

2024 年 4 月 23 日

# 行財政改革検討委員会報告

行財政改革検討委員会

# 行財政改革検討委員会報告 目次

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| はじめに                                                             | 3         |
| <b>I 教化改革に関する事項（教化改革小委員会報告）</b>                                  | <b>5</b>  |
| 第1章 「真宗同朋会とは、純粹なる信仰運動である」という原点の確かめについて                           | 5         |
| 第1節 原点に立ち返る                                                      | 5         |
| 第2節 一人ひとりが信仰運動の当事者である                                            | 6         |
| 第3節 聞法が開く世界                                                      | 6         |
| 第4節 信仰運動と同朋                                                      | 7         |
| 第2章 教化改革小委員会が取り上げた諸課題について                                        | 7         |
| 第1節 「人の誕生」を実現する「縁」という視点                                          | 7         |
| 1 住職・教会主管者、坊守、教師、僧侶になったことに終わらない、継続した学びの場を開く（フォローアップ研修の実施等）       | 7         |
| 2 真宗本廟への参拝や同朋会館での研修をうながす                                         | 8         |
| 第2節 「場」の創造と継続という視点                                               | 8         |
| 1 組が軸となって、地域の人びとのつながりを深めていく                                      | 8         |
| 2 都市、過疎地（聞法の場が少なくなった地域）、海外や、これまで聞法の場に縁がなかった人たちに、開教の視点をもって伝道の場を開く | 9         |
| 3 青少幼年とその親世代の声を聞き、ともに考えていく                                       | 9         |
| 4 I T（情報技術）を活用した聞法                                               | 9         |
| <b>II 組織機構改革に関する事項（組織機構改革小委員会報告）</b>                             | <b>11</b> |
| 第1章 各組織間における情報共有・広報の充実を伴う宗務機構のあり方について                            | 12        |
| 第1節 機能面の充実に関する視点                                                 | 12        |
| 1 情報共有・提供の充実                                                     | 12        |
| 2 組織的連携の充実                                                       | 13        |
| 3 主体性を大切にしつつあらゆる面で支援できる体制の充実                                     | 14        |
| 4 意識面の向上                                                         | 15        |
| 第2節 機構面の改革に関する視点                                                 | 16        |
| 1 「ムリ（無理）・ムダ（無駄）・ムラ（斑）を省き効率化を進める」方針のもとでの改革                       | 16        |
| 2 方針策定・実行に係る意思決定機関の整理                                            | 17        |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 第2章 男女共同（平等）参画の実現について……………                                   | 17 |
| 第1節 これまでの宗派の取り組みと今後の方向性……………                                 | 17 |
| 第2節 坊守の位置付け……………                                             | 18 |
| <br>Ⅲ 財政改革に関する事項（財政改革小委員会報告）……………                            | 20 |
| 第1章 「行財政改革検討委員会 協議進捗報告」に示された財政に関する課題<br>とその取り組み・方向性について…………… | 21 |
| 第1節 財政改革の方向性と宗派財政の適正規模……………                                  | 21 |
| 第2節 宗派の安定財源……………                                             | 22 |
| 第3節 御依頼、相続講制度の総括・点検……………                                     | 23 |
| 第4節 新たな財源……………                                               | 24 |
| 第5節 教区の自治制を生かした制度の構築、交付金制度の総括・点検……………                        | 25 |
| 第6節 門徒戸数調査における申告数値の精度向上と門徒指数の活用……………                         | 26 |
| <br>第2章 今後の財政改革実働に向けた方向性について……………                            | 27 |
| 第1節 総論（歳入・歳出）……………                                           | 27 |
| 第2節 財政改革に関する短期・中長期的課題……………                                   | 28 |
| 1 御依頼と相続講（短期的課題）……………                                        | 28 |
| 2 既存収入科目の増収策（短期的課題）……………                                     | 28 |
| 3 新たな宗派財源（短期的課題）（試案1～4）……………                                 | 29 |
| 4 継続した歳出削減（短期的課題）……………                                       | 30 |
| 5 宗派の会計構造に関する事項（短期的課題）……………                                  | 31 |
| 6 御依頼と相続講（中期的課題）……………                                        | 32 |
| 7 潜在門徒・関係人口の位置付けの明確化（中長期的課題）……………                            | 34 |
| 8 教化交付金の将来像（中長期的課題）（試案1～3）……………                              | 35 |
| 9 その他……………                                                   | 36 |
| <br>おわりに……………                                                | 38 |

#### 行財政改革検討委員会報告 参考資料（資料編）

- 1 委員会構成
- 2 委員会協議内容
- 3 「行財政改革検討委員会協議進捗報告」に関するアンケートから
- 4 組織機構改革小委員会 参考資料
- 5 財政改革小委員会 参考資料（No. 1～No. 13）
- 6 宗務改革に関する年表

## はじめに

当委員会は、2022年7月1日に施行された「宗務改革の推進に関する条例」に基づき、「同朋社会の実現を目的とする宗門として、将来にわたって持続可能な教学振興と教化推進を基軸とする宗務機構の基盤整備をはかるべく（条例第2条・基本方針）」宗務改革を推し進めるにあたり、行財政改革の推進に必要な計画（「行財政改革推進計画」）について調査・審議するために設置された。

委員会は、宗議会議員、参議会議員、教区会議長、教区門徒会長、学識・宗務経験者の総勢36名で構成され、それぞれの役職や立場、経験など、委員が多様な現場を持っていることの強みを活かし、さまざまな角度から宗門の将来像について議論を進めてきた。まずは、ワークショップ等の手法も使いながら宗門内外の現状の課題の抽出と整理を行った。また、さまざまな議論の中で、2021年6月11日に取りまとめられた「宗務改革（行財政改革）の推進に向けて【内局案】」（以下、「内局案」という）とどのように向き合い、取り上げるのかを確認したうえで、目指すべき宗門像とは一体どのようなものか、という根源的な出発点をまず明確にすべきとの視点に立ち、宗門の基本理念といえる「同朋会運動」の受け止めについて多くの議論が交わされることとなった。

2023年5月16日に提出した「行財政改革検討委員会 協議進捗報告」（以下、「協議進捗報告」という）にて述べた「宗門の将来展望を見据えた行財政改革を進めるうえでの、宗門存立の願い、『同朋会運動』の確かめについて」を行財政改革に臨む委員会としての基本理念・方針としてここに確認する。

真宗同朋会とは、純粹なる信仰運動である。

それは従来単に門徒と称していただけのものが、心から親鸞聖人の教えによって信仰にめざめ、代々檀家と言っていただけのものが、全生活をあげて本願念仏の正信に立っていただくための運動である。

その時寺がほんとうの寺となり、寺の繁昌、一宗の繁昌となる。

然し単に一寺、一宗の繁栄のためのものでは決してない。それは「人類に捧げる教団」である。世界中の人間の真の幸福を開かんとする運動である。

『真宗』1962（昭和37）年12月号 巻頭言]

今日、宗門において「同朋会運動」に対する意識やイメージは「同朋会運動には関心がない」、「同朋会運動は行き詰った」等の声に代表されるように、「同朋会運動」に対する無関心さ、否定的な意見が散見され、そもそも宗門における「同朋会運動」に対する趣旨と必然

性が徹底されていないことが考えられる。

これまでに「同朋会運動」のスローガンやテーマ、施策は幾多打ちだされてきたが、施策に関係するものだけが「同朋会運動」であると矮小化されてきた結果によるものではないだろうか。

このたびの宗務改革・行財政改革においては「基本理念・宗門存立の願い」として「同朋会運動とは純粹なる信仰運動である」という原点をあらためて明確に定義するところから出発したい。

### 「一人ひとりが仏道に立ちあがる信仰運動・同朋会運動を宗門挙げて推進する」

宗門という信仰共同体が、聞法という場を通して、主体性をもって「念仏申す身となる」ことを願う運動を推進する。

さらに、真宗の教えを次世代に相続していくためには、住職・坊守・僧侶・門徒がともに地域に開かれた寺院と、それらで構成される組、教区、宗門の形を創造していくべきである。

この基本理念・方針のもと、委員会ではさらに議論を深め、協議を進めるために「教化改革」、「組織機構改革」、「財政改革」に関する小委員会を設けて審議を行った。

次項より、各小委員会にて協議・検討した内容を報告する。

## I 教化改革に関する事項（教化改革小委員会報告）

### 教化改革小委員会における基本理念

「これまでの聞法の間を大事にしつつ、新たなであいを開く」

教化改革小委員会の会議の席上で、「住職さんはじめお寺さん方の意識改革が求められている、という門徒からの切実な声がある」ということが紹介された。

この声は、「念仏の教えに生きる者がいなくなっている」という宗門の現状に対する強い危機感から発せられたものである。非常に厳しい声であるが、そこには同時に「念仏の教えがしっかりと伝わってほしい」という、親鸞聖人によって顕らかにされた本願念仏の教えへの強い信頼があることを見失ってはならないであろう。

宗門は「同朋会運動」の名のもとに様々な教化施策を推進してきた。今日、その「同朋会運動」に対する意識やイメージは「同朋会運動には関心がない」、「同朋会運動は行き詰った」等の声に代表されるように、「同朋会運動」に対する無関心さ、否定的な意見が散見され（「協議進捗報告」）、また「同朋会運動を歴史的事象としておさえてしまい、我が事となっていない」（「協議進捗報告」に関するアンケート）という指摘がある。このような今日の宗門の状況をしっかりと受け止めなければならない。「同朋会運動」を「何十年も前に、自分が生まれる前に始められた知らない運動」というイメージで捉えるならば、「今の自分としては関心がない」と受け止められることも仕方のないことであろう。

しかし、そうであればこそ「真宗同朋会とは、純粋なる信仰運動である。」（『真宗』1962（昭和 37）年 12 月号 巻頭言）と述べられる「信仰運動」という原点に立ち返ることが求められているのであり、当小委員会としてもその一点から改革の糸口を見出すべく、審議を重ねたものである。

## 第1章 「真宗同朋会とは、純粋なる信仰運動である」という原点の確かめについて

### 第1節 原点に立ち返る

「信仰運動」とは何か。それは、「真の宗」をたずねる運動である。私たちは誰もが、はるかないのちの歴史の中で今初めて「わたし」としてこの世に生まれた。この身をうけることは、まことにまことに出会いがたいことである。「人身受け難し、いますでに受く」（「三帰依文」）とは、そういう出会いがたいいのちを、いますでに受けているといういのちのかけがえのなさ確かめる言葉である。そのいのちは、「朝には紅顔ありて夕べには白骨となれる身なり」（『御文』第5帖16通）と述べられるように、はかなさをかかえたいのちである。そしてどんな人でも、人生は一度きりである。それゆえに、時代を超えて、民族や国家の違いを超えて、世相の移り変わりがどうであろうとも、「生まれたことはむなしくなかった、といえる世界に出遇いたい」と、いのちそのものが求めてやまない世界があるのである。

宗祖親鸞聖人は、「仏さまの心によって開かれた世界（浄土）こそ、いのちの中心となる、本当に手を合わせることでできる世界（真の宗）、『浄土真宗』と明らかにされた。（宗の字には「中心、根本」「とうとぶ、たつとぶ」という意味がある。）それは仏さまに手を合わせ、「南無阿弥陀仏」とみ名をとなえる仏道である。

「真宗同朋会とは、純粹なる信仰運動である」というときの「信仰運動」とは、「真の宗」をたずねる運動であり、そこに立ち返るならば、「同朋会運動」は「行き詰った」運動ではなく、過去の「歴史的事象」でもなく、いのちそのものが求めている、生きた信仰運動であることが明らかになるであろう。

## 第2節 一人ひとりが信仰運動の当事者である

そういった視点で見つめ直すならば、今日現に寺院などで行われているさまざまな活動、聞法活動（名称にはとらわれない）、報恩講をはじめとした儀式の執行、お花立てなどのお荘厳、それぞれの人が関心をもって学んでいるその人自身の学び、そういった具体的な活動は、つきつめると親鸞聖人の教えによって「真の宗」をたずねる信仰運動であろう。そしてそれが「同朋会運動」である。

社会の人びとは、「お寺離れ」「宗教離れ」といわれる世相の移り変わりの中を生きている。しかしその人々も実は「むなしく過ぎたくない」といういのちを生きているのである。

見つめ直せば、住職・教会主管者、坊主などの寺院・教会をお預かりする者も、門徒といわれる者も、信仰運動の当事者なのである。そのことに目が開かれ、そのことを確認する時に、教えをたずねようとする力が湧いてくるのではなかろうか。

## 第3節 聞法が開く世界

真宗大谷派の信仰運動は、その歴史を貫いて「聞法」を基本としてきた。聞法とは「きいてきいてきいていく」ことである。教えをいただくことによって、おろかさの闇を生きる身であることが照らし出され、そのような身を見捨てない光が仏さまの光であることに呼びさまされる。そこにいただけるのが信仰の心である。それはわたしたちにとって大きな生きる力となる。

信仰が開くのは仏さまに手を合わせる生活である。親鸞聖人が「真実の信心は必ず名号を具す」（『教行信証 信巻』）と述べられるように、仏さまのみ名をとなえる生活である。聞法は「信心歓喜」（『仏説無量寿経』）、「皆大歓喜」（『仏説観無量寿経』）、「歓喜信受」（『仏説阿弥陀経』）と経典に表現されるように、深い「生きる喜び」をもたらすのである。

「如来きょうけの教化にあずかる」とは、聞法をとおして、おろかさの闇を生きっていると照らし出されることであり、「自信じしん教人信きょうにんしん」の「自信」をいただくということである。その「自信」のところにこそ「教人信きょうにんしん」のはたらきが「如来きょうけの教化」の展開として開かれていく。

冒頭に「住職さんはじめお寺さん方の意識改革が求められている」という声を紹介した。その声は、「寺院・教会に生きる者が、門徒とともに聞法の歩みに立ちつづける、そこにこそ教えが伝わっていく、ということを信頼したい」という声ではなかろうか。ともに聞法の道を不断に歩んでいく、このことこそが教化改革の最重要課題である。

※「自信教人信（自<sup>みづか</sup>ら信<sup>しん</sup>じ人<sup>ひと</sup>を教<sup>おし</sup>えて信<sup>しん</sup>ぜしむ）」（『教行信証 信巻』）とは、善導大師の言葉。

聞法を通して本願の心に呼びさまされることが「自ら信じ」という「自信」をいただくことであり、そこに「お念仏の教えが伝わる」という「教人信」が、本願のはたらきとして開かれていく。「自分の力で信心を確立し、人に教える」ということではない。

## 第4節 信仰運動と同朋

「よきあしき人をきらわず、煩惱のころをえらばずへだてずして、往生はかならずするなり」（『親鸞聖人血脈文集』）というお手紙の言葉がある。この親鸞聖人の教えを「煩惱の闇を生きるわたしを、きらわず、えらばず、へだてず、必ず往生すべき身とさだめる、それが仏さまのお心なのだ」と聞きいただく、その心はおのずから「煩惱のころを生きる世界中の誰もが、等しく、如来光明中の同朋である」と気付かされていく心である。その意味で「真宗同朋会」という信仰運動は「世界中の人間の真の幸福を開かんとする運動」（『真宗』1962（昭和37）年12月号 巻頭言）なのである。

## 第2章 教化改革小委員会が取り上げた諸課題について

### 第1節 「人の誕生」を実現する「縁」という視点

「本願念仏に生きる人の誕生」ということは、他者との「縁」によって「念仏申す身」として育てられていくということであろう。

住職任命式、教師補任式、得度式、坊守就任式、は宗門に属するすべての人の帰依処たる真宗本廟において執行される。その場で完結ということではなく、その場が出発点となるよう、あらためて真宗本廟に上山することをうながす施策を講じていただきたい。さらには僧侶・門徒も真宗本廟において、自身にお念仏が聞こえてくるような取り組みを検討すべきである。

帰敬式受式についても真宗本廟への上山につながる継続した施策を期待したい。

以下、継続した学びの場を開くこと、真宗本廟上山のうながしの観点から、当小委員会で課題とした二点について提言する。

#### 1 住職・教会主管者、坊守、教師、僧侶になったことに終わらない、継続した学びの場を開く（フォローアップ研修の実施等）

住職・教師として歩むうえで、教師資格取得後や住職就任後に、僧侶同士で聖教などを継続してしっかりと学ぶ場が必要不可欠である。しかし現実にはそういう場がなかなか開かれていない。また、そういった場が出来たとしても継続していかないということが挙げられる。

これは坊守、僧侶についても共通の課題であり、一人ひとりが真宗門徒として、生涯を尽くし「聞法する者」として学び続けることができるようなシステムを構築し、教区が開く場、組が開く場、いくつかの組が合同で開く場など、地域の実情に応じて、学ぶ場を開いていくことが必要である。それらの受講を必須化することなども検討する必要があるが、全国の人

びとと縁を結ぶことのできる真宗本廟での学びにも引き続き力を注いでいただきたい。

坊守の果たす役割はこれまでもきわめて大きなものがあった。信仰運動をいのちとする宗門において、これからますます「門徒とともに聞法の歩みに立つ坊守」の力が必要となる。

また、学びの基本資料として、このたび『真宗聖典 第二版』が発刊されたが、『七祖聖教』等の調査や研究、編纂・刊行にも取り組んでいただきたい。

さらに、儀式に関して、「儀式の学びにおいて教えとのつながり確かめ、教えの学びにおいて儀式としての表現を確かめる」そういった視点が必要である、という意見があった。

## 2 真宗本廟への参拝や同朋会館での研修をうながす

「念仏の声が聞こえなくなっている」と言われる中で、「念仏申す生活」の回復をしていくための方途として、真宗本廟に参集した研修が挙げられる。

当小委員会では、真宗本廟にて行う研修をうながす案として、本山から教区への「本廟奉仕割り当て制度案」が出された。当然、本廟奉仕は個々人の自主性のもとに行われることが理想であるが、割り当てられたことが真宗門徒としての自覚を再確認する機縁となるのではないだろうか。

また、特に若い世代に目を向けると、団体参拝という形ではなく家族単位や個人単位での参拝を要望する声も少なくない。そうした要望にも応える形で少人数での参拝の受け入れや少人数向けの研修のあり方についても今後の施策として考えていただきたい。

## 第2節 「場」の創造と継続という視点

聞法場の充実ということが、教化の課題として協議の中で中心的に取り上げられてきた。これまで「組を基軸とした僧侶と門徒の共学の間」といったことが、宗派教化施策においてたびたび提唱されてきている。あらためて組の連携・連帯の重要性を受け止めつつ、さらに地域の人びととの関係性の充実について提言する。

また、「開教」のあるべき方向性、「青少年とその親世代の声を聞く」、「I T（情報技術）を活用した聞法」という課題に関して、「場」の創造と継続を期する視点から提言したい。

### 1 組が軸となって、地域の人びとのつながりを深めていく

信仰運動の実践の間は、「同朋会運動」が、運動の主体を中央から教区・組へと移行することを目指し、教区教化委員会（1967 年）、組教化委員会（1973 年）の設置、御遠忌以降は「組を基軸とした教化活動」を推進してきた経緯からも、寺院や組などの身近な場において開かれていくことが望ましい。

組や身近な場において寺院・門徒同士のつながりを深めるための案としては、教区または組横断型の研修会や組内での各寺院の法要参詣者の増加をはかるためのスタンプラリー実施、寺単位を超えた同朋の会の推奨、僧侶・坊守による積極的な声掛け等が挙げた。

## 2 都市、過疎地（聞法の方が少なくなった地域）、海外や、これまで聞法の方に縁がなかった人たちに、開教の視点をもって伝道を開く

今後も過疎により僧侶・門徒が少なくなっている地域や、人口が多くても「教えの過疎」が起きている都市部についても聞法の方を開いていくことが重要である。また、葬儀や納骨等を機に、宗派とご縁をもってくださいました方に対しても、聞法の方へ足を運んでいただけるような、「開教の視点」を持った取り組みを進めていただきたい。

当小委員会では、これまでの門徒（都市・過疎の門徒）とのご縁を大切にしつつ、「開教という視点」をもって聞法にご縁のなかった人にも教えを届けるために、過疎地域（教区）での伝道の調整役（コーディネーター）の選定・養成が有効であるという意見が出た。また、本山・教区による首都圏での僧侶・門徒の集いの場を設けること、オンラインでの学習・交流の場作りを進めることが課題解決の一助となるのではないかという意見も挙げた。

## 3 青少幼年とその親世代の声を聞き、ともに考えていく

青少幼年教化に関しては、2022年度に『真宗大谷派青少幼年教化指針—願いと歩みそして出発へ』や『真宗児童聖典』を発行するなど、これまで多くの取り組みが行われてきていることは大きく評価したい。

しかし、日常的に寺院に遊びに来たりする子どもの減少など、子どもとお寺や本山との縁が薄れてきていると感じている寺院関係者も少なくない。行事等で子どもが寺院に集まる際には、親も一緒に集まることから、単なる子ども向けの行事とするのではなく、子どもと親世代の方々の声を大切に、ともに場を作り上げていくという視点をもった活動を今後も続けるべきである。

## 4 I T（情報技術）を活用した聞法

これからの取り組みとしては、僧侶・門徒ともに生活様式が多様化している中で、特に就職、結婚、出産、子育て、退職、兼業、介護等の状況によって、聞法の方に足が遠のいてしまっている方々への聞法の方の提供としてI Tは重要な手段となりえる。また、現在行っているオンラインでの聞法や交流の場の提供の他にも、教師資格取得や災害時対応等におけるI T活用も進めていただきたい。

### 【教師資格取得】

今後、オンライン（通信教育）での教師資格取得やその資格取得のための講義受講ができる環境を求める声がさらに増えていくことが予想されるため、これらについても早急に検討すべきである。

### 【災害時対応】

災害時対応としては、スマートフォンの通話アプリ（LINE等のSNS）の活用を進めていくべきと考える。大規模な災害が発生した際に、固定電話が使用できない際の連絡手段としての通話アプリ等が役に立ったという事例があるが、そうした安否確認や迅速な情報伝

達のためのアプリ使用に向け、環境整備をするべき時期にある。

以上、「教化改革」と掲げる小委員会での協議において出された意見を述べてきたが、実際には本山、教区、(地区、ブロック、エリア等)、組、別院、寺院等において、すでに工夫を凝らした教化活動は行われてきており、「改革」すべきは、住職・坊守・僧侶・門徒がともに聞法の歩みに立つ姿勢や意識にある、という結論に至っている。

「これまでの聞法の間を大事にしつつ、新たなであいを開く」ためには、時代社会の状況の変化を見定めながら、「念仏申す生活」が開かれるために必要な環境をどのように整えることができるか、その点について今後、重点的に取り組んでいただきたい。

## Ⅱ 組織機構改革に関する事項（組織機構改革小委員会報告）

組織機構改革小委員会における基本理念（組織的展望・未来像）

「人と人を繋ぎ、人を大切にする組織づくり」

### 【基本理念について（組織的展望・未来像）】

同朋社会の実現を目的として掲げる宗門の運営は、いつの時代も宗門に属する一人ひとりの篤い思い（懇念）<sup>あつこんねん</sup>がその源となっていることは言うまでもない。全国の僧侶と門徒が手を取り合い、永きにわたって教団を支えてきた歴史を改めて顧みつつ、目まぐるしく変化する時代状況のなかにあっては、より一層の連携・連帯が必要不可欠である。

#### ○「人」とは誰のことか

宗門の中のあらゆる人を指す。

「教えを求めてやまない人」「組織運営に関わったことがある人」「組織的な活動に興味がない人」「場が設定されれば動く人」「組織に反感を持っている人」、皆が常に同じ方向を向いていることはなく、積極的な人もいれば消極的な人もいる。しかし、だからこそ、このすべての人を包含し、ともに宗門を形づくる同朋として歩みを進めることが肝要である。

#### ○「人と人を繋ぐ」とはどのような状態か

どこで誰がどんな活動をしているかが見えやすく、必要に応じて手を取り合える環境、また僧侶・門徒を問わず、宗門運営のために円滑なコミュニケーションが交わされている状態。

#### ○「人を大切にする」とはどのようなあり方か

遠く離れた小さな声にも耳を傾け、一カ寺・一門徒に目を向けるあり方。聞こえた声をそのままにせず、然るべき場や人へ届ける努力がなされること（ボトムアップ）。

この基本理念のもと、委員一人ひとりがどのような宗門組織にしていきたいかを思い描き、また宗務の現場において長年課題となっているが改革に至っていない事案なども参酌しつつ、「ボトムアップ型」の提言ができるよう議論を尽くしてきた。

### 【検討課題について】

「協議進捗報告」には、当小委員会で検討すべき課題として以下8項目が挙げられた。

- ① 本山・教区・組、別院・寺院の役割の明確化と情報共有
- ② 教区、組と連携した人に関するネットワークの構築
- ③ 宗門内外の人との情報を集約し、発信できる場づくり（広報の充実）
- ④ 男女共同（平等）参画の実現
- ⑤ 教区改編後を想定した宗門組織の整備
- ⑥ 人事部の創設の検討

- ⑦ 兼業住職が参画しやすい組織づくり
- ⑧ 解散・合併手続きにおける宗門の支援

これらはどれも重要な課題であるものの、その内容は非常に多岐にわたり、また課題の質的にも総合的な内容から具体的な内容まで幅があることから、同じ課題意識によるものの統合、既に条例による委員会等で議論されている内容との棲み分け、といった視点で整理し、「各組織間における情報共有・広報の充実を伴う宗務機構のあり方について」「男女共同（平等）参画の実現について」の2点を中心に据えて協議を進めることとした。以下、協議経過について報告する。

## 第1章 各組織間における情報共有・広報の充実を伴う宗務機構のあり方について

### 第1節 機能面の充実に関する視点

#### 1 情報共有・提供の充実

##### 【現状の課題】

当小委員会において最も顕著な課題として浮かび上がったのは、「組織全体としての情報共有の不足」である。現状、本山・教区・組・寺院などそれぞれが情報を発信しており、各機関ともに多岐にわたる情報を素早く提供しようと努めているが、情報の種類や量、伝達手段等について、届けたい人（対象）のニーズとのズレが生じているのではないか。

一方で、情報の受け手側も、自分にとって必要な情報を選択し適切に活用する（情報リテラシー）意識を持ち、より積極的に情報を取得しようとする姿勢が求められる。

また、SNS等を用いた広報展開については、時代状況に応じて積極的に取り組んでいる様子が伺えるものの、現状は各部門がそれぞれに情報発信を行っており、施策的な一貫性や連動性が乏しく、結果的に受け手側にとってもなかなか欲しい情報にたどり着けないという状況が生じている。また、潜在門徒や交流人口のニーズを捉え、関係性を深めていけるような確かな情報発信が不足している。

##### 【今後の方向性】

#### ○情報共有のあり方

組織内の情報共有意識が活発化するために、まずは発信する情報を魅力あるものにする必要がある。具体的には、今求められているものは何かを把握したコンテンツの制作、内容や受け手に応じた発信方法の検討等が挙げられる。情報伝達手段の多様化により、以前よりも対面形式による会議や集会は減少し、個人単位で情報を受け取る機会が増加している。発信する側は効率的になった一方で、受け手側は、使用されるツールによっては情報を受け取れない人も出てくる。改めて、誰に対し何を伝えるのか、受け手に確実に情報を伝えるためにどのような発信手段が最適かということを意識しなければならない。

加えて、発信された情報がより行きわたるためには、届いていないところに適切な情報を提供する人（宗務役員・教化相談員・寺院活性化支援員等）の育成と、受け手側も主体的に

情報を取得しようとする意識の改革が必要である。発信する側だけの努力に留まらず、組織全体として情報を活用するという意識を高めていくことが最も重要ではないか。

## ○広報のあり方

組織内における情報発信と共有の充実、「開かれた宗門」を期した積極的な広報展開をはかるためには、常に宗門の使命と理念が誰にも分かりやすくかつ具体的に表現されていることが肝要である。そのうえで、目まぐるしく変動する社会のニーズや課題に柔軟性をもって対応しつつ、広く伝わる表現や方法を常に模索し、従来の枠にとらわれない積極的な取り組みが必要である。

## 2 組織的連携の充実

### 【現状の課題】

情報共有・広報の充実をはかるうえで、組織的連携力の向上も大きな課題として挙げられた。この点については、既に真宗教化センターが構想に掲げて取り組んできた課題でもあることから、あらためてその構想と現状を確認することを手掛かりに議論を進めた。

真宗教化センターは、「同朋会運動が展開される最も重要な教化の現場である別院・寺院・教会の活性化を使命とし、これを支える組・教区、宗務所の各機関の機能・役割を十全に発揮するための紐帯的役割を果たす」ことを運営理念に掲げ、設置から現在に至るまで企画調整局が中心となり、人と情報を横に繋ぐための取り組みが進められている。

その企画調整局では「一カ寺の活性化」を掲げて「寺院活性化支援室」を設置し、一カ寺に対するサポート体制の充実を中心施策に据えて事業が行われている。現状の取り組みを推進しつつ、前述した運営理念と、「同朋会運動」の推進に資する全宗務機関を挙げた体制整備の視点に立った不断の点検・見直し作業が求められる。

また、一部意見として、企画調整局として「局」制をとっている有用性が宗務機関外部からはなかなか見受けづらいこと、そして名称について「企画」と「調整」という働きや機能を異にする業務を一部門が担わなければならないことに対する疑問の声があった。

### 【今後の方向性】

現に条例に規定されている三機関（教学研究所・解放運動推進本部・青少幼年センター）の連携をはじめ、全宗務機関が総合力をもって「同朋会運動」を推進していける体制の整備が急務である。とりわけ、人の交流促進、各現場が実施する事業の総合的な情報把握と共有、各組織間の相互連携を果たす紐帯的機能の充実、現場ニーズに応じた的確な情報提供といった、当初の真宗教化センター構想に願われた機能の充実に向けて、継続した取り組みを期待する。

### 3 主体性を大切にしつつあらゆる面で支援できる体制の充実

#### 【現状の課題】

寺院を取り巻く社会状況が刻々と変化するなかで、寺院の維持に関する現状は岐路に立たされている。各寺院の運営は当該寺院で決定されるものではあるが、一カ寺の問題は近隣地域・組・教区、ひいては宗門全体の課題となるものである。今後は、これまで以上に相互に支えあい、互いに共存していけるあり方を模索する必要がある。

このような視点で、様々な面で苦しい状況に置かれている寺院の声を聞き、本山・教区・組でできる限りの対応をすべきである。

全国の寺院・教会が抱える課題は多岐にわたるが、当小委員会においては特に「兼職している住職への対応」「解散・合併手続きにおける支援」の2点が協議された。

#### 【今後の方向性】

##### ○兼業している住職が参画しやすい組織づくり

第7回「教勢調査」（2012年10月1日実施）での住職の兼業率は23%、同調査における住職、前住職、候補衆徒のいずれかが兼業である寺院の割合は40.8%という数値が出されている。

兼業している住職への対応について、どのような状況の方も組織活動や教化事業へ参画しやすくなるよう、ニーズに合わせて開催形態を多様化するなどの配慮をすべきである。

##### <当小委員会で挙げられた具体的な支援の例>

- ・ 会議や行事の開催日程を工夫する（土日祝も候補に入れ、時間帯は午後～夜間とする）。  
※教務所員の動員が必要な場合には、多様な勤務形態の導入等の対応も併せて求められる。
- ・ 住職以外の寺院生活者が兼職している場合もあるため、寺院全体の実態調査を行い、困りごとやニーズを把握する。
- ・ 会議や行事の出席、寺の留守番など、門徒にも積極的に協力してもらう。
- ・ 研修会等はオンラインを活用し、後日配信で内容を共有できるようにする。

##### ○解散・合併手続きにおける支援

解散・合併手続きにおける支援について、存続に苦悩される寺院に親身に寄り添い、その寺院にとって最適な選択ができるよう対応する体制づくりが必要である。

また、やむを得ず解散される場合においても、宗門と門徒との縁を継続できる仕組みや、法人としての諸手続きに関する支援体制の充実が図れるよう対応いただきたい。

##### <当小委員会で挙げられた具体的な支援の例>

- ・ 法人事務の相談窓口を設置し、知見のある職員を配置する。併せて、こうした窓口があることの広報を積極的に行う。
- ・ 代表役員や後継者が不在の寺院に対し、早い段階での聞き取り調査を行う。
- ・ 寺院運営に関する不安全般に伝えられるような総合的サポート体制の充実をはかる。

## ○寺院運営に関する事務的な利便性の向上

必要な情報の入手に加え、後継者問題、税務会計処理、法律問題など、寺院運営上で生じる様々な課題について、総合的に支援できる仕組みが求められる。また、諸願事や納金など、本山と関わる諸手続きについても、より合理的な方法を考案し、寺院の利便性向上に資していただきたい。

## 4 意識面の向上

### 【現状の課題】

前項でも触れたとおり、社会情勢や人々のニーズの変化に伴い、寺院として様々な課題に直面する状況においては、宗門に属する一人ひとりの主体的関わりと、さらなる組織的連携が求められる。殊に、寺院・教会の代表役員である住職・教会主管者においては、人によって坊守・寺族・門徒との意思疎通・情報共有に対する意識に差があり「本山・教区・組がいくら働きかけたとしても、結局は住職次第である」という指摘も当小委員会内で挙がったことである。

また、宗務機関に従事する職員についても、限られたリソースの中で実効性のある施策を遂行していくためには、これまで以上に高い目的意識の堅持や、適材適所に対応しうる能力の涵養<sup>かんよう</sup>が求められるが、旧来どおりの養成制度に留まっている感があることに加え、職員の確保自体が著しく困難になってきている。

### 【今後の方向性】

#### ○住職等の意識改革について

まず、住職一人ではなく、坊守・寺族・門徒が一体となって寺院を運営していくという意識を、関係する一人ひとりが強く持つことが第一義である。そのうえで、所属する寺院のみならず、組・教区そして宗門の一員としての明確な自覚のもとに、周囲の者と連携しておのものの責務を果たしていくことが、宗門に属する者の基本姿勢である。このような意識の保持を自明のこととせず、繰り返し発信し、互いに喚起しあえる環境醸成が急務であるとの認識に立ち、あらためて組・教区・宗務所、それぞれの現場において創意工夫を凝らした取り組みを進められたい。

#### ○宗務役員の意識改革について

宗務を行う中で、各人が果たすべき役割に誇りと使命感を持っていただきたいとの願いから、具体的には、自身の業務が、その先の関係者（僧侶・坊守・門徒・関係団体等）にどのような影響を与えるのかを理解し、その意義を明確に認識することが重要である。なお、体制面での課題については後述する。

## 第2節 機構面の改革に関する視点

### 1 「ムリ（無理）・ムダ（無駄）・ムラ（斑）を省き効率化を進める」方針のもとでの改革 【現状の課題】

現行の中央宗務機構（参考資料9頁参照）の体制は、1963（昭和38）年に改正された「宗務職制」をベースとして、必要に応じて部門の改編が加えられてきた。また、2015年には真宗教化センター構想に基づき、体制の一部見直しが図られたが、中央宗務機関の組織機構を根本的に変革するには至っていない。事業の大胆な選択と集中を断行しにくい一方で、課題として取り組みが求められる業務は年数を経る毎に増加し、事業の実施やそれに先立つ会議等の運営を含めると、膨大な業務量を抱えている現状がある。また、縦割りの業務体制（連携不足）に陥りやすく、同じような内容の業務を複数部が所管しているなど煩雑な面も見られる。

さらに重大な課題は、宗務役員の応募者数が年々減少の一途を辿っていることである。新規採用の増加をはかること、離職を防ぐことの両面から、一刻も早い対応が必要である。

また、社会的にも問題視されているハラスメントについて、組織内で発生してしまうと、組織外からの心象を悪化させ、新たに参画しようとする人を自ら遠ざけることにつながる。同朋教団たる宗門として、職員間のみならず、教区や組・寺院においてもハラスメント行為はあってはならないことであり、宗門の連帯を阻害する大きな要因ともなるものである。長い歴史の中で、無意識的に培われてきた体質の中に、ハラスメントにつながる種が潜んでいないか確認が必要である。

### 【今後の方向性】

持続可能な宗務機構を構築するうえで最も重要なことは、宗務を担う人（宗務役員）の確保と、限られた人的リソースをもって成すべき施策の選択である。人員不足のうえに、過度な目標・非効率的で過剰な業務形態が加わると、当然1人当たりの負荷は大きくなり、持続性のある運営とは言えなくなる。こうした「ムリ・ムダ・ムラ」を極力省き、適切な組織規模と業務量によって宗門内のニーズに応えていくあり方を模索することは喫緊の課題として取り組むべきである。

現状の課題で言及したように、現体制で担う業務には必ず対象者や関係者がいるため、組織や業務のスリム化を指向したとしても、その実行には大きな意思決定が必要になる。内局・宗会を中心として然るべき決断がなされるよう願う。

なお、組織機構の新たな体制づくりについては、「内局案」の検証のために設置されたプロジェクトにおいて既に課題抽出への取り組みに着手されているため、まずは宗務所を中心にして課題解決の方向性を見出していただき、宗務役員の採用強化に関しては、業務を所管する部門において鋭意取り組みを推進いただきたい。

また、ハラスメントについては、職員だけでなく、宗門運営に関わる一人ひとりが安心して活動しやすい組織風土を目指し、教区や組においてもハラスメント防止を徹底するための施策を展開する必要がある。

## 2 方針策定・実行に係る意思決定機関の整理

### 【現状の課題】

宗務機関に設置されている会議は、多数かつ同一の案件を複数の会議で協議しているような印象が強く、どこで何が決定されているのかが外からは見えにくい。同朋公議の精神に基づき、丁寧な協議を経て宗務が執行されているといえる一方で、特に諮問機関等についてはより透明性やスピード感をもった場の設定がなされるべきである。

また、宗会について、招集前後に宗政に関する意見交換の場が持たれていない教区もある。宗会議員を中心として、宗門全体の宗政参加への意識を醸成していく必要がある。

事務の視点では、多数の会議を開催することによる調整や運営業務の増加、施策実行までに時間を要するあり方についても、出席者や事務局の負担増や会議そのものへの疲弊感を生む要因として捉え、全体として改善の余地が伺える。

### 【今後の方向性】

これまでの体制で担保されてきた「リスク管理」「丁寧な協議を行う」という側面は、同朋公議を掲げる宗門として必須の要素であることは言うまでもない。今後、各会議体の位置付けについて、対外的にもわかりやすくなるよう改めて整理されたうえ、協議・合意のプロセスを明確にした効率的な運営がなされるよう見直しを求める。

また、主に宗務機関内での施策立案や協議にあたっては、各現場の宗務役員が主体的に課題に向き合うよう働きかけるとともに、各部門や職階からの意見を積極的に採用し、建設的な議論と意欲の醸成が図られるように、これまで以上に内局の指導力を発揮して取り組んでいただきたい。

## 第2章 男女共同（平等）参画の実現について

### 第1節 これまでの宗派の取り組みと今後の方向性

1996 年、「男女両性で形づくる教団」の実現を掲げて「女性室」が設置されて以来、あらゆる活動分野における現状の課題を明確にするとともに、制度面・意識面双方の改善をはかるべく、取り組みが進められてきた。

2013 年には、宗務所に「男女共同参画推進会議」が設置され、まずは「宗務役員の意識の向上」と「組門徒会への女性の参画推進」を重点課題に据えた取り組みが始動し、さらに2019 年度からは「宗祖親鸞聖人御誕生八百五十年・立教開宗八百年慶讃事業」と軌を一にした取り組みとして、宗務所の全ての部門を対象とする「男女共同参画実施計画」が5 ヵ年計画（2023 年度まで）で策定され、その取り組みが推進されてきた。

その間、制度面での機会均等化が進められるとともに、組門徒会員への女性参画推進の取り組みをはじめとする具体的数値目標を掲げた取り組みにより、女性の宗門運営への参画について、確実に成果が表れてきている分野もある一方で、寺院の役員や各議決機関の構成員など、依然として男性が多数を占めるものも多く残されている現状がある。

男女比の均等化は、機会の平等を示す指標の一つであり、異なる性別の人々が様々な分野

に参加しやすくするための基本的なステップであることは言うまでもないが、今後の宗派における男女共同参画は、「制度面の格差是正」だけではなく、「女性室」設置時点から言及されている「意識面の改革」をはかる取り組みがこれまで以上に重要である。宗門人が相互に多様性を尊重し、異なる視点や経験が組織に取り入れられることにより、幅広い意見やアイデアが反映され、豊かな意思決定が可能になるものと確信する。

また、そういった意識の高まりにより、性別によって固定的な役割を強いられることのない環境が醸成されるとともに、特定の性別によらずあらゆる人が宗門活動に参画しやすい雰囲気生まれ、宗門全体がこれまで以上に活性化することが期待される。

宗門に属するあらゆる人が、個性を活かして共に宗門を支え合うことが肝要であり、各個人の意思を互いに尊重し、宗門を担う責任を分かち合うことこそ、同朋教団を願う宗門の「共同参画」のあり方として、今後求められる姿と言えるのではないかな。

## 第2節 坊守の位置付け

宗務審議会「坊守の位置付けに関する委員会」の答申を受け、2008年に「寺院教会条例」が改正され、主に坊守の定義と任務について改めて法整備がなされた。坊守の定義については、固定的性別役割分業の問題を解消し、男女の区別無く住職・教会主管者の配偶者と定め、住職・教会主管者ととともに寺院・教会の興隆発展に努め、門徒の相談に応じたり、寺務をしたりするなど重要な役割であるとの認識に立ち、必要に応じて寺族の中から選定することができるような措置が講じられた。

また、坊守の任務については、寺院・教会の運営に関わることの主体性をより明確にするため、これまで住職・教会主管者に従属する立場であるかのような印象を与えていた文言を削除し、住職・教会主管者ととともに仏祖に奉仕し、門徒の教化に努めていただくべく、得度式の受式が法規に明文化された。

こうした条例改正がなされて15年以上の歳月が経過した現在、坊守数は4274人※（女性4269人、男性5人）である。※2023年7月1日時点での坊守籍簿登録者数。前坊守・准坊守の数は含まない。

当小委員会における議論の中で、現行制度上の課題として挙げたのは「坊守を呼称とすることは是非」「坊守籍簿登録が届出制であること」「原則として住職との婚姻関係によって成立する役目であること」であった。現に坊守は、性別・僧籍や教師資格の有無等の異なる方がその任を担っており、従前から、寺院運営の構成員として必ず「置かなければならない」ものとするかどうかをはじめとして、制度としての着地点をどこに置くかについては様々な視点から議論がなされてきた。

「坊守の位置付けに関する委員会」答申の結びには「本委員会の論議において様々な視点から出された意見は、いずれが正しいかという問題ではない。常に時代からの趨勢を見極めながら、宗憲の理念に基づき適切な論議をしていく必要がある。今後も、課題と状況に応じて積極的な検討の機会を設けられ、歩みが止まることのないよう要請し答申の結びとする。」とあり、様々な価値観を尊重し、坊守が担ってきた重要な役割を評価しつつ、制度としては途上のものとして後進の議論に託されてきたといえる。

条例改正から15年が経過し、今現在生まれている課題や状況に対して、坊守だけでなく宗門全体で考えるべき時ではないだろうか。宗議会では、組会における男女共同参画を課題

として議論が行われているが、内局においては、これらの意見や提言を参考にしつつ、制度設計はもとより意識面での格差を埋めるような施策を期待する。教区や組の現場においても、制度設計の議論と並行して、どのようなあり方が望まれるのかについて、住職と坊守による主体性をもった議論がなされるべきである。

以上、当小委員会で協議されてきた主な内容を取りまとめたが、課題として挙げられながらも議論が深まらなかったものもあったため、今後の課題として引き続き検討いただきたい。

具体的には、「開教」の課題について、開教・準開教区に指定される海外や沖縄での教化はもとより、首都圏や地方都市圏における門徒をはじめとして、その他縁ある一般市民（日本に在住する外国人を含む）に対する宗派組織としての教化の働きかけをいかに行うか。さらに今後の宗門との関係性を築きながら、それらの方々からの反応や意見を新たな発想として取り入れていくべきである。

また、「寺族」という言葉について、住職を中心とした家族制度と寺院を取り巻く制度の成り立ちや運営に関して議論が交わされた。このことは「坊守の位置付け」に関しても大きく関係するものであり、さらには近年の核家族化やいわゆる個人主義をもとにした家族間での価値観の多様化等の観点からも、「寺族」として括られるあり方については時代状況を見据えつつ、注視し対応していかなければならない。

### Ⅲ 財政改革に関する事項（財政改革小委員会報告）

#### 財政改革小委員会における基本理念

『<sup>きょうざいいちにょ</sup>教財一如』 教えに出遇った一人ひとりが仏法を相続し、  
一人ひとりが支える「宗門」を目指して]

財政改革小委員会は、2023 年 5 月に設置され、2024 年 3 月までに、10 回に及ぶ会議を開催し鋭意慎重に議論を重ねた。

まず注目したのが、行財政改革検討委員会が取りまとめた「協議進捗報告」の中で取り上げた財的課題である。当小委員会は、議論に先立ってそれぞれの課題が、2021 年に但馬内局より提示された「内局案」に示される課題と密接に関係することを確認し、協議にあたっては「内局案」作成に至る経緯や「内局案」に関する内局巡回における意見等を適宜参照しながら、課題解決に向けた議論を行うこととした。

言うまでもなく財政改革の必要性は、いつの時代においても指摘がなされ、内局はその都度必要な施策を講じてきた。しかしながら、そのいずれもが将来を見据えた抜本的な改革には至っていない。当小委員会は、ここに議論の結果を報告し「改革試案」を提示するが、この「改革試案」は、持続可能な宗門運営を念頭に、「財」の面から将来を見据えた宗門の方向性を示すものである。

財政改革は、宗派の財政のみを改革すれば抜本的解決に至るというものではない。当然、改革が波及する教区、組、別院、寺院教会というあらゆる場においても、これまでの伝統や慣習にとらわれることなく、財政改革に向けた議論がなされる必要がある。

また、この「改革試案」で示した課題については、今後さらなる調査・研究が必要となるが、これまでの改革の歴史を振り返れば、一つひとつの課題を克服し、実現していくことは全くもって容易ではない。内局においては、難しい判断を迫られる場面も訪れるであろうが、強い決意とリーダーシップをもって、実効性のある取り組みを推し進めていただきたいと切に願うものである。

#### 【宗派財政の現状】（参考資料 10 頁 No.1 参照）

近年の宗派一般会計は、毎年歳計剰余金が生じており、一見すると健全な財政状況に見えるものの、その内実は、各種礼金や冥加金等減収を続ける歳入を教区御依頼（宗派経常費御依頼）（以下、「御依頼」という）の超過収納によって補っている状況にある。一方、歳出面に目を向ければ、これまでも年々にわたって冗費（無駄な費用）を限りなく省いた予算計上に努めているものの、物価高に代表される必要経費の増大によって、かかる経費は増加の一途を辿っている。

宗門を支える基盤である寺院教会、僧侶や寺族、門徒が減少を続ける現状に鑑みれば、安易な御依頼の増額は賢明な策とは言い難い。したがって、将来に向けて持続可能な宗門運営を実現するためには、まずは新たな収入増加策の導入と歳出削減が必要不可欠であり、将来

を見据えた財政改革を成し遂げなければならない。

少子高齢化や過疎・過密、人口減少といった社会状況の変化の中で、将来にわたって教えを繋ぐ教学振興と教化推進の土台となる宗派財政が如何なるものであるのか。議論の経過を以下に記す。

## 第1章 「行財政改革検討委員会 協議進捗報告」に示された財政に関する課題とその取り組み・方向性について

### 第1節 財政改革の方向性と宗派財政の適正規模

【財政改革小委員会基本理念≪「協議進捗報告」から一部修正≫／財政改革の方向性】

『教財一如』 教えに出遇った一人ひとりが仏法を相続し、  
一人ひとりが支える「宗門」を目指して]

宗務改革（行財政改革）は、将来にわたって持続可能な教学振興と教化推進を基軸とする宗務機構への転換をはかることを目的としている。このことは、単に宗門を維持するだけの経営的関心や、真宗本廟を将来に残す（護持する）ことに収斂<sup>しゅうれん</sup>する問題ではない。今こそ、「一人ひとりが宗門を支える」ということをそれぞれが確かめなければならない。単に財政的負担を担うということではなく、教えに出遇った者が自らの聞法・信仰生活を通して自覚的に宗門を担っているかどうか問われているのである。

『教財一如』の精神からすれば、宗派財政は、一人ひとりが仏道に立ち上がる信仰運動を支え、推進していくための原動力として機能しなければならない。その宗派財政について、将来を見据えたあるべき方向性を示していきたい。

宗門の財政の基本は懇志によって成り立ち、その中心となるものは御依頼の「相続講（制度）」である。1885（明治 18）年に両堂再建を機縁として設立された相続講の趣旨・精神は、138 年の時を経た今もなお色褪せず、疑いのないものである。しかしその実状は、当初願われた「門徒一人ひとりと本廟が直結する」という姿からは程遠い。

一方、宗務改革の第一歩として位置付けられた「全国一斉門徒戸数調査」（以下、「門徒戸数調査」という）においては、これまで関係各位のご尽力のもと、第4回までの調査が完了したが、宗門の財政基盤の最重要要素である門徒指数については、人口減少と過疎化に加え寺離れや墓じまいといった社会状況の変化に呼応するようにその数値も徐々に減少しており、今後もその傾向が続くことは想像に難くない。

したがって、このような状況の中で、御依頼に過度に依存し続けることは、安定的な財源の確保という点で不安が残る。

今後は、「寺族」や「門徒」という枠に限定するのではなく、あらゆる人々を御同朋として見出し、宗門に縁を持つ一人ひとりが、教えに出会い語り継ぐという自覚をもって、積極的に宗門を支えるような仕組みを志向しなければならない。

## 【宗派財政の適正規模について】

財政改革の議論を始めるにあたっては、将来の宗派財政規模を見定めることが重要で、当小委員会では 2040 年を一つの指標として位置付け検討を行った。前述のとおり、近年の宗派財務状況に鑑みたとき、歳入は段階的に減少・歳出は段階的に増加している状況において、貨幣価値の変動や物価上昇といった社会状況の変化や、宗派として必要不可欠な積立金等を考慮した場合、既存の宗派の規模をそのまま維持していくのであれば、2040 年度には約 90 億円（現在：2019～2023 年度予算平均比 10 億円増）の歳出になることが試算された。

この歳入不足（約 10 億円）を補う措置としては、御依頼額の増額や既存の収入科目の増収、新たな財源を探し出すこと等が考えられる。しかし実状を考慮すると、御依頼や既存の収入科目（冥加金・各種礼金）の大幅な増額は容易なことではない。また、新たな財源を探し出すことも一朝一夕にできることではない。つまり、どのような歳入をもって宗派を維持し、いかに歳出削減を実行していくかが問題なのである。

これらのことから、当小委員会では議論の基準となる宗派財政の適正規模について、2040 年度宗派会計規模を仮に 80 億円と設定し、向後この 80 億円を超えることがない前提で、安定的財源の確保という観点に立って議論を進めることとした。

## 第2節 宗派の安定財源（参考資料 10 頁 No.2 参照）

宗派の安定財源については、宗派予算科目と近年の決算（歳入）状況から、相続講金や同朋会員志といった御依頼並びに宗費賦課金であることが明白である。御依頼については、「上納金」や「御依頼という名の義務金」等、ただ単に本山の財源のみを負担しているかのごとく揶揄する声も<sup>そくふん</sup>仄聞される。しかしながら、特に収納の中心である「相続講金」について言うならば、明治期の両堂再建時に、多額の負債の返却と再建資金を賄うために始まった制度であることは確かだが、その願いとするところは、あくまでも「法義相続・本廟護持」である。

この点について、曾我量深氏は『真宗』誌（※）において『法義相続と本廟相続』と題し「本廟相続ということと、それからして門徒の、門徒一般のひとの法義相続ということ。これはたがいに因となり果となるものである。本廟相続というのがある、一人ひとりの法義相続ということがなりたつ。一人ひとりの法義相続ができることによってまた、本廟が立派に相続していく」と述べられている。これまでも、たびたび「相続講の精神が見失われている」といった指摘がなされてきたが、宗門の運営は、どこまでも宗門人の懇志によっている、という事実をここに改めて確認しておきたい。

なお、宗費賦課金は、すでに「宗費賦課金に関する審議会」が条例によって位置付けられていることから、当小委員会において議論を行っていない。「宗費賦課金に関する審議会」は、2017 年度に「宗門財政の将来像が明確になった時点で検討すべき」との報告書を提出していることから、今後速やかに議論を始められたい。

（※）『真宗』1968（昭和 43）年 5 月号]

### 第3節 御依頼、相続講制度の総括・点検（参考資料 11～12 頁 No. 3・No. 4・No. 5 参照）

#### 【御依頼について】

過去 50 年間の御依頼の推移によると、社会状況の変化や物価上昇、必要経費の増額によって段階的に上昇を続け、1990 年代には現在と同様の規模（約 53 億円）となった。総務省統計局が発表する消費者物価指数は、近年も上昇傾向にあるものの、継続した歳出削減によって直近の 30 年間は御依頼の増額をおこなっていない。これは、適宜財政改善の取り組みがなされたこともあるが、何より各寺院・門徒のご尽力によって超過完納が継続されていることが大きく影響している。

また、2022 年度においては、大変厳しい社会状況にもかかわらず、95%を超える寺院が御依頼を完納しており、その数は過去 20 年間の推移をみても徐々に上昇傾向にある。これらのことから、御依頼という募財制度は安定的と言えようが、一方ではその母数となる門徒戸数は減少傾向が続いている。少子高齢化による人口減少や過疎・過密といった社会状況は、直ちに門徒戸数の増減に影響を及ぼすとは言えないものの、今後も門徒戸数が減少していくと想定するならば、旧来のような物価上昇に応じた御依頼額の増額は、寺院や門徒の負担増につながることから、特に慎重を期すべきである。

なお、予てより指摘されてきた御依頼 1 指数あたりの単価の平準化については、徐々に是正されており、今後も継続した取り組みが必要である。ただし、この課題については、あくまでも宗派から各教区に対する御依頼額の格差を是正するものであって、各寺院間の御依頼額の不均衡を是正するものではないことを改めて押さえておきたい。

#### 【相続講制度の総括・点検について】

相続講制度の総括・点検にあたっては、1885（明治 18）年 11 月に発令された「相続講御趣意書」を元に相続講設立の意義を改めて確認し、過去の『真宗』誌や『同朋新聞』を適宜参照して相続講・同朋会員志の変遷や関係する課題を協議した。

相続講が設立されて 138 年、この間「相続講の精神が、法義相続を本旨とするものであることは言うまでもないが、今日、その本末顛倒の観を呈している」（※1）や「年の推移とともに法義相続の心が失われて単に財源を負担することだけが相続講であるように受け取られてきた」「相続講の賞典だけが重要視されて即納が促進され、地道な相続の姿が失われた」（※2）等、長らく課題とされてきた。しかしながら、未だ解決に至っていないという事実こそが、その課題克服の困難さを指し示している。

また、本来であれば、それぞれの地域や寺院における相続講の現状について直接聞き取りを行うべきであったが、時間的制約もあったため、相続講の「お扱い」と位置付けられる「院号法名・真宗本廟収骨」（以下、「院号・収骨」という）の申請状況や各寺院教会の御依頼収納状況に限定して検証を行った。

まず、近年の「院号」申請数（2015～2021 年度の中央値）は、約 30,000 件程度であり、単純計算では約 24 億円の収入となっている。また、「収骨」は約 8,000 体で推移しており、単純計算で約 9 億円の収入となっている。全てがいわゆる「即納」扱いではないため正確な数値ではないが、これら「院号・収骨」で約 33 億円（御依頼額の 6 割超）が収納されてい

ることは注目すべき点である。

一方で、これら「院号・収骨」は、地域差が非常に顕著に表れており、「院号」については北海道や東海圏、「収骨」については東海圏・近畿圏における取り扱いが多く、それ以外の地域では取り扱いが非常に少ない。「院号・収骨」に過度に依存し、「即納」が促進されてきたという課題は長年にわたり指摘されているが、2018年度（慶讃特別募財前）における御依頼収納に対する「院号・収骨」が占める割合は、全国30教区中、17教区が50%を超えていると推測できた。

また、既に年間の死亡者数が150万人を超える多死社会が到来したが、「院号・収骨」取り扱い数は、その傾向に反して徐々に減少傾向にあり、過去の申請件数推移からもこの傾向は続くものと推測される。特に、「院号・収骨」取り扱い数の推移は各教区の御依頼収納額とも何等かの連関性が見られ、御依頼収納額の減少と「院号・収骨」取り扱い数の減少が相互関係にある教区も散見された。したがって、これらの点からみても、「院号・収骨」に依拠した現在の募財制度の在り方は、将来にわたって安定的であるとは言い難い。

さらに、「相続講」という言葉についても、北陸の一部地域を除き、本来の「法義相続・本廟護持」という願いは言葉としてのみ残り、現実的には御依頼（金集め）とは相続講であるかのように形骸化し、毎年の寄付募集の口実となっているとの意見も聞かれた。

相続講そのものの趣旨や願いは、138年経過した今でも否定のしようがない。しかし、この長い歴史の中で現在に至った背景を考えると、本来の姿に還すことは至難のことである。むしろ、財政改革の取り組みとして、全宗門的に相続講の願いを再確認し、現代版に刷新することが肝要である。

（※1）『真宗』1956（昭和31）年4月号

（※2）『真宗』1962（昭和37）年2月号

#### **第4節 新たな財源**

宗費賦課金や御依頼を中心とした宗派一般会計の構造に対し、予てより新たな宗派財源の必要性が指摘されてきた。「内局案」においては、それらが土地活用や資産運用という形で表現されたが、全国への内局巡回においては賛否両論のある中で、厳しい意見が多く聞かれたのも事実である。一方、宗派の重要な財産の保全・管理等に関する事柄については「財産管理審議会」の設置が規定されており、現在も継続した協議がなされている。

当小委員会においては、「財産管理審議会」の所管事項である宗派土地や現預金の運用を除く新たな財源となるべき事柄について議論を行った。しかしながら、いずれもアイデアの域をこえることはなく、現時点においてそれらが確実に収納につながる保証はない。加えて、新たな取り組みを行う上では、それらに対する設備・インフラ投資（イニシャルコスト）や人員確保（ランニングコスト）の試算が必要不可欠であることから、あくまでも提言としての取りまとめを行った。（詳細後述）

将来にわたって宗門を存続させる上においては、相当の金員が必要であることは言うまでもない。新たな財源については、検討の余地は十分にあるが、むしろ近年減少傾向が続いている門徒用授与物に対する対応や、大谷祖廟納骨や真宗本廟読経志等、いわゆる宗派の「地場収入」について、まずは関係部門を中心に鋭意検討し、収入増加策を打ち出す必要がある。

## 第5節 教区の自治制を生かした制度の構築、交付金制度の総括・点検

宗門において交付金とは、宗派から下部の組織へ渡す（補助する）資金をいい、現在は「教化交付金」と「奨励交付金」の2交付金が存在する。当小委員会では、特に「教化交付金」の現状の点検と将来展望に関し、2018年度（新型コロナウイルス感染症拡大前）の各教区決算書を手掛かりに議論を進めてきた。

そもそも、「教化交付金」は、「教化基本条例」第6条第2項及び第3項に規定されるとおり、教区及び組が地方の特性に即して必要な教化研修の方途を講じるにあたり、教化施策の実施に必要な経費を確保するために交付される。つまり、その用途はどこまでも教化施策実施のためである。しかし、その交付基準は各教区における御依頼収納額によるものであり、教区の広域性や寺院・僧侶・門徒といった教化の対象が交付の基準になっていない。

『教財一如』とは、教えに出遇った人がその喜びを財の拠出として表現され、その拠出された財によって教えを伝える活動が展開し、新たに教えに出遇う人が生まれる、まさに「人の誕生」と「場の創造」を支える原理である。そういう意味において交付金は、懇志の多寡を問わず全ての教区・組が一定の水準による教化施策が実施できるような制度へと改めるべきである。

今回、2018年度におけるすべての教区決算書を参照し、交付金が教区歳入に占める割合や、その用途について検証を行った。

各教区一般会計における交付金が占める割合（前年度からの繰入金除く）は、35%～85%と幅広く、その中央値は約57%であり、ほとんどの教区において教化交付金が主たる歳入であることが確認された。また、交付金（教化・奨励）を1寺院あるいは1門徒指数あたりの単価に換算した場合、それぞれ次のとおりであり、大きな格差が生じていることが明らかとなった【1寺院あたり…最大／約25万円 最小／約3.4万円】【1門徒指数あたり…最大／約1,900円 最小／約560円】

また、教区の規模や関係団体、教区施設の有無によって異なるものの、概ね交付金占有率が高い教区ほど教区徴収金（教区費）の金額が低く、交付金占有率が低い教区ほど教区徴収金の金額が高い状況が見られ、寺院にとっての教区費或いは組費の不公平感の温床となっている可能性がある。

次に、教化交付金として収入された金額に対し、教化に資する経費（教区教化事業・組交付金・各種団体への助成金等）の割合を点検した。教化に資する経費として、関係学校や別院への助成金その他、教区雇員（駐在教導）給与を予算化する教区が見られる等、全ての教区を一律に比較することはできないが、ほぼ全ての教区において教化に資する経費よりも教化交付金が上回っている（教化に資する経費を十分に賄っている）ことが確認された。

また、各教区一般会計における歳出についても点検したところ、一部教区においては

- ① 関係学校への助成金や教学研鑽機関への回付金を予算化
- ② 事業推進資金等、教区が将来必要とされる金員への備えとしての積立
- ③ 別院への運営助成
- ④ 教化センターや地区への活動助成

等、良い言い方をすれば教区の特徴に応じて効果的に使用しているとも見て取れるが、前

述のとおり御依頼収納額に対して交付される制度である以上、御依頼収納が多い教区ほど様々な事業を実施できる傾向にあり、そうではない教区においては教区費を相当額徴収しなければ事業が実施できない等、全教区が同一水準の事業を実施できる環境とは言い難い。

加えて、教区の自主性に主眼を置いた教化活動の実施という視点に立てば、必要経費は自動的に交付される金員ではなく、受益者負担という考えに基づいて主体的に集めることが重要で、これによって自主性が確立するという意見も聞かれる。

これらのことから、交付金制度については、本来の目的が明確になるよう現行の形を見直す必要があると考える。

なお、「内局案」に関する内局巡回においては、殊に交付金制度に対する意見・質疑が多く交わされた。言うまでもなく、教区運営に多大な影響を与える本制度の変更については慎重を期さなければならない。

## **第6節 門徒戸数調査における申告数値の精度向上と門徒指数の活用**

宗門の基幹調査として位置付けられている門徒戸数調査は、宗門の財政基盤確立のためには正確な門徒戸数（門徒指数）の把握こそが急務であるとの指摘に呼応し、これまで4回にわたって調査が実施されてきた。言うまでもなく、その端緒となったのは御依頼割当の不透明さを是正するための取り組みであり、これまでもその調査結果は宗派から各教区に対する御依頼割当の最重要要素として活用されてきた。

しかしながら、「この度の調査結果数値は、未だに一部の寺院において調査趣旨が理解されていない懸念があり、各教区の点検精査の手法や調査に向き合う姿勢にも差異が生じているという課題が浮き彫りになりました」と「第4回門徒戸数調査結果報告書」において指摘されているとおり、教区間の温度差を考えると、その最重要要素となる門徒指数の信頼性については疑念が残ったままである。したがって今後は、公平性、公正性を高いレベルで保つべく、この温度差を解消して、申告数値の精度向上をはかることが何よりも優先されなければならない。

さらに、門徒戸数調査に関する条例に規定されるとおり、その結果は効果的な教化施策の展開を可能とする要素としても活用が図られなければならないが、現時点においては御依頼割当にしか使用されていない。「御依頼割当基準策定委員会」からの報告書〔『真宗』2023（令和5）年7月号〕にも指摘されているとおり、本調査結果については、様々な宗派施策の根拠（教務所の人員配置・各種助成金・宗費賦課金の要素・宗会議員定数の基準等）として活用すべきであると思量する。

## 第2章 今後の財政改革実働に向けた方向性について

### 第1節 総論（歳入・歳出）

#### 【歳入に関する事項】

今日に至るまで、宗派財政が寺院教会（別院）と門徒によって支えられてきたことは自明のことである。しかし、少子高齢化や過疎・過密といった社会状況の変化は、宗門を支える基盤にも大きな影響を与えている。具体的には、2001年度に比して寺院数は約360カ寺、僧侶数は約1,000人、教師数は約300人減少しており、特に僧侶及び教師の数は2011年を境に削除数（死亡者数）が資格取得者数を上回る状況が続いている。加えて、門徒戸数も地域差はあるものの全体的には減少傾向が続いている。かかる時代状況に鑑みれば、宗派財政も縮小せざるを得ない方向になる。

しかしながら当小委員会としては、この危機的状況の中において敢えて宗門を開いていく方向を選択する。言い換えるならば宗門を支える基盤を拡大していくということに課題の突破口を見出すべきであると考ええる。

かつて訓覇宗務総長は、「同朋会運動」の願いとして「家の宗教から個の自覚の宗教へ」と表明された。今こそ、改めて「同朋会運動」の願いに立ち返るべきである。すなわち、没個人的な家の宗教から脱却し、心から親鸞聖人の教えによって信仰に目覚める人の誕生と、その人々によって支えられる宗門を目指さなければならない。

具体的には、潜在門徒（※1）や関係人口（※2）、交流人口（※3）といった宗派に属してはいないが宗派と何らかのご縁を持つ人々との積極的な関係性を構築し、宗門を支える人々の裾野を広げるために、効果的な施策を展開し続けるということである。

（※1）潜在門徒…（例）門徒の親族であって手次寺が無い人等

（※2）関係人口…（例）寺院との縁はないが親鸞聖人に興味のある人等

（※3）交流人口…（例）真宗本廟（別院）への観光客等

#### 【歳出に関する事項】

近年の宗派一般会計歳出の状況は、毎年度予算積算時において必要最低限の予算計上に努めているものの、総額としての決算状況は総額で0.7%ずつ増加している（2012～2019年度）。このため、仮に現状の規模をそのまま将来にわたって維持しようと仮定した場合、2040年度には歳出総額が90億円超、2060年度には110億円を超えることが懸念される。歳出額の増加は、物価上昇や賃金上昇といった社会状況の変化のみならず、固定的費用である諸建物の維持管理や、将来予測される大規模営繕に資するための減価償却費も当然想定されなければならない。

つまり、このような先行きから判断すれば、歳出削減は必然的かつ喫緊の課題であることは間違いない。しかしながら一方では、人件費や諸建物の維持管理費といった固定費は、基本的歳出のため、今以上の歳出削減は極めて困難な状況が予測される。したがって、歳出削減を断行するためには、すべての項目において抜本的に一から見直す必要がある。

この点に関して言えば、施策毎の点検と総括が重要なポイントとなるが、今の宗派においてはこの点検と総括が決定的に欠けている。宗教法人である以上、教化を内容とした施策を実施するのは当然であるが、その成果については企業の業績評価のように、数字として表れない特徴がある。しかしながら今後の宗派財政の先行きを考えれば、このことに胡坐をかい安易に事業を継続していく姿勢は直ちに改めなければならず、一つひとつの事業の実状を数値化して判断するなど、この際、内局は事業精査を徹底的に行うべきである。

「事業の選択と集中」は財政改革の必須要件であり、このことは中央宗務機関に留まらず、教区並びに組においても同様であり、宗門人一人ひとりが主体的に関わる課題であることは言うまでもない。

宗門は国や地方自治体とは異なり、ご門徒一人ひとりが懇志をいただいて運営されている。当小委員会の基本理念には『教財一如』という言葉掲げた。『教財一如』という精神には、教と財が互いに責任を負うということがあり、教えに出会い喜んだものはその喜びを懇志という財で示し、懇志をいただいた側はその財をもって教化施策を推進していくという循環が続くのである。特に懇志をいただく側は、その財に対して謙虚であるとともに、教えを伝えるという形で可能な限り責任を果たすことが求められる。そして、この姿勢が保たれることによって始めて、両者の信頼関係が成り立つことを忘れてはならない。

## **第2節 財政改革に関する短期・中長期的課題**

### **1 御依頼と相続講（短期的課題）**

#### **【御依頼額の将来展望】＜短期的課題＞**

先に述べたとおり、宗派財政を支える中心は御依頼であり、今後も、中心的な安定財源として位置付けるべきである。現在は約 53 億円程度を維持し続けているが、一方では「これ以上の御依頼増は受け入れられない」といった声が聞こえてくる。

他方、日本国内の経済状況に目を向ければ、日本銀行が 2024 年 1 月に公開した「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）によれば、「物価の先行き展望は 2 % を上回る水準で推移する」や「海外の経済・物価動向、示現価格の動向、企業の賃金・価格設定行動など、わが国経済・物価を巡る不確実性はきわめて高い」と指摘されている。

このような点からも、宗門運営に資する固定費の増加は避けられないが、御依頼については、宗派の組織機構や事業の見直しといった継続した行財政改革の推進によって、当面は概ね現在の金額（約 50 億円）を上限とすることが望まれる。これは現時点において、御依頼の上限を宗派一般会計の 6 割程度とすることが最良であるとの判断によるものである。

### **2 既存収入科目の増収策（短期的課題）**

真宗本廟独自の収入である読経志・納骨志は、奨励方途と取り扱いについて更なる研究が必要である。毎年多くの参拝者の受け入れを行っている大谷祖廟では、2021 年度から取扱種別の新設と願事礼金の見直しによって収入額において増加の傾向にある。現在、大谷祖廟の将来構想については宗務審議会が立ち上げられ鋭意協議が進められているが、本廟部が所管する本山永代経・申経についても必要な見直しと更なる奨励を行うべきである。

一方、各種願事礼金や冥加金については、適宜金額改定がなされていることから、今後も随時必要な時期に改定を行うことが望ましい。また、門徒用授与物については、授与数・収入額のいずれも長年減少傾向が続いている。まずは実態調査に着手し、一人でも多くの方に御本尊が届けられるような方途を早急に考えるべきである。

### 3 新たな宗派財源（短期的課題）（試案1～4）

前述のとおり、当小委員会においては「財産管理審議会」が協議を行っている宗派所有不動産や預貯金の活用を除き、将来考えられる新たな宗派財源について意見交換を行った。このたび提案する新たな宗派財源については、あくまでも試案として提示するものであって、その実行にあたっては更なる調査研究が必要である。内局においては、他宗派の動向も注視しつつ、宗派独自の新たな財源について協議を進められたい。

#### 【試案1／法話・映像の有料デジタル配信】

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、Y o u T u b e等の映像配信は急速に進化し様々な研修会やセミナーはオンライン開催が一般的となった。オンラインによる効果は開催場所に縛られることが無く、同時に多数の人々に向けた情報発信ができることである。また、いつでもどこでも閲覧が可能になる等、そのニーズは日増しに高まっている。すでに「浄土真宗ドットインフォ」や各教区においては法話の無料配信を行っているが、現代社会のニーズに応えるうえでも積極的に検討すべきである。

#### 【試案2／デジタル技術を使用した「（仮称）ワンコイン懇志」や寄付金勧募】

スマートフォンの普及によるデジタル決済の進歩によって、紙幣や硬貨の利用は少なくなりつつある。宗派においても、デジタル賽銭や鐘楼御修復しょうろうごしゅうふくに対する寄付についてデジタル技術を採用している。また、一般的には（公社）セーブ・ザ・チルドレンや（公社）京都大学iPS細胞研究財団等は、クレジットカードやインターネットバンキングによる継続寄付や賛助会員制度を設けて寄付の受付を行っている。いずれもその使途が明確であったり、寄附金控除の対象となる等、寄付者に対するメリットが存在する。宗派においても、先行した取り組みがあり、さらにこの制度を積極的に活用すべきではないかと考える。

たとえば、全世界のご門徒一人ひとりに「（仮称）ワンコイン懇志」を呼びかけてみてはどうだろうか。

また、真宗本廟境内地は、重要文化財に指定されたこともあり、知名度や国内のみならずインバウンドによる海外観光客の参拝者も増加している。真宗本廟の魅力発信と併せて不特定多数の人々から懇志をいただけるような方途も考えられるのではないだろうか。

#### 【試案3／東本願寺ブランド・グッズ販売】

既に真宗本廟境内においては願生舎がんしょうしゃによる物品販売が行われ、慶讃法要時には多くの参拝者が販売所を訪れた。現在は願生舎が中心となって物品企画販売を行っているが、西本願寺においては期間限定ではあったものの若者に知名度のあるアパレルブランドであるB E A

MS ジャパンが境内に出店を行い、西本願寺とのコラボレーションによるグッズ販売がなされる等、広報的にも大きな話題となった。大谷派門徒にも全国的に知名度のある様々な企業や生産者が存在する。それらと連携し、東本願寺とのコラボレーションを実現させることで相互の関係性を深め、ひいては宗派財政の一助となるような施策を検討すべきである。

#### 【試案 4 / 宗派と個人が直接つながる制度（仮／個人会員）の構築】

宗派を取り巻く環境においては、潜在的門徒や宗派と何らかの接点がある関係人口、比較的接点の薄い交流人口と言われる層が存在する。現在の宗派施策においては、それら関係人口や交流人口に対しては一過性の関係に留まっており、継続的な情報発信や関係性継続のための方途が存在していない。西本願寺（浄土真宗本願寺派）においては、築地本願寺を舞台にした「築地本願寺倶楽部」が設置され、様々なサービスと連携することによって仏教になじみの薄い若者やビジネスパーソンとの新たなつながりを広げている。また、多くの市町村においては、実際の住民になるのではなく、その市町村のファンクラブ会員のようなイメージであるデジタル住民票（NFT）を導入する等、関係人口が当該地域の担い手となるような制度が導入されている。

先にも述べたとおり、既存の寺院・僧侶・門徒といった宗門を支えるコア層は減少を続けている。将来、宗門を支える基盤となる「人」を見出す意味においても、関係人口や交流人口と宗派が直接つながる制度の構築を始めなければならない。また、ひいてはそれらの取り組みが首都圏や都市開教とも連動していくことが肝要である。

#### 4 継続した歳出削減（短期的課題）

前述のとおり、近年の宗派一般会計は、御依頼や不動産収入を除いて減収傾向が続く一方、歳出に関しては様々な要因によって増加が続いている。これまでも最低限度の予算計上に努めていることは承知しているが、更なる歳出削減を行わなければ宗派財政は破綻することが予測される。当小委員会において一々の事柄について検証・指摘することは困難であるが、歳出削減の方途として以下の提言を行う。

#### 【事業見直しシステムの構築について】《短期的課題》

宗教法人である以上、様々な施策は利益を追求するものではないため、その効果を評価する（測る）ことは甚だ困難である。しかし、そのことに甘んじているようでは財政改革を果たせない。事業をこなすことではなく、財を受けた側の責任として可能な限り教学振興と教化推進に努めるよう「選択と集中」を基本姿勢としつつ、『適「財」適所』を徹底すべきである。そのためには、信頼のおける事業見直しシステムの構築が急務で、他宗派が実施している事業見直しの取り組みを検証しつつ、調査研究を行い、可及的速やかに事業検証に資する基準を策定しなければならない。図らずも宗会においては長年の懸案であった決算議会の開催に向けた協議が鋭意進められている。事業見直しの一助となることが期待される。

## 【業務精査と人件費について】《短期的課題》

人件費は固定費であり宗派の基本的歳出である。宗門運営の質を維持するためには、必要以上の人件費削減や人員削減は控えるべきである。本件については組織機構と密接に関連する課題であるため、詳細を提言することはできないが、少なくとも次に掲げる方向性については早急に検討すべきである。

### ① 廃止を含めた業務精査と見直し

宗務所（中央宗務機構）は縦割りであり、それぞれの部門が独自の方針によって業務を行うために、業務が重複して行われがちである。このことは必然的に業務コスト（人員含む）の増大に繋がる。まず縦割り行政の形を改める必要がある。その上で、既存の個々の業務についても一から見直す等、業務精査を徹底して行うべきである。具体的には、業務内容は勿論のこと、部門の統廃合や職員の適正人数の設定、新たな働き方の創出等が課題として考えられる。内局においては、速やかにこれらの課題に着手していただきたい。

なお、本件は中央宗務機関のみならず教務所業務についても同様であることは言うまでもない。

### ② 事務の効率化と事務の集中化

教区の改編によって教区は広域化したのが、未だに旧来の人員体制を継続している。この現状では、業務の効率化や、職員の仕事量のバランスを保つことができない。「内局案」においては教務所を介しない「本山直結型事務」ということが提言されたが、そういった事務の集約化・効率化を進め、コストの削減に向けた対策が急務である。

また、すでに宗派においては様々な場面でデジタル化を進めているが、業務量や人員体制に変化が見られないということは、紙媒体がデジタル化した程度であって、業務の在り様は本質的に従来と変わっていない。したがって早急に、デジタル技術導入の利点を最大限活かすべく、新たな業務モデルの確立に向けて鋭意取り組みを進めなければならない。

## 5 宗派の会計構造に関する事項（短期的課題）

### 【繰越金に関する事項】《短期的課題》

真宗大谷派規則第 69 条に規定するとおり、宗派一般会計における歳計剰余金は、その半額を平衡資金に、他の半額を翌年度の歳入に繰り入れることとなっている。一見すると合理的な会計構造にも見えるが、実質は剰余金の多寡によって単年度毎に様々な事業の拡大と抑制を繰り返している状況がある。このことによって、本来必要とされる積立金や資金の保管が困難になっていることはあまり知られていない。宗会における予算の議決は毎会計年度行うという予算の単年度主義に鑑みれば、当該年度の必要経費はその年度における収入によって支弁することが通例である。

繰越金を次年度の事業費として使用している現状においては、前述のとおり繰越金の多寡が事業に影響を与えており、ひいては予算編成が不透明となる遠因であるとも考えられる。

一方で、繰越金を収入の原資としない予算編成が確立されれば、予算の透明化が図られるとともに、御依頼額もその根拠が明確になることが期待される。

これらの点から、宗派会計構造については速やかに見直しをはかるべきである。

なお、本件については宗派一般会計のみならず教区会計においても同様である。財政の透明化・健全化をはかる財政改革の取り組みとして、併せて検討されるべきと思量する。

また、繰越金に関する課題は、平衡資金の在り方にも直結する。平衡資金は、大前提として歳計の不足を補うための資金であるが、実際には大谷大学や同朋会館の改修工事の原資として使用されてきた。本年（2024年）1月に発生した能登半島地震のような大規模災害への対応は、今後も想定されなければならない。災害対応という点も視野に入れて、平衡資金の柔軟な運用と将来展望を早急に検討する必要がある。

### 【各種積立金の将来展望／財政調整基金】《短期的課題》

「内局案」においては、財政基盤の再整備と主要施策に対する予算配分の重点化・資金の集中投資を目指す改革案として、平衡資金と各種積立金の統合による「（仮称）財政調整基金」の設定が示された。このたび、当小委員会では平衡資金や各種積立金の現状把握を行い、改めて「内局案」において指摘されている課題（明確な資金計画がない・資金確保の必要性の有無・資金残高と事業規模の乖離）を確認した。それぞれの資金の設立時の願いは理解するものの、この際、真宗本廟諸建物や東大谷墓地整備準備金等の使用目的が明確になっている積立金を除き、財政調整基金として再整備を行うことが望ましいと考える。本年1月には、「令和6（2024）年能登半島地震」が発生した。災害はいつどこで発生してもおかしくない。緊急性・重要性に応じて即応的・機動的な使用を可能とする「（仮称）財政調整基金」の創出に向け、前向きに検討いただきたい。

なお、本件の議論の過程において、宗派所有預貯金についても意見交換がなされた。現在、資金保管の方途として地方債の取得が行われ一定の効果をあげている。「内局案」に関する内局巡回では否定的な意見が多く聞かれているが、将来的には宗派の自主財源確保の方途として、資金の運用も検討すべきである。

## 6 御依頼と相続講（中期的課題）

### 【相続講／名称について】《中長期的課題》

「相続講趣意書」や「相続講条例」に明示される理念は、138年の時を経た現代においても色褪せることはない。課題は募財の現場と理念が合致していないことにある。本来、相続講は個人によるものであり、教えに出遇った一人ひとりが主体的に宗門を担う表現であるとも言える。また、そのことが「個の自覚の宗教」ということに合致する。

今、大谷派に所属する8,600の寺院、126万の門徒に相続講という言葉が本当に伝わっているかどうか、まことに心許無い状況である。確かに、北陸地方を中心に相続講というものが先達から大切に相続され、今も受け継がれている地域もある。しかし、その他多くの地域では、相続講発足当時の願いに基づいた募財方法は既に用いられていない。むしろ、相続講

の願いを継承しつつ新たな表現（名称）として誰にでも分かりやすい制度として発展的に見直すべきであると思量する。

なお、現に相続講制度が今も大切に相続されている教区が実在することや、「宗憲」に収入科目として位置付けられていることに鑑み、本件については、向後5年を目途に調査研究を継続し、将来像を確立すべきであることを付言する。

#### 【相続講／賞典について】《中長期的課題》

これまでも、相続講賞典の課題については「即納」や「法義と相応しない募財の矛盾」といった言葉で表現されてきた。宗祖御遠忌後の課題提起書や、宗会宗政調査会においては「院号・収骨」を御依頼充当から除外し、礼金化する必要性を指摘され続けているものの、「院号・収骨」の申請件数や「即納」による奨励を行っている寺院に配慮した結果、未だに方向性は判然としていない。また、院号は年間約30,000件、収骨は約8,000体という実態に鑑みれば、「院号・収骨」によって御依頼負担を果たし、それぞれの所属門徒に対して懇志をお願いしていない寺院も相当数が存在していることは想像に難くなく、安易な制度変更は募財の現場において混乱を招くのは間違いない。

「即納」の問題は、「院号・収骨」が対価として取り扱われることにある。言い換えれば、「即納」による「院号・収骨」の実態が、一人ひとりから懇志をいただいて宗門を運営するという本来の姿からかけ離れているということである。

このたびの財政改革の基本理念は、『教財一如』 教えに出遇った一人ひとりが仏法を相続し、一人ひとりが支える「宗門」を目指して」である。重要なことは、一人ひとりが主体的に宗門を担うという自覚であり、そういう「いちにん」を見出していくことである。

また、近年の「院号・収骨」の取り扱い数は減少傾向が続いており、将来に向けて安定的財源を確保するという点で不安が残る。さらに特徴として見られるのは、各教区に対する御依頼額の増減との因果関係である。つまり、「院号・収骨」の取り扱いの多い教区であっても、当該教区への御依頼額が減少すると「院号・収骨」の取り扱い数も減少するという関係性である。このことから、「院号・収骨」は各寺院の御依頼負担に応えるための手段として活用されているにすぎないと推察できる。

このような点から、行財政改革の基本理念に則り、教えに出遇った一人ひとりが支える宗門を目指すならば、「院号・収骨」に頼らない（御依頼充当からの除外）御依頼制度を確立すべきであり、前述の相続講（名称）に関する見直しとともに「院号・収骨」の取り扱い方途を検討する必要がある。

#### 【将来の御依頼像についての試案】 《提言》 （参考資料12頁 No.6参照）

上記の議論を踏まえ、当小委員会では御依頼の将来像について議論を交わした。前述のとおり、御依頼の収納の中心である相続講金については、その趣旨・願いは揺るぎないものの、理念と実情に大きな隔たりがあることが課題である。また、制度の誕生から138年を経た現状に鑑み、将来に向けた安定的財源の確保という点を踏まえると、宗門を支える財につ

いては、明確に位置付けし直すことが肝要である。さらに、予てより指摘されてきた「院号・収骨」の「即納」という課題についても、併せて検討すべきである。

今回まとめた提言は、

①相続講金と同朋会員志を「(仮称) 宗門護持金」として一元化する

※将来の御依頼像を検討する中で、同朋会員志の現状についても意見交換を行った。一人ひとりが宗門を支える具体像として、相続講金と同朋会員志を一元化することが最良であると判断した。

②「(仮称) 宗門護持金」は、1 門徒指数当たりの単価を 3,500 円(年額：仮定)と設定し、薄く広く全ての門徒が拠出する

③潜在門徒や関係人口は宗派を支える一人と位置付け、1 人当たり 1,000 円(年額：仮定)を御依頼する(真宗本廟や渉成園、大谷祖廟への参詣者情報をビッグデータとして活用)

④「院号・収骨」は礼金化と増額改定を行い、申請のあった門徒の所属する寺院・教会・別院へは、教化に資するための還付金を設定し奨励をはかる

である。本提言については、当小委員会における議論の結果ではあるものの、委員の間でも様々な意見があり、強く反対する委員もいた。当然、このような大きな変革は、寺院あるいは門徒においても様々な意見が出ることは想像に難くない。また、場合によっては宗門を二分するような事態になることが懸念されるため、全宗門的な理解とコンセンサスが必要であることは言うまでもない。しかしながら、行財政改革の取り組みを行っている「今」を逃せば、長年の懸案の解決はさらに難しくなることは間違いない。宗門の将来は、安定的財源の確保という「財」の問題抜きには語れないのである。

今回の提言には相続講金予納や個人台帳の取り扱い等、様々な課題が山積していることは十分認識しているが、問題の重要性に鑑み、内局においては、本件について英断され、強いリーダーシップの下、積極的に取り組みを進めていただくよう念願する。

なお、上記提言の他、大谷祖廟納骨志や帰敬式冥加金、授与礼金をはじめとした各種礼金についても御依頼収納に充当させ、奨励をはかるべきであるとの意見も出された。

## 7 潜在門徒・関係人口の位置付けの明確化(中長期的課題)

(参考資料 13 頁 No.7 参照)

宗門を支える「人」「組織」を図式化すると、既存の考え方では、宗派組織は宗派と関係性の深い方々によって支えられている図となる。これをあえて数字で表現するならば、宗門を支えているのは、約 8,600 の寺院、31,000 人の僧侶、16,000 人の教師、126 万の門徒である。しかし実際には、寺院、僧侶、門徒の方々を介して関係する人々や、真宗本廟や渉成園、大谷祖廟や同朋会館といった様々な場所に縁のある人々も存在する。このような人々を関係人口と呼ぶことにする。その中には、「親族が大谷祖廟に納骨している」や「今は所属寺が無いが、いずれは関係を持ちたい」、「寺院との付き合いは煩わしいが親鸞の教えに興味

がある」、「生家は大谷派門徒だが、独立したことにより今は所属寺がない」「東本願寺や涉成園が好きだ」といった、様々な人々がいる。これまでは、そういった方々に対して積極的にアプローチをしてこなかった。昨年（2023年）厳修された宗祖親鸞聖人御誕生八百五十年・立教開宗八百年慶讃法要においても、国内外から多くの参詣者が見られ個人による参拝も相当数あったが、実際にはそれらの人々が宗門とどのような関係性を有しているか判然としていない。宗門を支える新たな基盤（人）として、将来的にはこれら関係人口を積極的に位置付ける必要がある。

なお、「門徒条例」では「本派に帰依し、寺院又は教会に所属して教法を聞信する者であって、門徒名簿に登載された者を本派の門徒という」とその定義が位置付けされていることから、潜在門徒や関係人口といった人々に対してどのような定義付けをすべきかということが課題として残る。

また、財政に関する課題ではないが、これら関係人口へのアプローチに関連して、今後は参拝者の情報収集や各部門が保有する顧客情報（各種申請者情報や研修会参加者名簿等）を一元的に管理し、宗派が直接個人と繋がるよう、ビッグデータとしての活用をはかることが検討すべき課題である。

## 8 教化交付金の将来像（中長期的課題）（試案1～3）

交付金えんげんの淵源をたずねると、その始まりは1911（明治44）年に遡り、同年9月には「相続講々則」が制定され「小会下付金」が設定されたことにその端緒を見ることができる。この小会下付金は、相続講小会に下付（交付）されるものであるが、その目的は「真宗教学の振興をはかり、財政基盤を確立すること」とされ、どこまでも真宗教学の振興を第一義としたものである。その後、1932（昭和7）年には「地方教学費」、1947（昭和22）年には「地方教学資金」と名称変更された。さらに、「教区下付金」や「教区交付金」といった名称変更を行い、2005年に「教化交付金」として現在に至る。特に2005年の名称変更においては、「教化基本条例」の改正を併せて行い、教化交付金の趣旨は「教化施策の実施に必要な経費の確保に資するため、内局は、教区に対し教化交付金を交付する。」と明確に位置付けた。

前述のとおり、交付金の使用用途は教学振興・教化推進が最大の目的ではあるものの、その交付基準については御依頼収納額と密接に繋がっている。御依頼収納額に対して定率を乗じる現行制度は、確かに透明性のある制度ではあるが、教区の門徒戸数や寺院数、組数や広域性といった教化施策の対象となる要素との関係性は全くなく、どの教区においても一定の教化事業を可能ならしめるという点に鑑みれば十分な制度とは言えない状況にある。昨年報告した当委員会の「協議進捗報告」において、行財政改革の基本理念として、「同朋会運動とは純粹なる信仰運動である」と定義し、「一人ひとりが仏道に立ち上がる信仰運動・同朋会運動を宗門挙げて推進する」と表現した。加えて、2022年度宗会における宗務総長演説では、宗門の生命線は「同朋会運動」である。それは一人ひとりが「真宗再興」を期す信仰運動であると押さえられた。

これらの点からも、教化交付金の将来像としては、全ての教区（組）において、「同朋会運動」の更なる推進のための教化施策の実施に資する経費として位置付けるべきである。

議論の過程において、現行の交付金制度を堅持すべきとの意見も聞かれたが、当小委員会  
は、教化交付金の意義を踏まえ、新たな基準として複数の試案を作成した。言うまでもな  
く、現行交付金制度の変更が教区・組に与える影響は小さくない。内局においては当小委員  
会の意を十分にくみ取り、本来的な交付金の在り方について前向きに検討いただきたい。な  
お、制度の変更に当たっては従来の教化交付金との混同をさけるため、新たな名称を検討す  
べきであることを付言する。

**【将来の教化交付金についての試案】《提言》 （参考資料 13～14 頁 No.8・No.9 参照）**

**＜試案 1／宗派予算の 1 割を上限に門徒指数・教区面積によって算出＞**

交付基準については宗派經常費の収納の多寡にかかわらず、教区（組）規模や教化施策の  
対象数に基づく平等・公正な制度として設定する。現在は、長年にわたる門徒戸数調査の取  
り組みによって各教区・組・寺院の門徒戸数が明らかとなっている。この際、全ての教区に  
等しく教化に資する金員の交付基準として積極的に活用をはかるべきである。

なお、本試案は、従来の御依頼収納という概念を考慮していない。あくまでも全ての教区  
に対し平等に教化に資する経費を交付するという視点であって、奨励という意味においての  
手段については、別途検討すべきであるとする。

**＜試案 2／門徒指数・寺院教会数・教区面積・御依頼収納実績によって算出＞**

従来の教化交付金・奨励交付金を「（仮称）同朋会運動推進助成金」として一元化し、交  
付基準は全国同一基準（門徒指数・寺院数・広域指数）と御依頼収納実績を組み合わせで策  
定する。このうち、全国同一基準による助成金の総額は当該年度宗派一般会計予算の 5 %

（仮設定）、御依頼収納実績は当該年度御依頼収納額の 8 %（仮設定）とする。現在は、長  
年にわたる門徒戸数調査の取り組みによって各教区・組・寺院の門徒戸数が明らかとなっ  
ている。この際、全ての教区に等しく教化に資する金員の交付基準として積極的に活用をは  
かるべきである。

**＜試案 3／教区に対する交付金を廃止とし、御依頼額減額をはかる＞**

交付金に依拠した教区会計から脱却し、教区運営と教区教化施策に必要な経費の抜本的見  
直しを促し、教区の自律・自立化を目指す取り組みとする。これによって御依頼を大幅に減  
額することが可能となり、ひいては教区会・教区門徒会の議論がさらに活発になることが期  
待される。なお、この試案は教化施策実施のための経費を全て教区が賄うことを意図したも  
のではない。宗派が策定する教化研修計画の基本方針に則った施策に対しては、別途助成金  
等を交付する等、必要な方途を講じるべきである。

## **9 その他**

**【財務に関わる専門職員の配置について】**

現在、宗務所財務部に所属する職員は当然ながら宗務役員であり、人事異動によって当該  
職務を担当している。職員にとって、異動先の教務所や各部門において様々なことを経験

し、多くの人々と交流を持つメリットは少なくない。しかしながら一方で、仕事内容に精通した頃に異動、教区の人たちと親交が深まった頃に異動ということ等、現場に及ぼす影響を考えると、数年で職場が変わってしまうデメリットが無いとはいえない。

特に、財産の保全管理や有効活用といった専門的知見が必要な財務関係の職員については、現状の人事異動を伴う職員配置の在り方は効果的かつ健全な業務の遂行という点でいささか疑問が残る。とりわけ、財産を保全する（利活用を行わない）一点に立てば、現行の職員配置でも問題はないと考えるが、今後御依頼だけに頼らない財政基盤の確立のために、宗派所有資産の有効活用に踏み切る場合は、宗派所有不動産や資金管理を恒常的・総合的に行う人事異動を伴わない専門的知見を有する職員（専門家）の登用や専門部門の設置が必須であると考えます。このことによって、専門的知見を基盤とした緻密な議論が可能となり、より的確な結論を導き出すことが期待できる。

以上、当小委員会における議論の経過と将来必要とされる財政改革を申し述べたが、財政に関する課題は、教区並びに組、寺院や門徒と密接に関係し、影響が小さくないことから、その検討・決定には慎重の上にも慎重を期すことは言うまでもない。その上で、内局においては、今こそ行財政改革を断行すべきという強い決意をもって取り組みを進めていただきたい。

このたび、財政改革の基本理念を『教財一如』という言葉をもって表現した。宗門運営は、教えに出遇った全ての人々の懇志によって支えられるという形が本来の姿である。言い換えれば、財政が教化活動の因となり果となるよう宗門運営の形を目指していくことであり、このことが、教えを未来に繋ぐ宗門の建設的な歩みを根底から支えていくものと確信する。

#### [財政改革の取り組みイメージ（案）]

### 短期的課題

《 3 年を目途に実現 》

- 御依頼額の適正化／既存収入科目の増収策検討・実施
- 新たな宗派財源の検討・実施／関係人口へのアプローチ実施
- 継続した歳出削減の実施／宗派会計構造の見直し
- 各種積立金の将来展望

### 中長期的課題

《 5 ～10 年を目途に実現 》

- 相続講（名称）の再検討
- 相続講（賞典）の将来展望
- 潜在門徒・関係人口の位置付け明確化
- 教化交付金の将来像検討・実施

## おわりに

以上のとおり、委員会として審議した内容を書き連ねてきたが、これまで宗門が取り組んできた宗務改革の経緯を確認し現在の宗門の状況を調査してきた結果、行財政に関するこれまでの宗務のあり方や考え方について、早急に抜本的な改革をしなければならない、先送りのできない状況にあることを進言する。

次に列記する課題は、それぞれの小委員会において多種多様な意見や提言が打ち出されてきた中であって、特に行財政改革を目指すうえでの重要事項となるものである。

### ① 教 化：住職・教会主管者、坊守をはじめとする宗門人の意識改革

一人ひとりが信仰運動の当事者である。寺院・教会に生きる者が、門徒とともに聞法の歩みに立ち続ける、そこにこそ教えが伝わっていく。

### ② 組織機構：情報共有・組織的連携の強化、宗務機関の機構改革

### ③ 財 政：「募財制度」と「交付金制度」のあり方

重ねて、この宗門を取り巻く危機感に起因する、行財政改革の必要性を提言するうえで、委員会審議の間に経験した三つの事柄にふれておきたい。

まず、2019 年末に発生した「新型コロナウイルス感染症の拡大」の影響である。感染症拡大以降、全国の教区・組、別院、寺院・教会では法要・法座の延期・休止が余儀なくされ、教学・教化の場を保持することもままならない状態となった。それは現在も十分に回復できていないと言えよう。宗門における様々な宗務機構、そして別院、寺院・教会といった場は何のために存立し、門徒や地域社会にとってどのような願いがかけられていたのか、その本質への問いが突きつけられている。

二つ目には、昨年（2023 年）厳修した「宗祖親鸞聖人御誕生八百五十年・立教開宗八百年慶讃法要」である。宗祖の御誕生と立教開宗を慶び、私たち一人ひとりが「人と生まれたことの意味をたずね」明らかにする機縁としての御仏事としてお迎えした。法要がお勤まりになった今、その三つの基本方針「すべての人びとに向けて教えの発信を」、「本願念仏に生きる人の誕生と場の創造」、「宗門の基盤づくりー新たな教化体制の構築」が宗門全体でどのように共有され、その取り組みが始まったと言えるのか。

そして三つ目は、「令和 6（2024）年能登半島地震の発生と被害」である。この地震によって甚大な被害を受けた、能登地方をはじめとする北陸の地は真宗門徒（とりわけ真宗大谷派門徒）の多い地域であるが、かねてより過疎による人口流動の課題を抱える中であって、地域の門徒とともに今後の寺院をどのように再建し相続していくか、大きな課題に直面して

いる。このことは被災地に限ったことではなく、全国の寺院・教会においても、宗門全体の問題として行財政改革の取り組みと軌を一にして歩みを進めていかねばならない。

こうした感染症や災害の影響による仏法相続の「危機」と、慶讃法要という心新たに教えと向き合う「好機」を同時期に経験する中で、このたびの委員会では、様々な役職や立場、経験を有する方々によって構成されたことにより、重層的かつ幅広い見地からの意見が交わされることとなった。

今後の行財政改革にあたっては、内局のもと速やかに行財政改革の即時性を高めた態勢を再度整えていただきたい。そして、諸施策の策定・実働においては、長期・中期・短期に分けて、優先順位を明らかにしたうえで推し進めていくべきであることを付言する。

これまで行財政改革については、当委員会だけにとどまらず全国各地にてさまざまに議論・提言がなされてきた。今後、改革の機を逸せずこれまでのあり方の見直しを図り、段階的に行財政改革が実行されることを強く願うものである。

最後に、内局としての指導力、統率力、そして実行力に大いに期待し、「行財政改革推進計画」策定と実働に資する取り組みの力強い推進を念願して当委員会の報告とする。

以 上