

組織のしかた 1

ヴェ・ア・ノスコフへ

一九〇二年八月四日

親愛なベ・エヌ！ お手紙二通、受けとった。ポーヴァルあての手紙にもう書いておいたように、いわゆる「誤解」なるものは実際には**根も葉もないもの**であること（私は、そうだと確信すると、彼あての手紙に書いておいた）が、これらの手紙からわかって、たいへんうれしい。

われわれの「受任者」のことで、君は苦情を言っている。そこで、この問題について君とすこし話合ってみよう。これは、私にとってもきわめて切実な問題だから。「あまりにも軽率に受任者を寄せあつめた」と。……そうだ、それはよくわかっている。けっしてそれをわすれているわけではない。だが、われわれがこういうふうにする**まざるをえない**ということ、われわれの事業にはびこっているおびただしい無指導状態を克服する**力がわれわれにない**ということ、ここにこそ悲劇がある（たしかに、悲劇だ。誇張ではない！）。君がわれわれを責めたのでないことは、よくわかっている。だが、われわれの立場に完全になりきるようつとめてくれたまえ、「君の受任者」と言わずに「**われわれの受任者**」と言うような**立場に身をおいてくれたまえ**。君はそういう立場をとることができるし、とるべきでもある（私に言わせれば）。そうしてはじめて誤解のおこる可能性が**すべて決定的**に取りのぞかれるだろう。第二人称を第一人称に代えたまえ。君自身でも、「われわれの」受任者を監督し、彼らを探しだし、更迭し、取りかえる助けをしてくれたまえ。そうすれば君は、われわれの受任者が「反感をそそる」などとは言わずに（こういう言い方は、かならず誤解をまねくにちがいない。それは、よそよそしさの現れととられるだろう。一般にもそうとるだろうし、君といっしょに問題をあきらかにする機会がなかったわが編集委員たちもそうとるだろう）、**われわれの共同の事業の欠陥**についてかたよくなるだろう。そういう欠陥は山のようにあるし、それは、先へいけばいくほど、ますます私をなやますだろう。いまや、つぎのような問題が正面から現れる時がまさにせまっている（という予感がする）。つまり、ロシアが自分の味方を進出させ、われわれの救援にはせつけて、事業を改善するような人々を輩出させるか、それとも、……ところで、私は、こうした人々がすでに輩出していて、その数がふえているのを知っているし、見てもいるが、それが非常にゆっくり、しかも中断しながらすすんでおり、一方では、機械の「きいきい」という音が神経をいらいらさせるので、……ときには、ひどく憂鬱になることがある。

「あまりにも軽率に受任者を寄せあつめている」。そうだ。しかし、われわれは、「人的資材」を自分で作り出すわけではなく、**あたえられるもの**を受け入れるのであって、またそうするほかはない。そうせずには、われわれは生きていけない。だれかがロシアにいくとする。彼はこう言う。私は『イスクラ』のために働きたいとおもう、私は誠実であり、事業に献身している、と。そこで、もちろん、彼は出かけていく、「受任者」としていく。もっとも、われわれのだれひとりとして、**かつてこの称号をさずけたことはない**のだが。ところで、われわれには、「受任者」を点検し、彼らを指導し、別の部署につける、どういう手段があるだろうか？ いや、われわれは、手紙さえもらえないことがしょっちゅうだ。そして、「受任者」の将来の活動についてわれわれが当地で立てるあらゆる予想

は、一〇中九まで（経験にもとづいて言うと）、**国境をこえた翌日にどこかへふっ飛んで**しまう。そして、受任者は自分の思いつくままに活動する。ほんとうの話、私は、当地で立てる予想、旅行ルート、計画その他を文字どおり全然信用しないようになった。それがなんにもならないということが、あらかじめわかっているからだ。われわれは、自分のやるべき事でないことをして（ほかに人がいないので）、むだにもがきまわる「ことになる」。受任者を任命し、彼らを監督し、彼らに**責任を負い**、実際に統合し、指導するためには、いたるところにおり、飛びまわり、実地に、仕事の現場ですべての人を見まもらなければならない。このためには、**実践的組織者と指導者の集団**が必要だ。だが、わが国にはこういう人々はいない。つまり、いることは、もちろん、いるが、少数、少数、少数なのだ。……この点にわれわれの災いのすべてがある。われわれの実践上のだらしなさをながめると、腹が立ってきて、ときには仕事をする力がなくなってしまう。わずかに慰めてくれるのは、もし、こうした混沌にもかかわらず、**事業が成長している**、しかもあきらかに成長しているとすれば、つまり、生きた事業であり、醗酵しているので、やがて良い酒ができるだろうということだ。

一イスクラ派のつぎのような批評——「諸君の受任者は軽率だ」という批評を聞いただけで、われわれがほとんど絶望に陥りかねない理由が、いまでは君にもわかるだろう？ むしろ自分でその「軽率な連中」の代りをしてくれたまえ——こうわれわれは言いたい。「人はたくさんいる、しかも**人はいない**」ということがすべての災いだと、われわれは言い、それをくりかえし、本のなかにさえそう書いているではないか。そして、この同じ人不足ということで、だれもかれもがわれわれにしつこく小言をいう。このばあい活路は一つあり、しかもそれは**切実に**必要な、文字どおりの意味で、すこしも誇張されていない意味で猶予ならないものである。猶予ならないというのは、時は待つてはくれず、敵もまた、『オスヴォボジデーニエ』も、社会革命派も、あらゆる新しい社会民主主義グループ——『ジーズニ』の浮薄な風車から、陰謀家の「ボリバ」団員にいたるまでの——も、やはり成長していくからである。その活路とは、ロシアのイスクラ派が、ついにあつまり、**人を見つけて、『イスクラ』の「経営」をその手ににぎる**ことである。なぜなら、実際、わが国土は広大で豊かだが、そこには秩序が欠けているからである。人材を見いださなければならぬ。なぜなら、人はいるからだ。だが、また彼らを腫よりもたいせつにしなければならぬ。警察からたいせつにまもるという直接の意味でそうするだけでなく、この猶予ならない仕事のために彼らをたいせつにとっておき、ほかの、一般的に言って有益ではあるが、**時期はずれの任務**に夢中にならないようにするという意味で、たいせつにしなければならぬ。われわれがまったくの人不足のために、もっとも「軽率な人間」さえつかまえないければならぬとすれば、他の人々がわれわれの事業を「あと」回しにするのを、われわれが平気で見ていられないのは、異とするにたりない。

もしいまいる、現存の全イスクラ派が、先に延ばさずに、**ただちに『イスクラ』の経営**にとりかかり、『イスクラ』に輸送や、配達や、材料や、その他を**自主的に**確保することにとりかかるなら、わが国には**すでに事実上の中央委員会**、de facto [実際に]「受任者」を指揮し（というのは、受任者を指揮しなければならないのは、編集局ではなくて、中央委員会だから）、実務全体を**管轄する中央委員会**が、**あること**になろう。

こういう人もあるだろう。もし人がいないなら、どこから中央委員会を連れてくるのか、

と。だが、われわれは、たとえ軽率な連中であるうと、とにかく見つけているのではないか。軽率な連中10人のなかに重味のある人間がひとりいても、どうにもならないが、それでも経験はむだにはならない。人々は仕事によってまなぶ。あるものははなれていったが、他のものがこれに代る。そして、**いったん仕事が始まったなら**、他の人々のはるかに容易に、この整えられた仕事をしたがるだろう。いま中央委員会（正式のものではないが）をつくれば、あすはそれは正式の中央委員会となるだろうし、すでに各地方組織から、いまの10倍も精力的に、有能な人々を**吸収する**ようになるだろう。そして、このように「地方組織から吸収する」ことによってのみ、これらの地方組織がしかるべくうごかされるように、仕事を組織することができる。

だからこそ私は、セミョーン・セミョーヌイチが妬けるのだ、妬けてやけて仕方がない。そして、ちょっとでも「よその女」に目くばぜをしたりすると（目くばせするだけでも）、気がもめる。また、これ以外の態度を私はとることができない。なぜなら、もしイスクラ派が、これは**私の事業だ**、と言わないとすれば、このことを声高に言わず、この事業にねばりづよく、しっかりと取りくまず、ねばり強さがたりないという理由で他の人々を非難しないとすれば「君は私に、イスクラ派を非難せよ！といつぞや言った。そこで、私はこうこたえた。それは、私でなくて、**君がやるべきことだ**。なぜなら、仕事**そのもの**に実地に携わり、その内幕を知っているものだけが非難する権利をもっているからだ、と」、もし、イスクラ派がそうしないとすれば、それは、彼らがわれわれに「軽率な連中だけ」をのこしておきた**がっている**ことを意味する。だが、これは最後の結末の最初のきざしだろう。

こういうことはおしまいにすべきときだ。君とポーヴァルとがわれわれの立場をできるだけ具体的に理解して、われわれの身になって考え、君と言わずに、**われわれ**と言うようになることを、切望する。いずれにせよ必要なことは、ポーヴァルがたびたびわれわれに手紙をよこすこと、それも直接に手紙をよこすこと、われわれをセミョーン・セミョーヌイチに、セミョーン・セミョーヌイチをわれわれにもっとしっかりと結びつけてくれることだ。

君がこちらにくる問題については、もし君がまだチューリヒにとどまっていなければならぬのであれば、話は別だ。どうして気分がすぐれないのか？完全に健康なのか？休養する必要があるのではないか？

私はまだ身体の調子がよくない。だから、いまは旅行など考えられない。

ゼルノヴァとサーニンについての君の意見を知らせてくれたまえ。後者については、私はいろいろな人からあれこれ聞いて、彼は働き手ではないという、粗暴（《wild》）すぎるという印象をえた。お元気で。

レーニン

ロンドンからチューリヒあて

一九二五年にはじめて発表 手稿によって印刷

第34巻 P113~117

注) セミョーン・セミョーヌイチ = 「ロシア社会民主労働党北部連盟」のこと。北部連盟はヴラヂーミル、ヤロスラヴリ、コストロマの各県（あとではトヴェリ県も）の社会民主主義組織を統合していた。1901年に北部連盟は、レーニンの『イスクラ』と連絡

をつけた。

コメント

われわれがこういうふうにするまわざるをえないということ、われわれの事業にはびこっているおびただしい無指導状態を克服する力がわれわれにないということ、ここにこそ悲劇がある

受任者を任命し、彼らを監督し、彼らに責任を負い、実際に統合し、指導するためには、いたるところにおり、飛びまわり、実地に、仕事の現場ですべての人を見まもらなければならない。このためには、実践的組織者と指導者の集団が必要だ。

ロシアのイスクラ派が、ついにあつまり、人を見つけて、『イスクラ』の「経営」をその手ににぎることである。『イスクラ』に輸送や、配達や、材料や、その他を自主的に確保することにとりかかるなら、わが国にはすでに事実上の中央委員会、(というのは、受任者を指揮しなければならないのは、編集局ではなくて、中央委員会だから)、実務全体を管轄す実際の中央委員会があることになる。

われわれがこういうふうにするまわざるをえないという、その経験はむだにはならない。人々は仕事によってまなぶ。あるものはなれていったが、他のものがこれに代る。そして、いったん仕事ははじまったなら、他の人々をはるかに容易に、この整えられた仕事をしたがるだろう。いま中央委員会(正式のものではないが)をつくれれば、あすはそれは正式の中央委員会となるだろうし、すでに各地方組織から、いまの10倍も精力的に、有能な人々を吸収するようになるだろう。

とにかく、自らが、自らの問題として、自らの指導部をつくることが重要である。