohio State Journal*)』은 전

42) Frederick W. Seward, *Reminiscence of a War-Time Statesman and Diplomat 1830-1915* (New York: Kessinger Publishing, LLC., 2007), p.147.

43) Benjamin B. Thomas, *Abraham Lincoln* (New York: Alfred A. Knopf, 1952), p.269.

44) William F. Gienapp, *The Origins of the Republican Party, 1852-1856* (New York and Oxford: Oxford University Press, 1987), p.192.

45) Karl Schurz, *The Reminiscence of Karl Schurz, 1852-1863* (New York: BookSurge Publishing, 2001), 2: pp.169-172.

당대회를 앞두고 연일 체이스의 후보낙점을 예견하는 기사를 내놓았다.⁴⁶⁾ 공화당 대의원 중 다수를 차지하고 있었던 오하이오에서 승리를 한다면 자신이 후보가 되는 것은 기정사실이라 확신한 체이스는 특별한 선거운동을 하지 않고 있었다.

시워드 못지않은 라이벌이자 링컨을 애송이로 취급한 사람은 바로 체이스였다. 사실 체이스는 링컨을 알지도 못했다. 단지 링컨이 더글라스와 논쟁했을 때 그런 친구가 있나 생각했을 정도였다. 그래서 체이스는 전당대회 때 링컨을 전혀 고려의 대상으로 여기지 않았다. 체이스는 안식일과 계율을 엄격히 지키는 감독교파 집안에서 태어났다. 그는 어릴 때부터 완고하였고 정직함을 생명으로 여기면서 성장했다. 이러한 정직함과 경력, 대통령 선거에서의 도움, 그리고 공화당내에서 체이스가 차지하고 있는 입지를 고려하여 링컨은 그에게 재무장관직을 제안하고자 했다. 링컨은 체이스에게 “이 어렵고 혼란한 시기에 당신과 상의하고 싶은 일이 있습니다. 가능한 곧바로 이곳을 방문해 주시면 고맙겠습니다”는 편지를 보냈다.⁴⁷⁾

재무장관에 대한 이야기가 나돌자 펜실베이니아 주를 중심으로 하는 북부 지지자들이 사이먼 캐머론이 재무장관에 적합하다고 주장했다. 이에 링컨은 약간 주저했지만 캐머론의 정직성이 문제가 있다는 사실을 확인한 후 재무장관직은 체이스가 되어야 한다고 확신했다. 스프링필드를 방문한 체이스를 만난 링컨은 “당신이 재무장관직을 받아들일 것인지를 여쭙어보기 위해 이렇게 초청했습니다”고 말했다.⁴⁸⁾ 이에 체이스는 자신은 어떤 직책도 원하지 않으며 낮은 직책은 더욱 원하지 않는다고 딱딱하게 말했다. 체이스를 간파한 링컨은 곧바로 “만약 시워드가 국무장관직을 거절했다면 그 자리는 ‘주저 없이’ 당신에게 제안했을 것입니다. 시어드와 당신은 이 내각에서 핵심 직책을 담당해줄 사람이라 확신합니다”라는 말로 체이스의 체면을 올려 주었다.⁴⁹⁾ 체

46) *Ohio State Journal*, March 12, 1860.

47) Basler, ed., “Abraham Lincoln to Salmon P. Chase, December 31, 1860,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 4: p.168.

48) J. W. Schuckers, *The Life and Public Services of Salmon Portland Chase* (New York: Kessinger Publishing, LLC., 2007), p.201.

이스 역시 친구들의 이야기를 듣고 나서 결정하겠다고 말했지만 그는 사실상 이를 기정사실로 받아들였다. 하지만 서로를 지독한 라이벌로 생각했던 시워드와 체이스는 상대의 입각을 못마땅하게 여겼다. 체이스는 최종 수락을 하지 않았지만 링컨은 상원에 체이스를 재무장관으로 추천했다. 이에 체이스는 링컨을 찾아가 화를 내며 자신은 임용을 거절하겠다고 말했다. 하지만 링컨의 설득은 결국 체이스를 굴복시켰다.

현명한 사람에 대한 링컨의 집착은 체이스가 재무장관으로 있는 중에도 계속되었다. 재무장관으로 있으면서 체이스는 공화당의 급진주의자 친구들을 들먹이며 시간이 있을 때마다 자신이 대통령이 되어야 한다고 말했다. 또 체이스는 상원의 친구들을 동원하여 행정부에서 자신보다 영향력이 더 있는 것으로 알려진 시워드를 불신임하고자 했다.⁵⁰⁾ 이뿐만이 아니었다. 체이스는 재무부 관리의 인사를 마음대로 처리했으며 링컨과 마음이 맞지 않을 때마다 사표를 제출했다. 체이스가 사표를 제출할 때마다 링컨은 반려했다. 링컨은 체이스의 대통령 열병을 이해하고 있었고 이러한 사표는 자신의 의지라기보다 하나의 책략이라는 점을 간파하고 있었다. 무엇보다 링컨은 체이스를 자신에게 적합한 사람으로 확신하고 있었다. 링컨은 체이스의 정직함을 알고 있었고, 혼란기에 정부를 운영하고 전쟁비용을 조성하는데 체이스만큼 적임자가 없다고 확신했다.⁵¹⁾

그러나 체이스가 4번째로 사표를 제출한 1864년 6월에 링컨은 곧바로 사표를 수리해 버렸다. 이번에도 그냥 넘어갈 것이라고 확신했던 체이스는 크게 당황했다. 체이스의 사표수리가 이루어졌다는 소식에 상원의 지지자들은 링컨에게 몰려가 사표 수리의 부당함을 주장했다. 그러나 링컨은 몰려온 상원의 지지자들 중 체이스와 절친한 친구이자 그 역시 뛰어난 능력을 가진 윌

49) John Nevin, ed., *The Salmon P. Chase Papers: Microfilm Edition* (Frederick, Maryland: University Publications of America, 1987), reel 14.

50) 체이스로부터 사주를 받은 상원의원 9명이 링컨을 찾아가 남북전쟁 초기 연이은 패배의 책임을 물어 국무장관을 해임하고 내각을 새로 개편할 것을 촉구했다. 하지만 링컨은 그럴 마음이 전혀 없었다. 체이스의 오만한 행동에 다소 당황했지만 링컨은 이를 현명하게 처리했다.

51) Philips, *Lincoln on Leadership*, p.93.

리엄 페센덴(William P. Fessenden)을 신임 재무장관에 임명했다. 동시에 링컨은 체이스를 신임 대법원장에 임명하여 재무장관과 관련된 모든 잡무를 맡게 했다.⁵²⁾

에드윈 스탠턴의 전쟁장관 임명은 링컨의 인사에서 가장 돋보이는 경우이다. 1855년 여름에 링컨이 스프링필드에서 수입이 변변찮은 변호사 일을 하고 있을 때 우연히 같은 소송을 변호하게 된 베테랑 변호사 스탠턴은 링컨을 한없이 무시했다. 스탠턴은 인사하는 링컨을 두고 노골적으로 대놓고 “긴 팔 원숭이”, “이무것도 모르는 쓸모없는 사람”으로 말했다.⁵³⁾ 이에 링컨이 느낀 비애와 굴욕은 이루 말할 수 없었을 것이다. 하지만 링컨은 6년 후 스탠턴을 주저 없이 전쟁장관에 임명했다. 비록 자신을 무시했지만 링컨은 1855년의 소송당시에 스탠턴의 뛰어난 변호솜씨에 감명 받았고 그 후의 여러 사건에서도 스탠턴의 능력을 확인했다. 또한 링컨은 뷰캐넌 대통령 후반기에 법무장관을 지내면서 공정함을 생명으로 여기는 스탠턴을 기억하고 있었다. 링컨이 대통령이 되고 난 후에도 스탠턴은 링컨을 “지적 능력이 떨어지는 사람”으로 무시했다.⁵⁴⁾ 또한 스탠턴은 불린 전투에서 패한 뒤 전임 대통령 뷰캐넌에게 “이무도 지난 일요일의 끔찍한 재앙을 이야기하는 사람이 없었습니다. 이 재앙의 원인은 무엇보다 이번 내각의 무능함에 있다고 봅니다”는 편지를 보냈다.⁵⁵⁾ 링컨은 스탠턴의 이런 사실을 알고 있었다.

많은 사람들이 골수 민주당원이자 과거의 굴욕을 준 사람을 장관으로 임명하는 것을 반대했다. 하지만 링컨은 부정비리가 있는 전쟁부를 개혁하고 전쟁을 승리로 이끄는 견인차 역할을 하는데 스탠턴이 적임자라고 확신했다. 이는 링컨이 가지고 있는 비범한 능력, 바로 대의를 위해서라면 굴욕과 비애를 초월하는 능력이었다. 링컨은 스탠턴을 장관으로 임명했을 뿐만 아니라

52) 링컨은 1865년 3월 4일 체이스에게 두 번째 대통령 취임 선서를 했다.

53) Goodwin, “William H. Herndon to Jesse W. Weik, January 6, 1887,” *Team of Rivals*, p.174.

54) Mark E. Neely Jr., *The Abraham Lincoln Encyclopedia* (New York: McGraw-Hill, 1982), p.287.

55) Goodwin, “Edwin M. Stanton to James Buchanan, July 26, 1861,” *Team of Rivals*, p.374.

그에게 전쟁부에 관한 전권을 위임했다. 링컨은 거의 매일 엄청나게 쌓여 있는 군 관련 서류를 대충 무시하지 않고 하나하나 살펴보았다. 링컨이 가장 유심하게 본 것은 다름 아닌 스탠턴의 결재였다. 링컨은 스탠턴이 결재했다면 그 서류는 문제가 없을 것이라 믿었다. 스탠턴은 링컨의 자신에 대한 믿음에 감동했고 이내 가장 충성스런 장관이 되어 남북전쟁을 승리로 이끌었다. 암살당한 링컨을 찾아 온 스탠턴은 “이제 링컨 대통령은 역사의 한 페이지가 되었습니다”고 고백했다.⁵⁶⁾

링컨이 첫 번째 내각을 발표했을 때 『시카고 트리뷴(*Chicago Tribune*)』 기자 조셉 메딜(Joseph Medill)은 링컨에게 왜 정적과 적수로 구성된 내각을 했느냐는 질문을 했다. 이에 링컨은 “우리 내각에는 당에서 가장 강하고 유능한 사람을 필요로 합니다. 나는 당을 잘 살펴보고 이들이 가장 유능하다는 것을 알았습니다. 그래서 나는 이 나라에서 그들의 봉사를 빼앗을 수 있는 권한이 없습니다”고 말했다.⁵⁷⁾ 링컨은 적을 이기는 최고의 방법으로 적을 친구로 만드는 전략을 구사했다.

분열의 위기 상황에 링컨이 선택한 해결방법은 다른 무엇보다 적을 친구로 만들어 적합한 사람을 모이게 하는 것이었다. 링컨은 당과 정파를 초월하고 과거의 원한이나 라이벌 관계를 초월하고 오로지 주어진 문제를 누가 가장 잘 해결할 수 있는가에 초점을 두고 적합한 사람을 찾는데 집중했다. 시워드와 체이스, 그리고 스탠턴은 링컨이 꿈꾸고 실현해간 드림팀의 한 축이었다.

IV. 승리하는 군사령관을 찾아서⁵⁸⁾

56) Stephen B. Oates, *With Malice Toward None: The Life of Abraham Lincoln* (New York: Harper and Row, 1977), pp.458-459.

57) Goodwin, *Team of Rivals*, p.319.

58) 애당초 링컨은 전쟁을 조기에 끝낼 수 있으리라 생각했다. 하지만, 링컨은 전쟁을 조기에 종결시킬 적합한 군사령관을 찾는 데는 실패했다. 이런 의미에서 몇몇의 연구자들은 무려 4년 동안이나 지속되면서 약 62만 명의 사상자를 낸 남북전쟁에 대해 링컨의 리더십을 문제 삼기도 한다. 그러나 링컨은 실패에 좌절하거나 포기하지 않고 명백한 목표를 달성하기 위한 적합한

연방보존은 링컨의 목표였다. 링컨은 목표 달성을 위해 남북전쟁에서 승리를 해야 했다. 행정부에는 자신의 의지대로 드림팀을 구성했지만 정작 목표를 달성하기 위해서는 승리하는 군사령관을 찾는 일이 급선무였다.

그러나 링컨은 군에 관한 경험과 지식이 거의 없었다. 링컨은 블랙호크 전쟁(Black Hawk War)에 잠시 민병대 신분으로 군과 인연을 맺은 것이 전부였다. 내각에서와 마찬가지로 군에서도 링컨은 자신보다 현명한 사람을 찾아 자신의 주위에 모이도록 하는 원칙을 세웠다. 1861년 4월 초 버지니아가 연방에서 탈퇴를 하자 링컨의 마음은 더욱 초조해졌다. 그것도 그럴 것이 당시 북부에는 1만 6천명의 훈련받지 않은 병사들과 형편없는 무기가 고작이었다. 더더욱 군대를 지휘할 총사령관이 75세의 윈필드 스콧(Winfield Scott) 장군이었던 사실이었다. 스콧은 1812년 전쟁과 멕시코 전쟁에서 전쟁영웅이었지만 이제 그의 전략과 이론은 낡은 것이었고 무엇보다 나이가 많은 탓에 야전에서 효과적으로 지휘할 수가 없었다.

그래서 대통령에 취임하자마자 링컨은 전쟁을 승리로 이끌어 줄 장군을 찾는데 동분서주했다. 링컨은 몽고메리 블레어의 아버지로 평상시 로버트 리(Robert E. Lee) 장군과 친분이 있었던 프랜시스 블레어를 시켜 리 장군을 만나게 했다. 리는 웨스트포인트 출신으로 멕시코 전쟁, 하퍼스 페리 등에서 발군의 능력을 발휘한 54세의 “당대 최고의 장군”⁵⁹⁾으로 알려져 있었다. 링컨은 “리 장군이 연방군 지휘를 맡으면 대통령의 권한으로 임명할 수 있는 가장 높은 계급을 줄 것”이라고 말했다.⁶⁰⁾ 그러나 리는 블레어에게 어떻게 제가 고향인 버지니아를 향해 칼을 뽑을 수 있겠습니까?라고 반문했다. 그리고 얼마 후 리는 스콧을 만나 퇴역한다고 말하고 곧바로 버지니아 주 군대 사령

사람을 찾는데 혼신을 다했다. 본 장은 목표를 달성할 수 있는 적합한 군사령관을 찾는 링컨의 끈기와 용기를 부각시켰다.

59) Clifford Dowdey and Louis H. Manarin, ed., *The Wartime Papers of Robert E. Lee* (Boston: Little, Brown, for the Virginia Civil War Commission, 1961), p.3.

60) *Ibid.*, p.4.

관이 되었다.

당대 최고의 장군 리를 영입하는데 실패한 링컨은 스콧과 더욱 가깝게 지내면서 압박해 오는 전쟁을 논의했다. 링컨은 수시로 스콧의 집에 방문했고 스콧 역시 백악관 링컨의 집무실을 자주 방문했다. 스콧은 주요 해안, 서부 요충지, 그리고 미시시피 강을 봉쇄하여 남부를 포위하여 굴복시킨다는 이른바 ‘아나콘다 계획(Anaconda Plan)’을 제안했지만 링컨은 전쟁의 승리를 위한 보다 적극적이고 강력한 작전을 요구했다. 누가 전쟁을 승리로 이끌 수 있는가? 1861년 7월이 되도록 아직 이렇다 할 행동을 보이지 않고 있을 때 링컨은 머뭇거리는 스콧의 실권을 유보하고 어빈 맥도웰(Irvin C. McDowell)을 사령관으로 임명했다. 처음에 맥도웰은 의기양양하게 불린 전투로 알려진 전투를 기획했다. 많은 사람들이 적극적인 공세를 취하면 승리를 할 것이라 확신했지만 남부동맹은 유능한 장군 토머스 잭슨(Thomas Jackson)의 지휘아래 마치 ‘돌벽’⁶¹⁾처럼 뭉쳐 있었다. 동맹군의 강한 기세에 기가 꺾인 맥도웰은 공세보다 군사훈련과 군대증강에 치중했다. 전투를 준비할 시간을 더 달리는 맥도웰에게 링컨은 “연방 군대는 미숙합니다. 그것은 사실입니다. 하지만 동맹군 역시 미숙합니다. 연방군과 동맹군은 둘 다 미숙합니다”고 말했다.⁶²⁾

승리를 확신했던 불린 전투에서의 패배는 링컨에게 큰 고통을 주었다. 링컨은 단일 체제였던 군대를 두 개 지역으로 재편했다. 서부 지역에 존 프리먼트(John C. Fremont)장군을, 포토맥 지역에 조지 맥클렐런(George B. McClellan)을 사령관으로 각각 임명했다. 링컨은 맥클렐런에 대한 기대가 남달랐다. 비록 민주당을 지지하면서 친남부적인 성향이 강했지만 당시 ‘젊은 니폴레옹’이라는 별명을 가진 맥클렐런은 연방군에서 가장 젊고(34세) 유능한 장군으로 알려져 있었다. 맥클렐런은 웨스트포인트를 졸업하고 멕시코 전쟁에서도 크게 활약했고 최근에 게릴라전을 펼쳐 남부군을 상대로 작지만 승리를 북부에 안겨주었다. 링컨뿐만 아니라 북부주민 대부분이 맥클렐런이 무질

61) 토머스 잭슨 장군의 별명은 ‘돌벽장군(A Stone Wall General)’이다.

62) *Reports of the Committee on the Conduct of the War* (Washington, D. C., 1863), II: p.36.

서한 연방군대를 잘 정비하여 적군을 물리칠 리더로 생각했다. 그의 자격과 명성은 링컨이 찾는 승리하는 군사령관이 되는데 조금의 손색이 없어 보였다.

그러나 시간이 지나면서 링컨과 북부인의 생각이 잘못되었음이 증명되었다. 전쟁을 승리로 이끌어 주리라는 기대와 달리 맥클렐런은 온통 외적인 문제에만 집착했다. 맥클렐런은 10월 말까지 형식적으로 총사령관으로 있었던 스콧을 못마땅하게 생각했다. 링컨은 스콧과 맥클렐런의 관계개선을 위해 노력했지만 허사였다. 링컨은 지난 3개월 동안 그의 명성과 자격에 비해 특별한 업적을 보이지 못한 맥클렐런에 대해 다소 의심을 했지만 남다른 자신감과 군 정비능력을 높이 사 그를 11월 1일에 총사령관으로 임명했다. 총사령관 임명 후 링컨은 맥클렐런의 집과 사령부를 자주 방문했다. 이는 맥클렐런을 백악관으로 부르기보다 대통령이 직접 찾아감으로써 본인과 본인이 맡은 직책이 너무나 중요하다는 점을 인식하게 하기 위한 링컨의 적합한 사람을 찾는 리더십의 일종이라 할 수 있다. 하지만 맥클렐런의 생각은 전혀 달랐다. 그는 대통령이 자신을 간섭하려 한다고 생각했다. 그래서 그는 대통령의 방문을 시간낭비라고 여기면서 아내에게 “일반적인 이야기를 제외하고 특별히 할 말도 없이 대통령과 시워드 장관의 잦은 방문 때문에 일이 방해 된다”라는 편지를 보냈다.⁶³⁾ 심지어 한 장교에게 “대통령은 자신이 비상한 능력을 가진 뛰어난 사람으로 생각하는 것 같아”라고 불만을 터뜨렸다.⁶⁴⁾ 맥클렐런의 최대 오만불손은 11월 13일 화요일 저녁에 일어났다. 링컨은 평상시처럼 시워드와 비서 존 헤이(John Hey)를 데리고 맥클렐런의 집을 찾아갔다. 장군이 결혼식에 갔다는 이야기를 듣고 세 사람은 한 시간 동안 기다렸다. 30분 후 장군은 돌아왔고 대통령이 와서 기다린다는 소리를 들었음에도 불구하고 그는 거실을 지나 곧바로 2층 침실로 올라갔다. 또 다른 30분이 지났고 장군이 잠들었다는 소식이 들렸다. 헤이와 시워드는 분개했지만 링컨은 “지금은

63) Goodwin, “George B. McClellan to Mary Ellen McClellan, October 16, 1861,” *Team of Rivals*, p.379.

64) T. Harry Williams, *Lincoln and His Generals* (New York: Gramercy, 2001), p.57.

에티켓이나 개인적 품위를 따지지 않는 것이 더 좋을 것 같습니다”고 말하고 “만약 승리만 한다면 맥클렐런의 말고삐를 잡는 사람이 되겠다”고 말했다.⁶⁵⁾ 이후부터 링컨은 맥클렐런의 집에 가지 않았고 그를 백악관으로 불러 들였다.

총사령관이 되었음에도 맥클렐런의 복지부동은 계속되었다. 이듬 해 봄까지 아무런 움직임이 없자 공화당 중심의 의회와 내각, 심지어 시민들의 의심과 비난이 쏟아졌지만 맥클렐런은 책임을 회피했다.⁶⁶⁾ 맥클렐런에 대한 좌절을 맛보는 가운데 링컨은 결국 3월 11일 그를 총사령관에서 해임하고 단지 포토맥 지역 사령관으로 한정시켰다. 그리고 링컨은 다시 한 번 군대를 재편했다. 서부지역을 마운틴 지역으로 바꾸고 존 프리먼트를 사령관으로 임명했다. 군사이론에 해박한 헨리 할렉(Henry W. Halleck)을 미시시피 지역 사령관으로 임명했다. 그 후에도 맥클렐런은 병력증강 요청을 변명으로 삼아 자신의 복지부동에 대한 비난을 피하고자했다. 그는 대통령이 왜 자신을 총사령관에서 해임 했는가 진지한 생각은 해보지 않고 오로지 자신이 왜 해임되어야 하는가에 불만을 토로했다. 답답해진 링컨은 맥클렐런에게 “다시 한 번 당신에게 말합니다. 무슨 일이 있더라도 강한 공격을 해야 합니다. …반드시 행동해야합니다”라는 편지를 보냈다.⁶⁷⁾ 그럼에도 맥클렐런의 방법은 변하지 않았다. 공화당 급진파 중심의 의회가 맥클렐런의 사임을 요구했다. 링컨이 맥클렐런을 이어 누가 적합한가 묻자 한 의원이 ‘아무나 좋다’라는 대답에 대해 “당신에게는 아무나 괜찮지만 나는 아닙니다. 나는 적임자가 필요합니다”고 말했다.⁶⁸⁾ 링컨에게는 목표를 달성시켜 줄 자신보다 현명한 현인이 필요

65) Michael Burlingame and John R. Turner Ettlinger, *Inside Lincoln's White House: The Complete Civil War Diary of John Hay* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1999), p.10.

66) 맥클렐런은 시워드는 “참견이 많고 주체념은 무능한 강아지”이며, 웰스는 “잔소리를 지껄이는 노파보다 더 힘없는 사람”이며, 제이츠는 “늙은 바보”, 케머론은 “파렴치한”이며, 몽고메리 블레어는 “조금도 마음에 들지 않는다”고 말했다. 이에 대한 설명은 Goodwin, *Team of Rivals*, p.380참조.

67) Basler, ed., “Abraham Lincoln to George B. McClellan, April 9, 1862,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 5: p.185.

68) Goodwin, *Team of Rivals*, p.428.

했다.

결국 링컨은 전쟁 승리라는 목표를 달성할 새로운 장군을 찾아 나섰다. 이번에는 할렉 장군이였다. 할렉 역시 의욕적으로 출발했지만 두 번째 불런 전투에서 패배하자 의기소침해졌다. 링컨은 하는 수 없이 다시 군대를 재편했다. 할렉을 총사령관에서 해임하고 당분간 총사령관을 두지 않고 여러 장군을 두루 시험해보고자 했다. 미시시피 지역 사령관에 존 매클러너드(John A. McClernand)장군을, 컴블랜드 지역 사령관에 윌리엄 로즈크랜스(William S. Rosecrans)장군을, 포토맥지역 사령관에 앰브로즈 번사이드(Ambrose E. Burnside)장군을, 그리고 걸프지역 사령관에 내서니얼 뱅크스(Nathaniel P. Banks)장군을 각각 임명했다. 하지만 이들 역시 뱅크스 장군을 제외한 다른 장군들은 링컨의 기대에 미치지 못하였다.

그런 중에 링컨의 눈에 띈 한 명의 장군이 있었다. 바로 율리시즈 그랜트(Ulysses S. Grant)였다. 1862년 초에 테네시 전투에서 승리한 그랜트는 그동안 크고 작은 전투에서 궁극적인 승리를 거두었다. 링컨은 매클러너드 장군을 해임하고 그랜트를 미시시피 지역 사령관에 임명했다. 그동안 연전연승을 기록한 그랜트가 1863년 5월에 이제 남부동맹의 최대 요새인 빅스버그로 진격한다고 알려졌다. 승리에 목말라 있었던 링컨은 그랜트의 전보는 복음과도 같았을 것이다. 5월 26일 링컨은 친구에게 “그랜트 장군이 빅스버그를 함락시키든 못하든 이달 초부터 22일까지 그의 군사행동은 이 세상에서 가장 훌륭한 것이야”라는 편지를 보냈다.⁶⁹⁾ 그랜트에 대한 링컨의 신임이 두터워지면서 장군에 대한 비난 역시 강해졌다. 그랜트가 전투 중에 술을 마셨다는 소문이 돌았다. 이를 이유로 그랜트의 해임을 요구했지만 링컨은 “나는 그랜트 장군을 해임시킬 수 없습니다. 그는 복지부동하지 않고 싸웁니다”라고 단호히 거절했다.⁷⁰⁾ 이어 링컨은 그랜트 장군의 음주를 은밀하게 조사한 후 “만일 그랜트 장군이 애용하는 위스키 상표를 알아낼 수 있다면 나는 당장 다른 모든 장군들에게 그 위스키를 보내겠다”고 말했다.⁷¹⁾

69) Basler, ed., “Abraham Lincoln to Isaac N. Arnold, May 26, 1863,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 6: p.230.

70) Williams, *Lincoln and His Generals*, p.86.

링컨은 맥클렐런과 같이 머뭇거리고 변명하는 번사이드와 조셉 후커(Joseph Hooker)를 뒤이어 조지 미드(George C. Meade)를 포토맥 지역 사령관으로 임명했다. 미드가 게티즈버그에서 동맹군 총사령관 리와 운명적인 전투를 치르고 있을 때 그랜트는 빅스버그를 진격해 들어갔다. 1863년 7월 4일 독립기념일에 미드에게서 승전보가 날아들었다. 비록 승리는 했지만 게티즈버그 전투는 가장 치열한 전투 중 하나였다. 이 전투에서 연방군이 약 2만 3천명 사망했고 동맹군은 전체병력의 약 3분의 1에 해당하는 2만 8천명이 사망했다. 이 전투로 리 군대는 거의 와해 지경에 이르렀다. 링컨은 미드에게 리를 쫓아 전쟁을 종결시키라고 명령했다. 하지만 미드는 머뭇거렸다. 링컨의 추격 명령에도 불구하고 미드 장군 역시 포토맥 강물이 불어나 남부로 퇴각을 하지 못하는 리 군대를 추격하지 않았다. 후대 역사가들은 미드의 이 행동을 두고 아마도 미드가 게티즈버그 전투 승리에 만족했던 것 같다는 의견이다.⁷²⁾ 얼마 후 리는 낮아진 강을 건너 버지니아로 퇴각했다. 리가 탈출했다는 소식에 링컨은 어이가 없다 못해 몹시도 화가 났다. 소식을 전하는 해군장관 웰스에게 “또 이런 일이, 하나님 맙소사, 이번에는말로 동맹군의 끝을 생각했는데. ...도대체 이게 어떻게 된 것입니까?”⁷³⁾라고 말했다. 아쉬움이야 이루 말할 수가 없었지만 링컨은 침착했다.

그러나 그랜트 장군에게서 날아든 승전보는 링컨의 마음을 흡족하게 만들었다. 그랜트의 무려 64일간의 끈질긴 포위공격에 빅스버그의 동맹군은 항복했다. 소식을 전하는 웰스에게 링컨은 대통령이 된 후 가장 기쁜 소식이라고 말했다. 그리고 링컨은 곧바로 행동하는 그랜트 장군에게 감사의 편지를 썼다.

당신이 나라를 위해 한 이루 말할 수 없는 어마어마한 공적에 깊은 감사의 표시로 이 편지를 씁니다. 나는 기나긴 전투동안 당신의 전략의 대부분을 찬성했지만, 사실

71) John Eaton, *Lincoln and the Freedom: Reminiscences of the Civil War* (New York: Negro Universities Press, 1969), p.90.

72) Philips, *Lincoln on Leadership*, p.129.

73) Beale, ed., *Diary of Gideon Welles*, p.370.

몇몇 작전에 대해서는 불안했습니다. 하지만 이제 당신이 옳았고 내가 틀렸다는 것을 기꺼이 인정합니다.⁷⁴⁾

비록 리는 놓쳤지만 링컨은 그토록 찾고자 했던 승리하는 장군을 찾았다고 생각했다. 자신보다 현명한 사람을 찾았다고 생각한 링컨은 이후부터 그랜트를 더욱 주목하였다. 게티즈버그와 빅스버그의 큰 전투 이후 연방군과 동맹군은 장기간 소강상태에 들어갔다. 1863년에서 1864년 겨울을 지내면서 링컨은 연방군을 정비하며 전쟁을 끝낼 묘수를 찾고 있었다. 링컨은 다시 한번 군대를 재편했다. 1864년 3월 링컨은 그랜트를 육군 중장으로 승진시키고⁷⁵⁾ 그를 총사령관으로 임명하여 군대를 단일체제로 바꾸었다. 임명장을 받기 위해 백악관을 방문한 그랜트는 환호하는 군중들에게 시종일관 겸손했다. 그랜트는 화려함과 전제하기를 일삼은 맥클렐런과는 완전히 대조되었다. 그랜트는 크게 환영하는 링컨의 마음을 잘 알고 있었다. 그는 링컨에게 “전쟁 종식이라는 임무를 완수하는 것 이외에 바라는 것이 아무 것도 없다”고 말했다.⁷⁶⁾ 링컨 역시 전쟁승리라는 목표를 효율적으로 달성하기 위해 적합한 사람이라고 생각한 그랜트 장군에게 전쟁을 그의 의지대로 할 수 있는 권한을 위임했다.

1864년 5월 리에 대한 총공세를 시작한 그랜트로부터 소식이 뜸해지자 링컨은 그랜트에게 “무언가 부족한 것이 있다면 무엇이든 보내 드리겠습니다”는 편지를 보냈다.⁷⁷⁾ 곧바로 그랜트로부터 “혹시 제가 원하고 기대하는 만큼 성공을 못할 수도 있습니다. 그러나 최소한 제가 말씀드릴 수 있는 것은 그 잘못된 대통령님께 있지 않습니다”라는 답장이 왔다.⁷⁸⁾ 시간이 지나면서 와

74) Basler, ed., “Abraham Lincoln to Ulysses S. Grant, July 13, 1863,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 6: p.326.

75) 당시까지 미국의 중장은 워싱턴과 스콧뿐이었다.

76) Ida M. Tarbell, *The Life of Abraham Lincoln* (New York: Cosimo Classics, 2008), pp.188-189.

77) Basler, ed., “Abraham Lincoln to Ulysses S. Grant, April 30, 1864,” *The Collected Works of Abraham Lincoln*, 7: p.324.

78) Library of Congress, “Ulysses S. Grant to Abraham Lincoln, May 1,

일터니스에서의 사상자 수가 늘어나자 많은 사람들이 그랜트에 대한 신뢰가 떨어졌다. 하지만 링컨은 신뢰를 잃지 않았다. 링컨은 “후퇴는 없습니다”는 그랜트 장군의 말을 전하는 기자의 이마에 입을 맞추고 “혹시 여름 내내 전투가 계속된다고 해도 이 자리에서 싸울 것입니다”라는 그랜트의 전보에 더욱 장군을 신뢰했다.⁷⁹⁾

전쟁은 계속되었고 7월 31일 링컨은 그랜트 군이 주둔하고 있는 먼로 요새로 장군을 찾아갔다. 여기에서 링컨은 그랜트가 목표를 달성해줄 적합한 인재임을 다시 한 번 인식시켰다. 링컨은 이일에 대해 후에 “나는 특별히 용감한 사람은 아닙니다. 하지만 나는 중요한 순간에 장군들의 용기가 가라앉지 않도록 해야 했습니다”고 말했다.⁸⁰⁾

전쟁이 시작되면서부터 링컨은 전쟁을 승리로 이끌 적합한 장군을 찾는데 몰두했다. 링컨은 스콧에서 맥도웰, 맥클렐런, 그리고 할렉 등의 여러 장군을 거쳐 마침내 목표를 달성해 줄 수 있는 현명한 사람을 찾았다. 그리고 링컨은 그를 신뢰하고 권한을 위임하였다. 비록 시간이 많이 지났지만 링컨이 찾아 발탁한 그랜트가 1865년 4월 9일 전쟁을 종결시켰다.

V. 결론

링컨은 대통령이 되기 전까지 사실상 무명의 변호사였다. 그는 대통령 선거에서 라이벌들에 비해 학연, 지연, 혈연, 인맥, 정당기반 등에 있어 훨씬 불리했다. 그러나 링컨은 대통령이 되었다. 대통령이 된 후 링컨은 자신의 부족하고 불리한 사회적·정치적 기반을 역사상 가장 독특한 인사를 통해 극복했

1864,” *Abraham Lincoln Papers of Library of Congress*. 이는 자신의 잘못을 남의 탓으로 돌리는 맥클렐런과는 전혀 다른 점이다.

79) Goodwin, “Ulysses S. Grant to Edwin M. Stanton, May 11, 1864,” *Team of Rivals*, p.620.

80) Tyler Dennett, ed., *The Diaries and Letters of John Hay* (New York: Dodd, Mead and Company, 1939), p.176.

다.

링컨은 미국과 세계에서 가장 존경받는 대통령이다. 링컨 역시 목표를 앞에 두고 현명한 사람들을 자신의 주위에 모이도록 하는데(集賢) 전심전력했다. 링컨의 인사는 혈연, 지연, 학연, 정당, 당파 그리고 측근의 초월했다. 그는 라이벌, 과거의 굴욕을 준 사람, 심지어 현재까지도 도전하는 사람에게는 현명한 사람이라고 여겨지면 자신의 주위에 모이게 했다. 시워드, 체이스, 스탠턴 등이 그들이었다. 그리고 링컨은 목표를 달성해줄 사람을 찾는데 포기하지 않았다. 리더로써 쓸 수 있는 카드를 쓰면서 전쟁승리의 목표를 달성해 줄 적합한 사람이 누구인가에 집중했고 궁극적으로 그랜트 장군을 찾았다. 링컨은 자신보다 현명한 사람을 모이게 하여 남북전쟁을 승리하여 연방을 보존하였고 노예제를 폐지시켰다. 링컨은 사회적, 정치적 분열을 막고 하나의 미국을 만들어 내는 데는 무엇보다 ‘일보다 사람이 먼저’라는 점을 알고 실천했다.

우리나라 역대 왕들 중 세종대왕을 으뜸이라고 한다. 여기에는 단순히 한글창제와 과학기술 발전 등 그 이상의 무엇이 있지 않은가. 바로 현명한 사람을 모이게 하는 방법을 터득하고 실천한 것은 세종대왕이 다른 왕들보다 다른 점이다. 집현전(集賢殿)이 없었다면 한글창제가 있었겠는가? 노비신분인 장영실을 뽑아 쓰지 않았다면 빛나는 과학기술이 있었겠는가?

아직 평가하기는 이르지만 버락 오바마는 링컨으로부터 많은 것을 배워 실천하고 있다. 특히 오바마는 링컨의 인사스타일을 모방해 실천하고 있다. 라이벌이었던 힐러리와 공화당 출신임에도 게이츠, 라후드, 그레그를 등용해 쓰고 있다.

링컨과 세종대왕, 그리고 오바마는 시대와 장소가 다르지만 모두 성공한 리더로써 공통된 리더십의 비법이 하나 있다. 바로 일이 아니라 현명한 사람을 얻는데 몰두한다는 점이다.

누군가가 “인사(人事)는 만사(萬事)다”, “건강은 빌릴 수 없지만 머리는 빌릴 수 있다”라고 말했지만 사실 그동안 우리나라는 그렇지 못했다. 특정 학교, 특정 지역, 특정 정파가 인사를 독차지 하면서 다른 대통령과 다른 그 무엇을 할 것이라 장담해 왔다. 그리고 나아가 자신들과 다른 사람들과 의견은

무조건 나쁜 것으로 취급해 왔다.

자신들과 다른 것은 다를 뿐 나쁘거나 틀린 것이 아니다. 당과 정파와 지역과 학교가 다른 것은 그냥 다를 뿐이다. 이 단순한 진리를 우리의 정치가들도 많이 알고 있다. 그러나 링컨과 세종대왕과 오바마는 이 단순한 진리를 알고 있을 뿐만 아니라 기꺼이 실천했다.

나보다 현명한 사람을 모이게 하는 것은 성공한 리더들이 터득하고 실천한 최고의 성공비법이며 나아가 성공하고자 하는 리더들이 반드시 실천해야 할 리더십이다. 이런 의미에서 링컨과 세종대왕은 과거가 아니라 현재진행형이며 미래를 위한 등불이라 생각한다.

[투고일자: 2009.10.18, 심사일자: 2009.11.1, 게재확정일자: 2009.11.22]

참 고 문 헌

- 게리 월스, 『시대를 움직인 16인의 리더』, 곽동훈 옮김, 작가정신, 1999.
- 김동길, 『링컨의 일생』. 샘터, 2000.
- 김형곤, “링컨 대통령의 리더십의 실체”, 『미국사연구』 제25집, 2007.
- _____, 『원칙의 힘』, 살림, 2007.
- 앤드류 카네기, 『성공한 CEO에서 위대한 인간으로』, 박상은 옮김, 21세기 북스, 2006.
- 윌리엄 라이딩스 2세 등저, 『위대한 대통령 끔찍한 대통령』, 김형곤 옮김, 한언, 2000.
- 『주간조선』 (2006. 10. 23), 30-42.
- 짐 콜린스, 『좋은 기업을 넘어 ...위대한 기업으로』, 이무열 옮김, 김영사, 2005.
- 황혜성, “남북전쟁기 링컨 대통령의 리더십”, 『미국사연구』 제17집, 2003.

- Abraham Lincoln Papers of Library of Congress.
- Adams, Henry. *The Great Secession Winter of 1860-1861*. New York: Sagamore Press Inc., 1958.
- Basler, Roy P. (ed.), *The Collected Works of Abraham Lincoln*. New Brunswick: Rutgers University Press, 1953.
- Beale, Howard K. (ed.), *Diary of Gideon Welles: Secretary of the Navy Under Lincoln and Johnson*. New York: W. W. Norton, 1960.
- Burlingame, Michael and Ettlinger, John R. Turner, *Inside Lincoln's White House: The Complete Civil War Diary of John Hay*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1999.
- Burlingame, Michael. *A Oral History of Abraham Lincoln: John G. Nicolay's Interviews and Essays*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 2006.
- Degregorio, William A., *The Complete Book of U. S. Presidents*. New York: Cramercy Books, 2001.
- Dennett, Tyler. (ed.), *The Diaries and Letters of John Hay*. New York:

- Dodd, Mead and Company, 1939.
- Dickson, Peter W., "Experts's Pick", *Book World*, September 12, 1997.
- _____, "Experts's Pick", *Book World*, September 12, 1999.
- Dowdey, Clifford and Manarin Louis H. (eds.), *The Wartime Papers of Robert E. Lee*. Boston: Little, Brown, for the Virginia Civil War Commission, 1961.
- Eaton, John, *Lincoln and the Freedom: Reminiscences of the Civil War*. New York: Negro Universities Press, 1969.
- Fox, George, *Abraham Lincoln's Faith Based Leadership*. New York: Greenwood Press, 1994.
- Gienapp, William F., *The Origins of the Republican Party, 1852-1856*. New York and Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Goodwin, Diris K., *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*. New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2005.
- Griessman, Gene and Williams, Pat., *Lincoln Speaks to Leaders: 20 Powerful Lessons for Today's Leaders from America's 16 President*. New York: Elevate, 2009.
- Helm, Katherine, *The True Story of Mary, Wife of Lincoln*. New York: Harpers and Brothers, Publishers, 1928.
- Lamb, Brian and Swain, Susan, (eds.), *Abraham Lincoln: Great American Historians on Our Sixteenth President*. New York: Public Affairs, 2008.
- Lincoln, Abraham. *House Divided Speech*, June 16, 1858.
- Lincoln, Abraham. *Second Inaugural Address*, March 4, 1865.
- Neely, Mark E. Jr., *The Abraham Lincoln Encyclopedia*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- Nevin, John. (ed.), *The Salmon P. Chase Papers: Microfilm Edition*. Frederick, Marland: University Publications of America, 1987.
- Oates, Stephen B., *With Malice Toward None: The Life of Abraham Lincoln*. New York: Harper and Low, 1977.
- Ohio State Journal*, March 12, 1860.

- Philips, Donald K. *Lincoln on Leadership*. New York: Wanner Books, 1992.
- Reports of the Committee on the Conduct of the War*, Washinton, D. C., 1863.
- Richmond Enquirer*, November 16, 1860.
- Richmond Enquirer*, November 25, 1859.
- Schlesinger, Jr., Arthur M., “The Ultimate Approval Rating”, *New York Times*, December 15, 1996.
- Schlesinger, Sr., Arthur M., “Historian Rate U.S. Presidents”, *Life*, November 1, 1948.
- Schuckers, J. W. *The Life and Public Services of Salmon Portland Chase*, New York: Kessinger Publishing, LLC., 2007.
- Schurz, Karl. *The Reminiscence of Karl Schurz, 1952-1863*. New York: Book Surge Publishing, 2001.
- Seward, Frederick W., *Reminiscence of War-Time Statesman and Diplomat 1930-1915*, New York: Kessinger Publishing, LLC., 2007.
- Stampp, Kenneth., *The Cause of the Civil War*. New York: Touch Stone, 1992.
- Taranto, James and Leo, Leonard, (eds.), *Presidential Leadership: Rating the Best and the Worst in the White House*. New York: A Wall Street Journal Book, 2004.
- Tarbell, Ida M., *The Life of Abraham Lincoln*, New York: Cosimo Classics, 2008.
- Tenzer, Lawrence R., *The Forgotten Cause of the Civil War: A New Look at the Slavery Issue*, New York: Scholar Pub House, 1997.
- Thomas, Benjamin B, *Abraham Lincoln*, New York: Alfred A. Knopf, 1952.
- Williams, Frank J. and Pederson, William D., *Abraham Lincoln: Sources and Style of Leadership*, New York: Greenwood Press, 1994.
- Williams, Frank J. and Pederson, William D. (ed.), *Lincoln Lessons: Reflections on America's Greatest Leader*, Cabondale: Southern Illinois University Press, 2008.
- Williams, T. Harry., *Lincoln and His Generals*. New York: Gramercy,

218 서양사학연구 제21집

2001.

<Abstract>

Abraham Lincoln's Leadership to Gather and Empower Wise-men

Hyung-Gon Kim

The aim of this paper is to study the personnel policy of Abraham Lincoln, the 16th American president.

President Lincoln's purpose was to preserve the Union and to emancipate slaves. Lincoln had no other option but to fight the Civil War to achieve this purpose. Who can successfully achieve this difficult task? When Lincoln was elected as president, he did everything in his power to seek guidance from wise-men and able-men.

In fact, Lincoln had been an unknown lawyer before he was to be president. He was involved much less in the old-boy network, regionalism, and family connections than his peers. He also did not possess the personnel connections, and the foundation of a strong political party as his rivals. Nonetheless, Lincoln was elected as president. He was able to overcome his political shortcomings by taking advantage of the strangest personnel policy ever in history.

The personnel criterion of Lincoln was a practical reality in itself. He was free to close associates, surroundings, and even political party. He tried to gather all wise-men even though they were his struggling rivals. They were Seward, Chase, and Stanton. Lincoln saw the truth from them and thought that "the best way to win an enemy is to turn the enemy into a friend."

Lincoln did not give up his plan to gather the wise-men who would be able to achieve his purpose with regard to the victory of the Civil war. As a leader, Lincoln made attempts to seek after other leaders and ultimately selected General

Grant. Lincoln gathered wise-men who were wiser than he was, and preserved the Union with the victory of the Civil war, and abolished the slave system. Lincoln deterred the social and political severation and applied the following point, “First Who... Then What”, in order to preserve one America.

A different thing is not bad or incorrect, but only different. When a political party, region, or school are different, they are only different. Most politicians know the simple truth, but they do not practice this fact. Lincoln knew this simple truth and readily practiced it.

“To gather wiser men than I” is the best way to be a successful leader. From this meaning, Lincoln was not the past but are still present progressive and great light for the future.(Konyang University)

Key-Words: Lincoln, 링컨, Lincoln's leadership, 링컨 리더십,
the Civil War, 남북전쟁, the slave system, 노예제도,
personnel policy, 인사정책

주소: (320-711) 충남 논산시 대학로 119 건양대학교 교양학부
전화번호/E-mail: / khg@konyang.ac.kr