

宗務改革（行財政改革）の推進に向けて

【内局案】

2021年6月11日送付

本書は、2021年宗会（常会）において示された宗務改革（行財政改革）推進に向けた【内局案】です。
本書を端緒とし、より広く宗門の意見を聴取してあるべき宗門の将来像を共有しつつ、宗務改革を推進してまいります。

なお、本書の内容は2021年6月11日現在の内容であり、決定事項ではありません。

行財政改革推進準備室

目 次

■ 1	はじめに～未来に教えをつなぐために～	1
	・宗務改革（行財政改革）の必要性・方向性	
■ 2	宗門の現況と課題について	3
	・行政面（組織面）・財政面に関する現況と課題	
■ 3	行財政改革案の骨子	6
	・宗務改革（行財政改革）推進に係る基本的な考え方	
■ 4	教化の推進に関する改革	8
	（1）－ 1 本山・教区・別院・組の明確な役割分担	
	（1）－ 2 今後の教化研修計画の策定に向けて	
	（2） 本山教学研究機関と教区教学研究機関との連携	
	（3） 各種関係団体との新たな関係性の構築	
■ 5	組織機構に関する改革	11
	（1） 教区改編の推進（17 教区体制の実働からその先へ）	
	（2） 中央宗務機関の改編	
	（3） 教務所の役割の変容	
	（4） 総合的な人事計画	
■ 6	財務に関する改革	18
	（1） 歳入構造の変成と交付金制度の改革	
	（2） 平衡資金及び各種資金の統合による「財政調整基金(仮称)」の新設	
	（3） 新たな宗派財源の確保	
	（4） 一般会計と特別会計の統合による宗派会計の再編成	
	（5） 第 4 回門徒戸数調査と 2023 年度からの御依頼割当基準	
■ 7	おわりに	29
■ 8	参考資料 宗務改革（行財政改革）ロードマップ・行程表	

1 はじめに ～未来に教えをつなぐために～

宗務改革(行財政改革)の必要性

少子高齢化・人口減少をはじめとする社会的変化や、宗教離れ・寺離れという現実の中で、将来に向かって持続可能な宗門の基盤整備を図るため、宗務改革として教区及び組の改編、全国一斉門徒戸数調査（以下「門徒戸数調査」）が推進されるとともに、抜本的な行財政改革の断行が求められてきました。しかしながら、

これらの改革により求められ、また願われる宗門の相^{すがた}とはどのようなものなのか。

このことを全宗門的に共有しえない限り、これからの宗門の創造と実現は果たせないと考えます。

宗憲が掲げる「同朋社会」の理念は、「真宗の僧伽^{サンガ}」を人間の立場から表現したものであると言えますが、時代の変遷とともに教団問題時のような当事者意識が薄れゆく中で、「同朋社会」に包含される世界観は、もはや共通認識を持ち得なくなっています。

踏み込んで言えば、「同朋社会」の理念が空文化する中で「同朋会運動の推進」を掲げ様々な施策が展開され続けているこの現実を、深い自責の念をもって直視しなければならないのでありましょう。

具体性を喪失した「同朋社会」のより現代的な表現を考えるにあたって、「真宗本廟お待ち受け大会・本廟創立七百五十年記念大会」にて池田勇諦氏が語られた「根源的連帯への回帰」との言葉が思い返されます。

池田氏は、来たる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（以下「慶讃法要」）は、「本廟創立の精神に立ち返り、本願念仏の僧伽^{サンガ}の伝統に召される慶びとともに、背負う責任を確認するご法要である」との原点を確かめてくださいました。そして、あらゆる存在が南無阿弥陀仏のいのちによってつながる根源的連帯に回帰することこそが大切である、と語られました。

これは私たちが今この時に、教えに遇い得た宿縁を慶び、宗門を担う覚悟を持ち得ているかとの問いであると同時に、未来に教えをつなぐためには、全て宗門に属する者は自信教人信の誠を尽くさんとする者であるという相互信頼に立つことから始めなければならぬ、との切なる呼びかけと受け止められるのではないのでしょうか。言い換えれば、宗門に属する一人ひとりが、改めて弥陀の本願に帰し、覚悟をもって教えの元に立ち上がり、宗門という僧伽^{サンガ}を担う時節を賜っているということでもあります。

あるべき宗門の相^{すがた}を再考するにあたっては、まず「教えの相続」が真宗にご縁をいただいた私たちの使命・務めであることを再確認しなければ、宗門荷負の精神にはつながってまいりません。そして、そこから改めて目指すべき目的を確かめ共有する中から、宗

門内に信頼・共感・連帯が醸成されていくのではないのでしょうか。

そして、「宗門」とは教区・組・寺院・僧侶・門徒の一人ひとりを包含するものです。したがって宗門に属する者全てが、教えの相続の危機、財政の危機、社会からの信頼喪失の危機が、“今”、“ここ”であることを自覚し、傍観者的に宗門を眺め論ずるのではなく、自らの血肉の中に具体化している存在として宗門をいただき直し、共に道を歩む仲間・同朋として互いを信頼しあえるような関係性を再構築していくことが、何よりも大切なことです。

この宗門再生の鍵、つまり信頼回復への道として、このたびの宗務改革、とりわけ行財政改革を位置づけ、未来に教えをつなぐための宗門の将来像(願われる宗門の^{すがた}相)を、共に描いていくことを念願するものであります。

そのためにも、私たちがなさねばならない行財政改革の議論と、その先に実現しようとする宗門の基盤整備の取り組みは、常に公開し、一人ひとりが宗門に所属することの意義や安心感、納得感を見出していけるよう、双方向性をもって推進されなければなりません。

宗務改革(行財政改革)の方向性

そこで、このたび進めていこうとする行財政改革においては、宗門存立の目的である「同朋社会の実現」の具体的表現として「相互信頼の回復」を掲げ、そのために行う宗務の方向性・手法を「一カ寺の活性化」に置くことを明示いたします。一カ寺一カ寺が、門徒から信頼され、地域社会から必要とされる存在となっていくことを目指し、そのために必要なあらゆる取り組みを支え、継続性を担保できるよう、全ての宗務機関が有機的に連携していく。そのような営みを可能ならしめるため、現状における様々な課題の克服を目指して宗門組織と財政構造を抜本的に改革していくことを、このたびの行財政改革における内局案として提示するものであります。

宗門が宗門として存在する意義を発揮し、相互に信頼を回復していく道は、ひとえにこの行財政改革の取り組みに対する宗門人一人ひとりのつながりの深さと広さに関わっております。

改めて、「宗門」という^{すがた}相と形を通して、この私一人のところまで大切に相続されてきた本願念仏の歴史に思いをいたし、同朋会運動を推進してきた数多の先達の志願と熱意を身に受け、今こそ、宗門に属する私たち一人ひとりがともに、未来志向の能動的な議論の中で新たな宗門を形づくっていかうではありませんか。

→改革の方針として、一カ寺のさらなる活性化に寄与し、未来に教えをつなぐ教学振興と教化推進に向けた環境の整備を掲げます。

2 宗門の現況と課題について

行政面(組織面)・財政面に関する現況と課題

これまで宗門の行財政基盤の確立に向けては、2003年に設置された「宗務改革推進委員会」、また宗門の財源のあり方を包括的且つ多角的な側面から審議する宗務審議会「財源に関する委員会」等で、様々な議論が取り交わされてきました。

またおよそ10年前には、「宗祖親鸞聖人七百五十回御遠忌の点検総括と宗門の展望に関する課題提起」(『真宗』2012年5月号)にて、宗門が抱える様々な組織的、財政的課題と将来展望の議論の必要性が述べられているものの、具体的取り組みには至ってありませんでした。

今般、これまでの協議や提言の土台を踏まえ、行財政改革を進めるにあたって、まず宗門の現況と課題について、行政面(組織面)と財政面に大別して、以下に概要を示します。

【行政面(組織面)】

永らく宗門は、その存立の目的を果たすため、一ヵ寺・一門徒に賦課金や懇志金等をお願いし、最高議決機関である宗会の議決をもって、全国的な状況や様々な要請に応えるべく、教化促進の施策を展開してきました。そして、それに適応するために宗門組織を拡充し、従事する宗務役員も増員されていきました。

しかしながら、実際には『同朋新聞』さえ全ての門徒に届いておらず、教化施策も一ヵ寺の効用として十分に機能しておらず、様々な施策が一ヵ寺・一門徒にまで直結しているとは言い難い状況が表出してきました。

その理由を端的に表現するならば、

- ① 「同朋社会の実現」という目的が象徴的・抽象的にしか捉えられず、具体性をもって共有されていない。
- ② 様々な施策やそのための組織・手法が、明確なひとつの目的のもとに統合化・重層化・機能化されておらず、バラバラになっている。

ことによるものであり、歩むべき方向が曖昧且つ不明確な状態で、それぞれの機関が有機的に結びついていないと認識せざるを得ません。また、一ヵ寺が宗門という僧伽に具体的実感を持っていないために、我が宗門という意識の欠如が進行し、相互信頼を欠いた宗門の状態になっていることも大きな要因と言えます。

2020年度以降、宗務所の職員で構成する行財政改革推進プロジェクト(以下「プロジェクト」)において、このような組織的課題を解消するための新たな宗務機構体制への移行を念頭に、宗務所、そして教務所の現状分析と課題の抽出を行いました。

様々な組織的課題がありますが、総論的には、

① 宗務所(本山)は多様な宗務がある割に、一カ寺にとって必要性が感じられない状況に陥っていること。

② 教務所は、本山と寺院をつなぐ紐帯としての役割・機能が十全に果たされていない。

ことが認識されました。

また、宗派一般会計の歳出の約 4 割を人件費が占めており、行財政改革における組織面の改革の方針として、部門の統廃合や業務の省力化なども含んだ「宗務機構の最適化と総合的な人事計画」が必須要件となることが明らかになりました。

【財政面】

近年の宗派会計は、予算編成は非常に厳しい状況が続いているものの、決算段階では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ます。

しかしながら、過去 10 ヶ年の歳入決算を款ごとに見ていくと、各種冥加金・礼金・懇志金収入が軒並み減少傾向にあり、予算額を下回る状況が続き、その減収を相続講金の超過収入により補っている状況となっています。つまりこれは、毎年の全国への経常費御依頼の超過収納をたよりに、経常部歳入全体として予算額を確保している状況と言えますが、その経常費御依頼に対する収納も年々減少し、超過額が減ってきている現況の中で、今般の新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」）の感染拡大の影響を踏まえると、早晚歳計に大きな不足が生じることは明白であります。

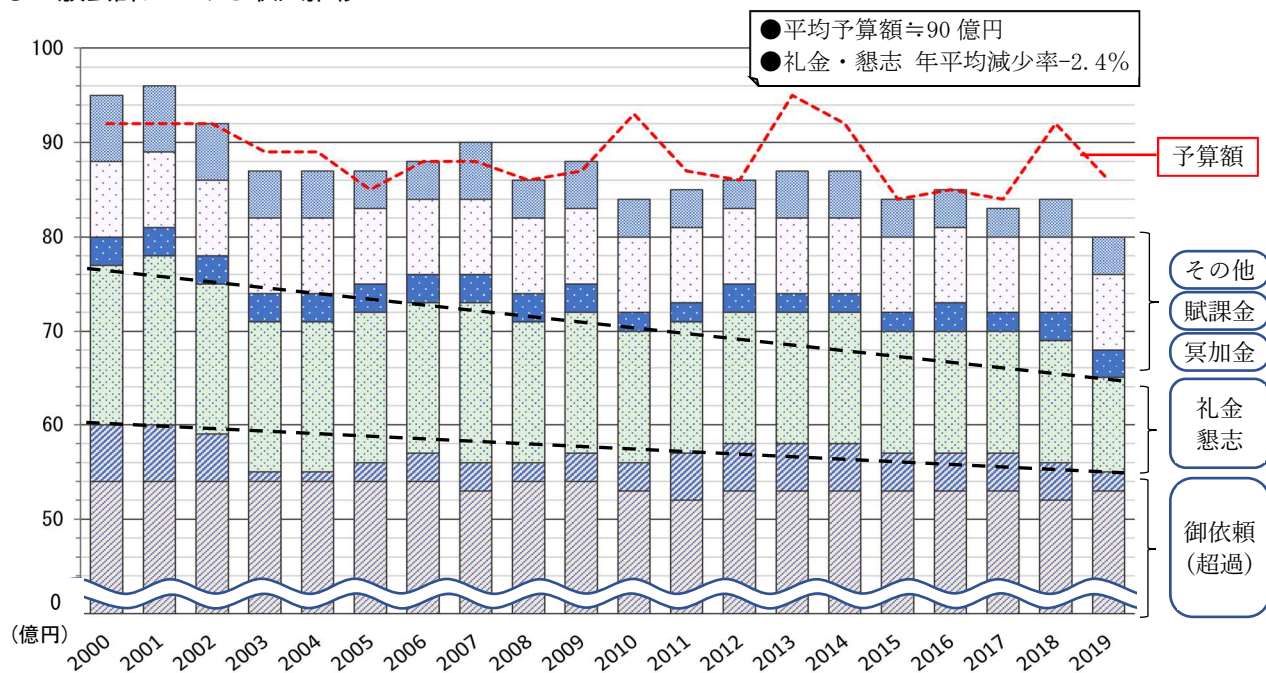
このような状況を踏まえ、2020 年度宗会常会における財務長演説では、近年の歳入状況に鑑み「現状の宗門の規模をそのまま 10 年先、20 年先まで持続させることは不可能」との厳しい財務予測を示しました。それらに加えて、公的機関などから発表されている将来の人口動態を基に試算したところ、2060 年度の宗派歳入額は 20 億円減少することが見込まれます。

これらの現況分析から、現行の歳出内容を見直し、宗派一般会計経常部歳出額について、2023 年度には現行の 80 億円規模から 70 億円規模へ移行していくことを目指さなければ、将来的に宗派財政が破綻する可能性が高く、中長期の展望に立った財政計画の立案が急務であります。

以上のことから行財政改革における財政面の改革の方針として、「時代状況に応じた予算規模のもと、公平で透明な財政制度を構築」することが必須要件となり、組織機構の改革と連動した歳出削減を断行し、新たな宗派財源の確保を図らなければならないことが明らかになりました。

《参考資料》

●一般会計における収入推移

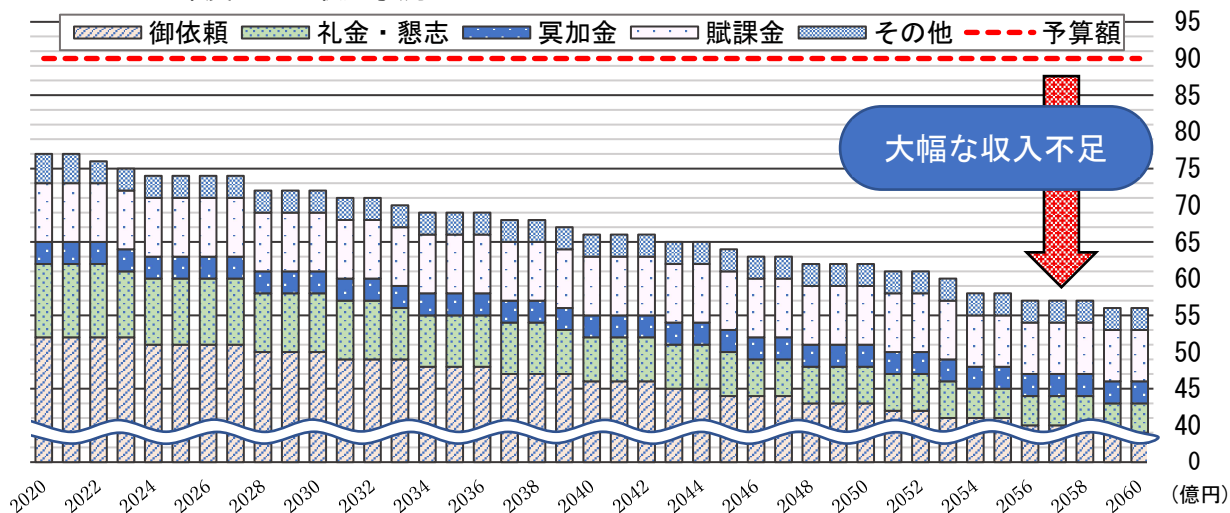


※「その他」は回付金・雑収入・繰越金の合計

※「礼金・懇志」は御依頼収納額を除いた収入

※「御依頼」は御依頼額と超過額を分けて表示

●2060 年度までの収入予測



★解説

①2019 年度現在の門徒 1 指数あたりの御依頼収納額は約 4800 円(御依頼額÷113 万指数)

②その他(回付金・雑収入・繰越金)を除く収入額は、2000 年度から 2018 年度にかけて、約 8 億 7 千万円(-10%)の減。新型コロナの影響を受けた 2019 年度と 2000 年度を比較すると、約 13 億円(-15%)の減となっている。

■新型コロナの影響を強く受けた 2020 年度予算及び収支を除き、2000 年度から 2019 年度までの実績をもとに、各要素の年平均増減率を算出(賦課金-0.1%、冥加金+0.3%、礼金・懇志-2.4%、その他-0.7%)。それを考慮に人口動態に即した門徒指数の自然減から御依頼収納額を試算した場合、歳計に大幅な不足を生じることが予想される。

※2019 年と 2060 年の人口比率は-26.18% (門徒指数換算の場合、295,000 の減)

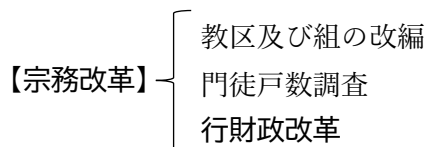
3 行財政改革案の骨子

宗務改革(行財政改革)推進に係る基本的な考え方

行財政改革の推進には、変化の著しい時代社会に即応し、効果的な教化施策展開と公平・公正・透明性を担保した適切な財政基盤を確保するための施策である門徒戸数調査が万全に実施されることが求められます。

また、教区及び組の改編による教務所の機能の見直しと事業の再編成により、教区独自の教化施策などの更なる充実が可能となります。

このため、行財政改革を教区及び組の改編、門徒戸数調査と並び、宗務改革における重要な取り組みとして明確に位置づけます。



その上で、行財政改革については、持続可能な宗務機構への変革を願い、組織としての実効性をより向上させていくことをその要に据えます。

そこで、組織機構・人員配置・財政構造を機能的に整理・再構築し、それにより財政規模の縮小を果たしつつも、明確化した宗門内の役割分担のもとで、より効果的に教化施策を推進していける体制となることを指向します。

1. 行財政改革が目指す成果～持続可能な宗門の基盤整備～

変化の著しい時代社会に対応できるよう適切な組織機構と財政に転換し、未来に教えをつなぐ教学振興と教化推進に注力できる体制を整える。

《慶讃法要を迎える基本指針と連動》

2. 行財政改革推進における3つの柱

①人の誕生と場の創造

教区、組(地域)の特性を大切にしながら、一カ寺一カ寺がますます活性化するよう「人の誕生と場の創造」に資する施策に軸足を置く。

②教学振興と教化推進への更なる注力

教学振興と教化推進に注力できる組織機構への再構築を図るため、IT活用などによる徹底的な事務効率化を進める。

③組織機構の縮充化

厳しい社会状況を見据え、寺院や門徒の負担感を軽減するため組織機構を縮小し、施策の願いが一カ寺・一門徒により届くよう教化体制の充実を図る。

3. 行財政改革により目指す組織、財政の規模

2023 年度の宗派一般会計経常部歳出予算規模を 70 億円と目標設定し、中央宗務機関の統合と事業の再編成を進め、その上で一定の人件費削減を図り、段階的に適正な財政規模へと縮充化を推進する。

4. 行財政改革を推進する宗務機関の体制

宗務改革の推進に関する業務を総合的に統括するため、宗務所に「宗務改革推進本部」を設置し、教区及び組の改編、門徒戸数調査との連動性を保ち、且つ関係諸機関との連絡統制を図りながら改革を推進する。

また、新たに「宗務改革参与」を委嘱して、多角的且つ専門的な知見から必要な提言及び助言を得ながら本改革を推進すると共に、行財政改革に関する重要な事項について、宗務総長の諮問に応ずるため「行財政改革検討会議」を置く。

【行財政改革推進に関する補足】

《教区改編と連動した中央宗務機関の改編》

宗務改革推進本部では、教区改編に伴う地方宗務機関の変容の動向等を把握しつつ、まずは中央宗務機関としての実効性をより向上させるために、宗務所の機構統合と本山事業の再編成を進めると同時に、それらに適合する業務の効率化、IT 化の推進に着手し、人事制度改革を断行する。

《内局主導》

各施策については、①現行法規に基づいて内局の責任において即時的に実行すべきものと、②宗会をはじめ行財政改革検討会議や宗務改革参与と連携の上、十分な調査・研究や協議を深め方針決定するものに分類し、内局が即応性をもって主導する。

《宗憲改正の必要性》

この「内局案」の実働にあたっては、宗務機関の位置づけや歳入科目の変更等、現行宗憲の規定改正を要する内容も含まれるが、これらは先行的に宗会で論議されている議会制度のあり方なども含め、関係諸機関との連携をはかり、宗会に提案するものとする。

《全宗門的な共有》

行財政改革を「共に描く」ものとするため、公開性と双方向性を重んじ、『真宗』、『同朋新聞』、宗派のホームページ等での進捗状況の周知のみならず、全教区を対象とした内局巡回及び公聴会等を実施するなどして、宗門内での目的意識の明確化と共有化を図りつつ、宗門内の信頼感を醸成する。

なお、2023 年度は未来に教えをつなぐための基盤整備の起点に過ぎず、当然、2023 年度以降も新たに発足を企図する宗務振興局を中心に、3～5 年スパンで目標値を再設定しながら行財政改革の推進を継続的に行ってまいります。

《2023 年度目標値》

宗派一般会計経常部歳出予算 70 億円(総御依頼額 43 億円程度)

※(人件費約 31 億円程度/約 50 名減)

4 教化の推進に関する改革

●方針:一カ寺のさらなる活性化に寄与し、未来に教えをつなぐ教学振興と教化推進に向けた環境の整備

- (1) 本山・教区・別院・組の明確な役割分担とそれに基づく教化研修計画の策定
- (2) 本山教学研究機関と教区教学研鑽機関との連携
- (3) 各種関係団体との新たな関係性の構築

【概説】

教区及び組の改編をはじめとする宗務改革の眼目は、教区・組の特性を大切にしながら一カ寺のさらなる活性化を期して、本山・教区・別院・組の役割分担を進めつつ、適切な組織機構と財政に転換し、未来へ教えをつなぐ教学振興と教化推進に注力することである。

今後、教区改編に伴い教区が広域化し、一カ寺の活性化に資するための教区独自の歩みが指向される中であって、本山から教区へ運動の主体を移譲していくことは必須であり、「人の誕生と場の創造」に資する施策に軸足を置いた教化の大綱を示す必要がある。

そこで本山機能は、真宗本廟崇敬・方針策定・資格付与・研究・情報発信を主軸とし、教区や組と目的が重複していた本山主催研修会等は廃止する。そして、教区・別院・組は、その特性に応じて、一カ寺が聞法の道場としての機能を発揮できるよう教区に寺院活性化支援室を設置するなど、共同教化の推進や人材育成等を推進していく。

また本山・教区・別院・組の教化研修に、これまで以上に連動性と一体感をもたらすことを企図し、これまで毎年発信してきた宗派の教化研修計画の基本方針を、3ヵ年度一体型に改めると共に、本山教学研究機関と教区教学研鑽機関との連携や各種関係団体との新たな関係性の構築に取り組む。

【主たる取り組み項目】

(1)－1 本山・教区・別院・組の明確な役割分担

《本山・宗務所》

宗派の方針の決定。本山として果たすべき機能の選択と集中。

《教区・教務所》

宗派の方針に則り、地方の特性に応じて、一カ寺の活性化に寄与するために教学振興と教化推進を図る。

《別院》

地域の教化の中心道場として、特性に応じた教化現場のモデルケースとなる。

《組》

一カ寺が聞法の道場としての機能を発揮できるよう共同教化を推進する。

【本山・教区・別院・組の役割分担】

機関	役割	要素
本山・宗務所	①社会状況と教勢の把握をもって基幹施策を企画・策定し推進する。 ②本廟奉仕、僧侶・教師等の資格付与・育成 ③聖教編纂、教材作成等の教学研鑽・学事 ④教化に資する情報の収集及び発信 ⑤真宗本廟における儀式執行、参拝者の接遇 ⑥宗派財産の管理と財政措置・宗派会計運用 ⑦被包括宗教法人の籍簿管理、災害対策 ⑧地方（教区・組）の教化・会計の窓口	※新たな宗務所機構案は 12 頁参照
教区・教務所	①教区教学研鑽機関と連動した教化に資する人材育成 ②組における共同教化のサポート ③寺院における教化面・運営面の総合的サポート	教区人材育成研修 教区諸研修 寺院活性化支援室
別院	地域の特性に応じた教化現場のモデルケースづくり	儀式執行、教化、地域とのつながりの創出など
組	①組における共同教化 ②一ヵ寺の活性化に向けた教化事業展開	共同教化の現場を創造する研修 組における諸研修

今後、この役割分担に基づき、行政単位の垣根を超えた教化情報の発信・交流・循環をさらに推し進めることのできる教化体制の構築が求められる。

(1)－2 今後の教化研修計画の策定に向けて

慶讃法要を目睫に控えた2021年度及び法要厳修年度である2022年度は、法要後の新たな教化体制で再出発するための転換期となる。

そこで、これまで毎年策定してきた教化研修計画（基本方針）の在り方を変更し、宗務改革の動きと連動し、2023年度以降、3ヵ年度一体型の教化研修計画を恒常化していく。

これは、大部分の教区が教化委員会をはじめとした教区内役職者の任期に併せ、中長期的な視点のもと、3ヵ年度を1スパンとして教化計画を立案・実施している実情に鑑み、本山の教化研修計画（基本方針）もこの形態に併せることで、本山・教区・組の教化研修計画に役割分担を意識しながらその連動性をもたらすことを企図するものである。

【役割分担を意識して既に取り組まれている事業の例示】

《組門徒会総合研修計画の改定》

2021 年 3 月に改選を迎えた組門徒会の総合研修計画について、運動推進の主体を本山から教区・組へという方針に立ち返り、それぞれの地方の独自性をもった教化の歩みが推進されていくことを願い、その改定が 2020 年 7 月になされている。これにより、本山での組門徒会長研究集会は廃止とし、組門徒会による本廟奉仕を促進する形態となっている。

(2) 本山教学研究機関と教区教学研鑽機関との連携

現在、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して「教区教学研鑽機関の整備・充実に関する助成」制度が構築されている。言うまでもなく、教区の教学研鑽機関は、教師の教学研鑽のみならず、座談などをおして法友と出会う大切な学びの場であり、教区・組の教化事業を担う人の誕生にも大切な役割を果たしている。

このような学びの場を全ての教区に確保し、制度化していく取り組みこそが、将来に教えを相続する環境整備であり、教区改編の取り組みとも連動し、全ての教区において教化を担う人の養成の場を確保することが企図されてきた。

助成の内実としては、それぞれの教区の自主性を尊重しながら、未設置教区への機関設置に対する助成や各教学研鑽機関の交流などへの経費補助を行い、整備・充実に向けた取り組みを進めることが想定されている。

このような歩みを踏まえつつ、宗派施策に対する教学的視座を本山・教区ともに一貫して発信・共有できる体制の構築を目指して、これまで培われてきた教学研究機能を再構築し、教区教学研鑽機関の独自性を尊重しながら、その連動を指向していく。

(3) 各種関係団体との新たな関係性の構築

「内局案」の策定にあたり、現行の宗派一般会計経常部における業務細目を総合的に再点検したところ、各種関係団体への助成金を始めとする関わり度合いの不均衡が大きな課題となった。

当然、各種関係団体の歴史とそこに願われていることの大きさは理解できるものの、本山として果たさねばならない機能の選択と集中を進める中から、宗派と各種関係団体における責任所在や業務分担、資金運用等の主体を明確にし、将来的に自立運営を基本とする形態へと変革していけるよう、その方途を模索・確立していく。

具体的には、2021 年度から「各種関係団体と宗派の将来展望に関する協議会（仮）」を宗務改革推進本部に設け、各団体の会計状況なども確認しながら、その歩みを進めていく。

5 組織機構に関する改革

●方針:宗務機構の最適化と総合的な人事計画の立案

- (1) 教区改編の推進 (17 教区体制の実働からその先へ)
 - (2) 中央宗務機関の改編 (局制への移行)
 - (3) 教務所の機能の充実
 - (4) 総合的な人事計画の立案
-

【概説】

宗門を取り巻く社会状況の変容に応じ進められてきた教区及び組の改編により、地方宗務機関の変革は一定程度進んできているものの、宗務の実効性や即応性の観点に立ち、これまでの宗務改革の歩みに連動した中央宗務機関の大胆且つ革新的な構造改革を行うことは急務の課題である。

そこで 2023 年度からの 17 教区体制の始動に向け、これからの 2 ヶ年度の中で、宗門の実勢と既存の機構・構造のマッチング作業を行いつつ、中央宗務機関（宗務所）と地方宗務機関（教務所）の役割分担と関係性の再構築を進めていく。

そのためのアプローチとして、まずは宗務所における事務の効率化を徹底して進め、地方宗務機関たる教務所がその実をあげられるよう「本山直結型の事務フロー」を確立し、教務所の機能をより充実させていく。

また、有機的な連携を可能とする宗務機構へと再構築をはかりつつ、総合的な人事計画を立案し実働させていく。

【主たる取り組み項目】

(1) 教区改編の推進(17 教区体制の実働からその先へ)

第 2 期改編教区の改編推進と第 2 次改編試案の提示/～2023 年 7 月

『第 5 期教区及び組の改編に関する中央委員会報告書』（2019 年 10 月 1 日提出）には、現行試案に含まれていない教区について「今後、宗門全体の教区改編の動向と教区の将来展望を見据えた時、近い将来、それら教区の改編に向けた取り組みは必要」と述べられている。

このことを受け、現在、第 6 期中央改編委員会では、新型コロナによる予想もしえなかった社会環境の変化や宗門財政のさらなる深刻化を見通し、現行試案に含まれていない教区を対象とした改編試案の必要性を認識し、その検討準備が進められている。

先行している教区改編の歩みに、「内局案」に示される教務所の更なる機能の充実、具体的には、寺院活性化支援室という機能をどう組み込んでいくのか、等の課題を念頭におき、中央改編委員会との協調性をもって取り組みを進めていく。

(2) 中央宗務機関の改編(実現目標年度:2021 年度～2023 年度まで段階的に)

① 宗務振興局の設置

内局の施策・方針が全宗務機関的に一貫性をもって実働されるよう、内局の直下に宗務機関全体の総合企画・総合調整の機能をもった機関を置く。

② 局制への移行

現行の機関を整理統合(「総務局」「教学教化局」「財務局」「本廟伝道局」)する。

また、各局には、人事、僧侶育成、地方宗務など、内容ではなく目的ごとに組織を再統合したセクションを配置し、各施策の一貫性を確保する。

名称	内容
宗務振興局	総合企画(組織・財務・教化のビジョン)の方針決定・宗務機関全体の総合調整及び広報に係る業務 新たな宗務行政の総合的包括的な IT 化、DX※の基盤づくりとシステム開発や人件費削減と人材の有効活用を両立させる人事制度の構築と実施。 ※DX(デジタルトランスフォーメーション)とは、デジタル技術を活用し、業務そのものやプロセス、組織文化・風土を変革すること。

※宗務振興局の直下に以下の4局を設置する。

総務局	宗門行政の総合局として総務課、地方宗務課、災害対策課などを配し、各制度に基づく宗務の総合管理部門。
教学教化局	あらゆる施策の指針を常に発信し続けられる教学機関の連動。役割分担に基づく教化事業の具体的方針策定と包括的僧侶育成体系の構築。
財務局	宗務所の財政構造・募財制度改革。宗派施設管理・営繕、宗宝、不動産管理・活用等の施策策定。
本廟伝道局	参拝者、観光者の接遇。真宗本廟の崇敬護持、儀式の在り方とその未来像の構築。

【新宗務所機構試案】

名称	業務	設置予定の主な課	現行職制による所管業務
総務局	総合管理	総務課・地方宗務課・災害対策課	総務部、内事部、組織部の一部(法人事務等)
	地方宗務の窓口		
教学教化局 ※1	教学機関	企画調整課、僧侶育成課、東本願寺	真宗教化センター、研修部(婦敬式)、教育部、組織部 (地方教化)、出版部、首都圏教化推進本部の一部
	教化育成 ※2	出版、都市教化推進課	
財務局	財務改革	財務課、財産管理課	財務部、組織部の一部(奨励/宗宝)
	財産管理		
本廟伝道局	参拝者接遇	参拝課、本廟奉仕課	本廟部の一部、大谷祖廟事務所、研修部(奉仕団)
	本廟機能		

※1 「教学研究所」は従来どおり独立宗務機関とし、「教学教化局」に教学の指針を伝達する。また教学研究所と各教区の教学研鑽機関との更なる連動を指向する。

※2 総合的な僧侶の育成を推進するため、得度、教師資格、住職修習、式務関係の諸講習を担う。

※ 今後の真宗本廟崇敬のあり方を踏まえ、現式務所の位置付けを検討する。

※ 解放運動推進本部、親鸞仏教センター等、教学教化にかかわる機関の位置付けは今後検討する。

※ 宗会事務局、会計監査院、審問院等の独立宗務機関は従来の機関とする。

③ 本山直結型事務への移行

前述の中央宗務機関の改編に伴い、従来教務所を受付窓口としてきた募財・願事事務等の諸事務については、寺院から本山に直接行えるようコールセンター窓口の設置等も含め検討・機能化し、教務所が担う業務の性格を抜本的に改める。

《事務効率化の方途》

宗務機関の変革に向けて歩むべき道筋として、まずは、事務省力化の徹底、見直しが第一義と捉え、新たに設置される宗務改革推進本部にて、その作業に取り組む。

- * 寺院や願人と宗務所を直接つなぐ事務のオンライン化に向けての検討

- * 集合型会議の抑制と新たなツールを用いた会議形態の徹底

(ZOOM 会議の導入を進め対面式会議を従来の 30～40%程度に抑制)

- * I T の活用と業務フローの見直しに係る調査・研究等

(特に宗務所の内部管理業務についてのスリム化の徹底)

【既に実施または予定している業務】

《院号法名申請事務の簡略化（組織）》

2021年1月から、教務所から組織部間の手書きによる申請書を廃止し、データによる申請に変更。院号法名申請の多い教区ではこの取り組みで雇員を減員できるとの声も聞かれる。

《教務所における出版物頒布業務の終了（出版）》

インターネットによる書籍注文の増加及び「年間書定期購読制度」の導入により、教務所を介さず出版部と寺院との直接取引が可能となったことから、教務所における「出版物頒布業務」は2021年度で終了。2023年度から、インターネット注文の更なる推進のため「読みま専科 TOMO ぶっく」を廃し、EC サイト「東本願寺ブックストア（仮称）」を開設し、タブレット端末対応をはじめ、クレジット決済や代引き等の前払い決済の導入など利便性の向上を図る。

《文書事務の省略化（総務）》

2021年度から、宗務機関内往復文書の原則廃止、決裁書面の断続的な削減、書面事務のワークフロー化による完全ペーパーレスの実施、宗門法規の左横書き化による法規総覧発行形態の変更（インターネット上でのデータ閲覧を主軸に）。

《事前予約制導入に向けた取り組みの推進（大谷祖廟事務所）》

大谷祖廟への納骨等の申込みに際し、インターネットを活用した事前予約制を導入する。

事前予約制の導入により、繁忙期における申込みの集中が緩和され、年間を通して細やかな案内が可能となり、宗祖の教えを丁寧に伝えることで納骨をご縁としてさらなる聞法の歩みを深めていただくことが期待される。

また、来所者の人数等の事前把握やデジタル化の促進により、受付事務の効率化を図る。

《電子決済導入による決済管理システムの構築に向けた取り組みの推進（財務）》

2020年度中に新たに導入した会計システム及びPOSレジにより、本山各窓口においてクレジットカードの決済が可能となり、また、レジにて扱った収納に関するデータを本山の本体会計システムに直接取り込めるため、決済手段の増加だけでなく、収納事務をスムーズに行うことが可能となった。

今後、教務所においても同様の環境を整え、会計処理に係る事務の省力化を図る。

《各種記念品の統合・管理に向けた取り組みの推進（財務）》

各部で調製・管理している各種記念品について、可能な限り統合し、財務部で一括調製・一元管理することにより、調製経費及び各部管理業務の低減並びに宗派としてのブランドイメージの定着とデザインの統一を図る。

(3)教務所の機能の充実(実現目標年度:2023 年度から)

教務所を受付窓口としてきた募財・願事事務等の諸事務について、寺院から本山に直接行えるよう機能化し、教務所は教区人の手による主体的な教区教化をサポートできる教化拠点としての充実を目指す。

① 宗務行政の総合窓口機能

これまで業務の中心となっていた各種事務を本山直結型に改めることで、現状の教務所員の事務量を軽減し、より一カ寺の課題、悩みや不安に丁寧に寄り添うことを第一義とした寺院と宗門施策とをつなぐ総合窓口としての機能充実を図る。

【教務所における教化面・運営面のサポート内容】

《教化面》

教化委員会・寺院活性化支援室を中心にサポート。教務所員はコーディネーター的役割を担う。

《運営面》

教務所員は法人事務の相談、申請事務の補助や代理、便利なサービスの紹介、公益性の向上等をサポートするとともに、募財奨励にも努める。

② 本山直結型を目指す主な事務

御依頼収納、院号・収骨等、寺院願事、授与物・出版物、共済、各種記念品交付など。

③ 教務所に残る事務

教区会計管理、議決機関・教学教化機関に関する事務、組の運営に関する事務、選挙事務、災害対応、法人事務など。

(4) 総合的な人事計画の立案

① 徹底的な事務省力化及び効率化並びにデジタル化の推進

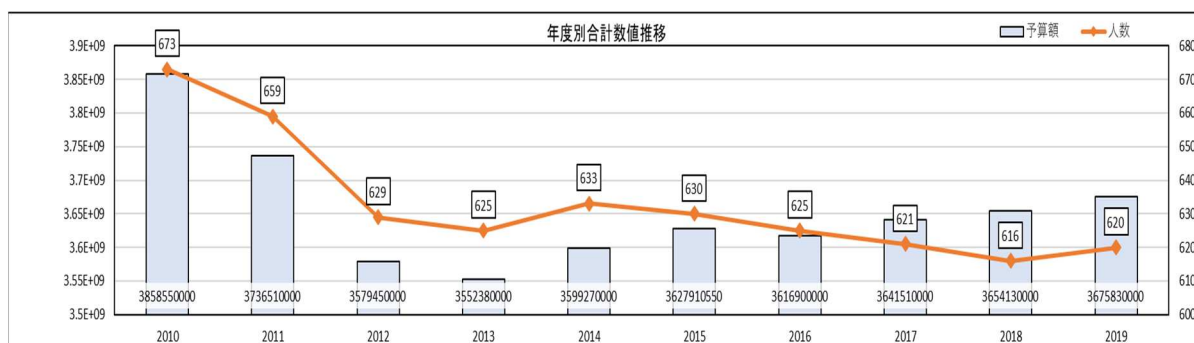
② 多様で柔軟な働き方の検討・推進

《人件費の推移と現況について》

近年の人件費の推移を概観してみると、給与・諸手当・社会保険費の人件費総額ではほぼ横ばいに抑えられており、内訳としては、諸手当及び国の制度変更による社会保険費が増額しているものの、基本給を中心とする給与は逆に減額傾向にある。

また、職員数についても、2015 年度の真宗教化センターの開設など、新しい部署を設置して、特に教学教化の充実を期して機構が整備され、その部署に専従する職員を増員する一方、宗務所各部門や教務所の一般職の人数を減ずるとともに、宗務所や教務所の現業職の業務を業者へ委託するなどの措置により、総職員数は減員している。

【宗派における近年の人件費推移表】



《今後の方向性の概要》

「内局案」の策定にあたって、プロジェクトにおいて今後の宗務所職員数のシミュレーションを行った。

2023年度までを見据えたところでは、まずは退職者数と新規採用者数のバランスによって宗務所各部門の職員数の減員（各部1～3名程度）をはかり、その後は各部の状況を見定めながら、男女共同参画の視点も踏まえつつ目標値を設定した人事制度改革を推進していく。

したがって、業務の廃止を含めた徹底的な事務の省力化及び効率化並びにデジタル化については、すぐにでも取り組んでいかなければならず、日々の業務においてその実態を把握しつつ、既存業務のプロセス自体の見直しによる課題解決など、必要な取り組みを推進する。

なお、このことはただ単に財政的側面から職員を減らすという考え方ではなく、あらゆる職員が活躍できるような職場環境、宗務機構を創出することを目指した取り組みとする。

《人事制度改革の始動にあたっての着眼点》

- ①宗務役員全体の意識喚起
- ②あらゆる分野での男女共同参画の推進
- ③徹底的な事務省力化（本山直結型を指向）の実施

宗務に携わる者全員が共通の危機意識をもって主体的に課題化して取り組むべく、改革推進のプロセスや作業を共有化する。

④新たな養成方法の策定

- ・人事考課制度を導入し、職員のモチベーション向上につなげるとともに、業務適性に適合した人事配置を可能にする。
- ・「イノベーション道場」など、新たな養成カリキュラムの導入が進められているが、将来の組織機構や働き方を見据えた職員養成のあり方を抜本的に見直し、新たな試験制度の導入、必要な能力に応じた個別のスキルアップ講習制度を構築する。

⑤様々な採用形態・給与体系の考案

- ・ジョブ型雇用、中途採用・エリア採用等の積極的な導入

- ・年功的な給与体系を改め、雇用形態、人事考課、役職に応じた給与・退職金制度の導入

⑥諸制度の整備

- ・テレワークや在宅勤務の導入
- ・定年制の見直しや早期退職制度の導入
- ・残業過多部門に対する業務改善指導

《年次計画その1～2021年度から2022年度までの間に集中的に取り組む》

（1）徹底的な業務省力化及び効率化並びにデジタル化の推進

①廃止を含めた業務の精査と見直し

部門ごとに業務の精査を行い、必要性の低下した業務については業務自体を廃止するなど、積極的な業務見直しを行う。この経験を活かし自主的に改善に挑戦し続ける人材を育成することで、新たな組織文化を定着させる。

②定型業務の効率化

押印・書面・対面業務等の見直しを行うとともに、データやデジタル技術を活用した業務の効率化を行う。

③部門を横断した業務の効率化

複数の部門にまたがる業務も見直しを行うとともに、データやデジタル技術の活用により徹底した効率化を行う。

（2）働き方改革に向けた意識喚起の推進

職員の心身の健康確保及び仕事と生活の両立には、長時間労働の是正や男女共同参画の視点が必要であることは論をまたない。そのためには、その実態を正確に把握した上で、適切な勤務時間管理を行うことが必須であり、面談による勤務実態の把握に努める。

また各部門における超過勤務について、その原因を調査し、当該部門と共に改善を図ると共に有給休暇の取得促進を行う。

《年次計画その2～2023年度から実施を目指し取り組む》

①多様で柔軟な働き方の検討

徹底的な業務省力化及び効率化並びにデジタル化を経て見出される各部門の業務に合わせた働き方の検討が必要になる。ジョブ型雇用、兼業・副業、テレワークなど多様で柔軟な働き方を検討する。その際に、中途採用や早期退職制度の導入、年功的な給与体系、雇用形態、役職、職務内容など現行制度そのものを見直す。

②職員養成のための新たな制度設計

職員の能力や経験を最大限発揮することで質の維持を図る。そのために、『人事評価制度』等を検討し、職員のモチベーション向上につなげるとともに、業務適性に応じた人事配置・給与を目指す。職員対象の各種講習について抜本的に見直し、僧侶としての基本的資質の養成、各役職や状況に応じた諸講習を実施する。

6 財務に関する改革

●方針:時代状況に応じた予算規模のもと、公平で透明な財政制度を構築～予算の見える化～

- (1) 歳入構造の変成と交付金制度の改革
- (2) 平衡資金及び各種資金の統合による「財政調整基金」(仮称)の新設
- (3) 新たな宗派財源の確保
- (4) 一般会計と特別会計の統合による宗派会計の再編成
- (5) 第4回門徒戸数調査と2023年度からの御依頼割当基準

【概説】

宗門が持続可能な組織体へと転換するための財政制度の構築には、「危機感の共有」、つまり、現状の宗門規模をそのまま10年先、20年先まで持続させることは不可能との認識を宗門全体で共有しなければならない。

そのため、財務に関する改革の骨子としては、“教”が“財”を生み、“財”が“教”を支えるといった懇志教団としての本来性の回復に向けて、宗門を運営するうえで必要不可欠な経費総額を導き出し、一カ寺・一門徒が公平・公正・透明且つ宗門護持の精神に基づく必要な拠出金として理解される制度を新たに構築する。

【主たる取り組み項目】

(1)歳入構造の変成と交付金制度の改革～本廟護持と教区運営の展望～

①歳入構造の変成の概要

「相続講金」「同朋会員志金」「寺院賦課金」を「宗門護持金(仮称)」として一元化する。

現状、経常費御依頼の総額に微増微減はあるものの、超過完納により予算を上回る収入となっていたがために、その収入総額を根拠とした事業計画が立案(願い予算化)されてきており、基本的には永らく据え置かれたままの現御依頼制度は硬直化していると言わざるを得ない。

また、「寺院賦課金」については、寺格制度が廃止されたことに伴い、1992年6月施行の「宗費賦課金の賦課基準に関する特別審議会条例」によって設置された特別審議会にて賦課基準が審議され、同年12月に宗務総長に提出された報告書に基づき、現行の15段階の号数が設定され、1995年度に若干の金額改正がなされたものの、今日まで長らく改正がなされていない。

そのような中、宗派が責任をもって活動するために必要な財源の安定的な確保と、全ての宗門人がひとしく宗門財政を担うという視点をもって取り組む財政改革の第一歩として、

宗費賦課金に関する詳細な調査と審議検討を進め、2018 年度からの宗費賦課金の改正を目指し、2016 年 6 月に新たに「宗費賦課金に関する審議会条例」が制定され、「宗費賦課金に関する審議会」が設置された。その結果、宗派財政の将来的展望と財政全体に占める義務金としての割合等、総論的に議論すべきであるとの答申が提出され、賦課金制度の抜本的な改正にはつなげられなかった。

宗門における主要財源である経常費御依頼と賦課金の課題は明確でありながらも、主要財源であるが故に、これまで抜本的な制度改革につなげることができなかった経緯を踏まえ、このたびの宗務改革の取り組みによって、宗門が持続可能な組織体へと転換し、安定的且つ永続的に宗門を運営していくための財政制度を構築することは急務である。

そこで、新たな制度による歳入構造は、公平・公正・透明の確保を大前提としながら、安定的な宗門活動を可能にする原資確保のための制度設計を指向し、懇志教団たる宗門の在り方を大切にしつつ、まずは、「収入科目の整理集約」と「義務金の性質や規模の見直し」に着手する。

具体的には、従来の「相続講金」・「同朋会員志金」・「寺院賦課金」を「宗門護持金（仮称）」として一元化し、それ以外には、「僧侶賦課金」、「共済賦課金」、「懇志金（納骨志・読経志・諸懇志の 3 種）」、「冥加金（仮称）」を設定し、“見やすさ・わかりやすさ”を表現した構成とすることを指向する。

なお、本件は、宗憲の改正に及ぶ内容であることから、宗門財政の将来ビジョンを全体共有しつつ、大局的な議論を重ねたうえで、新たな歳入構造を形成していく必要がある。また、「宗門護持金（仮称）」は義務金化を想定していることから、予算化したうえで宗会の議決のもとに徴収していく方途を検討していく。

【歳入構造の新旧対照表】

現行	新制度	対象	護持金充当	備考
相続講金	宗門護持金 (仮称)	第4回門徒戸数調査結果の門徒指数を使用	充当する	教区における御依頼割当基準を見直し、2028年度以降は教区での御依頼割当基準の再調整を廃止し、宗派から寺院に対し直接御依頼できる構造を目指す。 ⇒全国一律の基準として導入 ※義務金化については別途検討
同朋会員志				
寺院賦課金				
共済賦課金	共済賦課金	全寺院一律	充当しない	上記との一体化も検討
僧侶賦課金	僧侶賦課金	役職別	充当しない	宗門荷負の責任の明確化
懇志金（納骨志）	納骨志	所属寺院を経由した申請分	充当する	事前予約・決済システムを導入 ⇒遺族のストレスフリー化、人件費の抑制
		大谷祖廟での直接受付分	充当しない	
懇志金（読経志）	読経志	所属寺院を経由した申請分	充当する	
		大谷祖廟での直接受付分	充当しない	
冥加金	未定	各種冥加金及び礼金の一体化	充当しない	「冥加金」の名称は別途検討
願事礼金				
諸懇志	懇志金	各種法要時の懇志、賽銭	要検討	オンライン化の効果を踏まえ検討

②交付金制度の改革

・交付金制度の課題

2019年度時点における寺院・教会、別院より収納される金員（相続講金、同朋会員志金、宗費賦課金）の総額は、約58億8,900万円である。

これに対し、宗派が支弁する経費（①各種交付金及び還付金、②賦課金徴収諸費）は、①8億9,301万円、②2,451万円、総額9億1,752万円であり、収入に対し、約15.6%を地方への交付金として配分する形態を用いている。

従来、この御依頼や交付金制度を通して、本山と教区との関係性・一体性を表現してきたとも言えよう。しかしながら、寺院・教会、門徒等の考え方（感覚）はどうか。

“御依頼”と称してはいるものの、御依頼を受ける側の感覚は寧ろ義務金や負担金という認識に近いのではなかろうか。教区や組、寺院の現場感覚として、交付金を通して本山と教区との結び付きを実感することは難しい。

交付率の固定化の責任は、本来決定権者たる内局にあるものの、教区会計の維持に配慮した結果、御依頼額の決定や交付率の変更にまで踏み込んだ検討が困難であるというのが現状である。交付金制度の性質上、全ての教区が一定の運営水準を維持しうよう財源を保障することは格差是正の観点からも重要な要素であるものの、等しく同一の交付金率が適用される現行制度では、それらが十分に担保できるものとなっていないことも課題の一つで

ある。

また、一部の教区に見られるように、全寺院完納に消極的であったり、賞典ニーズの高い寺院の収納額に依拠しがちな教区体質の要因ともなっている。

・行政における交付金(税)制度

新たな制度を考える時、宗派における交付金制度と国と地方自治体における交付金のあり方は全く異なっていることを改めて確認すべきである。

国が行う地方財政調整制度とは、全国的に一定の行政水準を確保するためのものである。これは、地方税収入の不均衡による地方自治体間の財政力格差を調整するもので、地方自治体独自の判断で使える一般財源として交付され、地方収入の約 18%を占めている。この地方交付税には普通交付税(交付する税総額の 94%)と特別交付税(交付する税総額の 6%)の 2 種類がある。普通交付税は、地方自治体が合理的かつ妥当な行政を行うために必要な経費(基準財政需要額)と、税収見込み額から地方自治体独自の施策のための留保分(25%)を除く一定額(基準財政収入額)を算定し、需要額が収入額を超過した場合、その差額に応じて交付される。不交付の地方自治体は東京都及び 86 市町村(2019 年時点)のみとなっている。

宗門における交付金制度の現状は、国と地方自治体における地方交付税制度に一見外観的には近似しているものの、教区財政の規模感や運営の実態に関係なく、単純な地方収入によって算出された金額を機械的に交付・収納するのみの現状にある。

また、交付金率(教化交付金 15%・奨励交付金 2% 計 17%)そのものについても、その妥当性を議論することのないまま今に至っていることから、制度として形骸化していると言わざるをえない。

加えて、一つの収入に対して交付される金員の種類(教化交付金や奨励交付金、還付金、補助金(地方事業補助)等)が多数制度化されている。

肯定的に捉えるならば、これらの制度が出来た当時や経済状況が豊かであった時代を背景とする潤沢な宗派財政の裏付けの中で、より手厚いサポート体制を講じてきたともいえる。

その反面、裁量権や使用権限も含めて教区へ分配したことにより、教化に資することを目的とした交付金の使用の内容と成果が見えにくい構造となってしまうている。

なお、この構造は、宗派と教区の関係性のみに留まらず、教区と組にもあてはまるものと考えている。本来、交付金の使用にあたっては、教区に自由裁量が認められるようになったにも関わらず、果たしてどれだけの教区が独自性・計画性をもって組への資金助成を行ってきたのかという視点を持ち合わせたうえで、議論を深めていくべきと考える。

・宗門における交付金制度の必要性和将来展望

前述のとおり、本来柔軟な制度であるべき本制度が、硬直化したものへと変容したことによって、受け手の教区側の予算編成も固定化し、教区費等の自主財源も積極的に増減できるような状態にない。

教区改編の主題の一つに「教区の自主運営（自立）」があり、特に九州教区からは経常費御依頼収納に依拠した交付金制度を見直し、経常費御依頼額の減額によって負担軽減を図ることについて言及・要望されている。著しく変化する社会状況に加え、少子高齢化による人口減少が加速する中であって、宗門財政規模が縮小せざるを得ない状況を見据えるとき、交付金に依拠した教区運営には限界があることから、「御依頼＝交付金」という本山と教区の共依存関係から脱却したうえで、宗務改革の連関の中で、教区の自律化・自立化を推進することが重要であり、2023 年度を機に、現状の交付金制度は廃止すべきであると考ええる。

しかし、これは単に交付金制度を廃止するというだけでは決してなく、中央の機構再編が同時進行されていく中で、教区においても、「人の誕生と場の創造」に資する施策に軸足を置いた教化の現場として、将来を見据えた教区教化体制の再構築とそこから導き出される必要予算（教区費）の算出が必要不可欠であり、そこに教区の自律化・自立化が体现できるものと考えている。

また、2023 年度までという限られた時間の中で、教区費の見直しなど教区環境が十分に整備できないことも想定されることから、現状の交付金制度の廃止に向けた移行制度の検討は必要であると考えられる。

なお、教区運営の原資の一つでもある教務所旅費や事務費、地方事業補助等、教区会計に大きく影響を及ぼす現行制度についても、存廃を含めて検討していく。

そういった状況を踏まえ、

- ・現状の交付金制度廃止に伴う教区独自の財源確保（教区費の増額等）
- ・限りある教区財源の効率的な運用（事業の見直し等）
- ・移行制度の検討

の3つを一体として、宗会議員からの意見聴取、教区への内局巡回、連区単位での公聴会などを通して、複合的にその方向性を議論する場を設定していきたい。

(2) 平衡資金及び各種資金の統合による「財政調整基金(仮称)」の新設

財政基盤の再整備及び主要施策に対する予算配分の重点化と資金の集中投資

平衡資金については、歳計の不足を補うことを目的として設置されていることから、どの資金よりも厳格に確保されなければならないが、実際は特定の会計の収支バランスを補完するために融通されるなど、予備費的に使用されている。また、一般会計の歳計剰余金の半額のみを繰り入れている現状の資金確保のあり方では、歳計剰余金の大幅な減少傾向の中にあっては、資金を十分に確保することは非常に困難な状況にあるといえる。

また、平衡資金を含め総額 200 億円に及ぶ各種資金は、それぞれ法規の定めにより使用目的を限定し、厳密に管理区分されている。そのため、宗派としての資金総量は潤沢でありながら、一般会計に不足を生じた場合でも、各種資金よりそれを補完することは基本的にできない制度設計（資金の紐付化）となっている一方、主に連結する特別会計の歳計剰余金が機械的に繰り入れられる構造となっている。

ほぼ全ての資金における実態として、明確な資金計画（積立の目的、目標とする資金総量、保管期間、使用範囲、時期等）が無いことや管理する資金本数の多さ（平衡資金を含む 18 資金：2021 年 4 月末日現在）、資金の現在高と事業内容との規模感の乖離、既に資金として確保する必要が無いもの等、課題は多岐にわたる。

将来に備え、できる限り多くの資金を確保することを前提とした現行制度によって、200 億円にも及ぶ財源を確保できたことは大きな成果ではあるが、資金を小分け・紐付けすることにより、却って資金の硬直化と制度の形骸化を招いていることから、安定的且つ永続的な資金確保に向けた主体的な管理保管の構造を新たに構築する必要がある。

上記のことからも、新たな宗門構造を支える財源基盤の整備のためには、資金の一体化はもとより、事業内容や規模感に応じた資金計画を立案するとともに、使用すべき時機に至った際には、事業計画書を宗会へ提出し、十分に審議いただいたうえで、集中的に資金の使用を可能とする制度を設計すべきと考える。

ついで、今後、地方自治体において、景気の変動などで財源が著しく不足した場合の補填や、災害によって発生した経費の財源等にあてることを目的として設置する「財政調整基金」を参考にしつつ、宗門活動を持続ならしめる原資としての宗門版「財政調整基金(仮称)」の設置を検討する。

【各種資金一覧表】

(2021 年 4 月末日現在)

資金名称	現在高	目 的
平衡資金	5,863,223,873	歳計の不足を補うため 本派の将来的展望に立った重大な事業を推進するため、これに必要な資金が大幅に不足し、その財源確保が困難であるとき
給付準備金	234,953,140	共済金の不足を補うため
復興共済積立金	7,977,521,698	共済金の不足を補うため
墓地整備準備金	477,676,498	墓地の整備に要する経費を補うため
災害見舞準備金	262,862,109	一般会計に計上されている災害見舞費の不足を補うため
親鸞仏教センター資金	539,019,905	親鸞仏教センターの設置及び管理運営に必要な資金を確保するため
宗宝宗史蹟 保存管理資金	131,031,588	宗宝及び宗史蹟の保存管理に必要な資金を確保するため
真宗本廟諸施設 営繕積立金	1,282,425,914	御影堂、阿弥陀堂及び御影堂門を除く諸施設の大規模営繕について、将来的に必要とされる資金の一部又は全部を確保するため
真宗本廟両堂等 御修復積立金	2,438,594,669	御影堂、阿弥陀堂及び御影堂門の将来的な御修復及び大規模な営繕に備え、必要とされる資金の一部又は全部を確保するため
東日本大震災 復興支援資金	124,647,331	東日本大震災に対する救援金として本派に預託されている金員を、本派が行う復興支援に使用する資金として保管し、適正に経理するため
宗務改革推進資金	304,894,525	教区及び組の改編、門徒戸数調査及び財政改革等、宗務の改革の推進に必要な資金を確保するため
出版物特別会計 運営資金	86,808,639	出版物の販路拡張、本派の書籍の電子化等新たな出版分野の開拓及び視聴覚伝道用刊行物の刊行に必要な資金を確保するため
首都圏開教推進資金	225,472,386	首都圏開教拠点の設置及び整備に必要な資金を確保し、もって首都圏における教化推進に資するため
沖縄別院整備資金	97,589,795	沖縄開教本部と一体として運営される東本願寺沖縄別院の整備に必要な資金を確保するため
退職慰労金 給付運用資金	397,018,750	退職慰労金の円滑な給付と支出の安定に必要な資金を確保するため
寺院活性化支援資金	200,000,000	別院及び寺院・教会の活性化支援に将来的に必要な資金を確保するため
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推進資金	132,000,000	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の推進に必要な資金を確保するため
不動産預り	83,610,895	不動産売却による保管金として保管するため

①「財政調整基金（仮称）」の管理区分

新たに宗門財政の原資として設置しようとする「財政調整基金（仮称）」は、「基本資金」と「普通資金」の2つに区分し、安定的且つ柔軟性をもった管理保管体制を講じる。

【財政調整基金（仮称）】

「基本資金」

現行制度における平衡資金を想定する。厳密な管理保管体制のもと、費消は厳に制限する。やむなく使用する場合は、事業計画や資金計画を策定したうえで宗会の議を経ることを条件とする。

「普通資金」

平衡資金以外の資金を一体化したものを普通資金として想定する。基本資金と同様の管理保管体制を講じるものの、事業の重要性や緊急性に応じて、即応的・機動的に使用することを可能とする資金。

また、資金の一部は運用対象として区分し、運用益を確保していく。

②財源確保の手立て

宗門活動を持続ならしめる原資としての基金である以上、突発的な災害や急を要する経費に備えるためにその金員は確実に確保されなければならない。現行の平衡資金の場合、その財源は歳計剰余金の半額を繰り入れるのみの受動的な制度となっている。新たな制度では、従来の歳計剰余金の一部を繰り入れることに加え、一般会計内に基金積立のための原資を予め予算化する措置を講じる等、より主体的な財源確保に努める制度を構築する。

(3)新たな宗派財源の確保

既成概念にとらわれない財源の創出

①資金の運用

宗派財政の財源は浄財である以上、その管理には慎重を期し、不要な費消は厳に慎まなければならない。そのため、宗派における全ての資金は、現状、普通預金と定期預金のみで管理・保管しているが、永らく続く超低金利の影響による利息収入の激減に加え、預入先の破綻によるペイオフを考慮すると、資金全額を特定の金融機関への預金のみで管理している現状は、極めてリスクの高い資金の管理方法と言わざるをえない状況にある。

一方、金融マーケットでは、これまでに無かった新たな価値観が表出しており、その中には、宗派との親和性が高く、より安定的に運用を図れる金融商品等も現に多く存在する。

行財政改革の取り組みにおける「新たな宗派財源の確保」として、宗派における資金管理も、より柔軟かつ大胆な転換が必要であると考ええる。

そのためにも、浄財である資金の保全を担保するための厳格な管理体制は当然必要である。それを確保しながらも、効率的に資金を運用していけるような制度を設計し、財政基盤の強化につなげることを指向する。

また「第2種共済復興共済積立金」については、制度の更なる充実と原資確保の観点からも、資金の一部運用についても複合的に検討する。

②不動産活用による財源の確保

・宗派における不動産活用の契機

宗派が所有する不動産の内、特に京都市内に点在する土地の利活用を起点として位置づけた取り組みを進める。

2023年は重要な要素が集中する年であるが、特に不動産活用に視点を置くならば、宗派が京都市と協議を進めている市民緑地整備が完了し、市民に開かれた場として始動するタイミングである。京都駅前という立地を最大限に活かしつつ、門前の賑わい創出・地域活性に大きな期待が寄せられる事業であり、この整備により、真宗本廟境内と渉成園までのアプローチが、物理的な距離は変わらないものの、心理的距離は近くなることに大きな可能性を見出しており、これを好機と捉え、周辺土地において連動した不動産活用を行う。

・“グローカリズム”に立った不動産の積極的活用

渉成園周辺の不動産活用を含め、対象となる京都市内の不動産5箇所（旧聖護院跡地、旧了徳寺跡地、旧総会所跡地、旧室町・乾町役宅及び旧光華ホール跡地、高倉会館周辺）における事業展開（マンションや学校法人関係施設、ヘルスケア、小売業の誘致等）に関して、一つの土地に一つの事業をマッチングさせる従来の個別対処的な手法ではなく、全体の将来像を描きつつ具体化する。

具体的には、広域な世界感を意味する「グローバル」、地域との共存共栄を意味する「ローカル」、この2つの世界感の中で事業が始動することを表現する「リズム」。この3つの要素を併せた「グローカリズム」（造語）という事業理念に次に述べる3つの視点を重ね合わせる中で取り組みを進める。

I.事業を通して地域が活性化し、宗派と地域が共存・共栄できる環境を整備する“地域還元”の視点。

II.感染症拡大以前には、年間5,300万人を超える観光客が訪れていた国際観光文化都市の玄関口にある真宗本廟は、市内旅行のハブ（始発・終着）的位置にあり、海外や市外と市内をつなぐ京都市の顔＝フロントの一翼を担っている。両堂をはじめとする重要文化財建物群を有し、“奇跡の庭”とも称される渉成園のロケーションや駅からのアプローチの良さ等、宗派の持つ潜在力や発信力を存分に活用する“グ

ローバル”な視点。

Ⅲ.本山である真宗本廟の足元で直接的な収入源（＝地場収入）を確保し、その収益を寺院・門徒に還元（負担軽減）する“収益の内部還元”という視点。

これらの視点のもと、京都市内の不動産を一体と見て、それぞれの土地が持つ特性や地域のニーズを捉え、宗門関係者はもとより、青少幼年や高齢者、子育て世代を中心に、ご縁ある全ての方々に寄り添った事業展開を目指した不動産活用を取り纏めたグローバルデザイン（総計画）を 2021 年度中に公開する。

（4）一般会計と特別会計の統合による宗派会計の再編成

2021 年度から第一種共済特別会計、渉成園特別会計、大谷専修学院特別会計を一般会計に統合

宗派における会計は、宗派の施策を網羅して通観できるよう、一般会計で一体として経理する「予算単一主義」を原則として運用している。

一方で、特定の目的又は事業について、財政の明確化・適正化を図るため、特に一般会計の歳入歳出と区分して経理する必要がある場合に限り、特別会計を設置してきた。しかしながら、時代状況の変化の中で、一部の特別会計では、設置当初目指された運用形態を保持することができず、一般会計からの補填に大きく依存せざるをえない状態となっている。

このような状況を踏まえ、行財政改革の一貫として、宗門財政の健全化と基盤整備を目的に会計構造の抜本的な見直しを図るため、改めて各特別会計の現状を具に点検確認し、宗派として継続しなければならない事業を見定め、必要な財政措置を講ずることができるよう、会計原則に立ち返った構造への再編成をしていくことが不可欠であると考え、その取り組みを進める。

まずは、寺院・教会の福祉を図ることを目的とする第 1 種共済制度、貴重な宗派財産たる渉成園の管理・活用、本派の重要な教師養成機関である大谷専修学院の安定的な運営の 3 点を、今後も継続的且つ確実な運用を担保しなければならない事業と見定め、大きな会計の中でより安定的な運用を図るため、各特別会計を速やかに閉鎖して一般会計に統合する。

なお、他の特別会計についても、一般会計と区分することの必要性や妥当性を十分検討したうえで、2022 年度にて再編成を行う。

（5）第 4 回門徒戸数調査と 2023 年度からの御依頼割当基準

来たる 2022 年 2 月に「中央門徒戸数調査委員会」が中心となり、第 4 回門徒戸数調査が実施されるが、「教財一如」という懇志教団たる宗門財政の基本精神の具体として、この調査によって得られた指数を算出根拠とした公平で透明な財政制度を構築していく。この願いに立ち、2023 年からの新御依頼割当基準策定にあたっては、調査結果の 10 割使用を指向し、御依頼割当基準策定委員会を設置して取り組みを進める

なお、門徒戸数調査については、公平性・公正性・透明性を確保し、且つあまねく同朋が宗門活動に応じることを掲げて、未来に教えをつなぐ持続可能な宗門の基盤整備に資するための行財政改革の一環として、適切かつ円滑な取り組みが推進されていくことを願う。

《中央門徒戸数調査委員会及び御依頼割当基準策定委員会により実施・検討》

7 おわりに

以上、将来に向けて持続可能な宗門の基盤整備を目指し、2023 年度にお迎えする慶讃法要を一つの基点に、行財政改革の取り組みを強力に推し進めるべく、教化、組織、財務それぞれの観点から、内局として着手すべきと考える改革内容を「内局案」として示しました。

「内局案」は、宗門の将来ビジョンの構築に向け、内局として考える段階的な改革の道すじを、あくまでも試案として大局的に明示したものであります。中には、これまでの歩みや現在のあり方を否定するかのごとき印象を抱かれる部分もあるかと存じます。

しかしながら「前に生まれん者は後を導き、後に生まれん者は前を訪らえ、連続無窮にして、願わくは休止せざらしめんと欲す。無辺の生死海を尽くさんがためのゆえなり」との言葉に表される宗祖親鸞聖人の精神は、まぎれもなく今の宗門に息づいています。いつの時代も人の連続性は途絶えることなく、同朋会運動によって時代に応え、同朋社会の顕現に努めることを使命としてきた歩みが我が宗門のいのちであり、この私にまで届けられています。

これまで培われてきた宗門の土台の上にしか“これから”は生まれません。現代の私たちにまで相続・伝持されてきた大切な教えを未来へ受け渡していくための改革として、これまで守り伝えられてきた精神を確実に受け継ぎつつ、改めるべきことは憚ることなく大胆に見直してまいります。

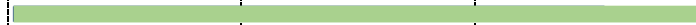
願いとするとところは、どこまでも現状の危機を宗門に属する全ての僧侶・門徒と共有し、一人ひとりが能動的にこの改革に参画していくことであり、その営みそのものが、行財政改革として果たそうとすることの本質であると思量するものであります。

責任をもって未来に教えをつなぐため、この宗門に属する喜びと覚悟を共感・共有し、丁寧な対話を紡ぎながら、宗務改革（教区及び組の改編、門徒戸数調査、行財政改革）を推進してまいりたいと存じます。

宗務改革（行財政改革）ロードマップ（2020年度～2023年度）



宗務改革（行財政改革）行程表

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度～	現在 ⇒ 未来
組織	教区改編	 教区改編の更なる推進			 全国17教区へ	25教区 ⇒ 17教区 教区規模の平準化・改編による諸経費削減
	宗務機構改編	 本山直結事務フロー確立・宗務所事務簡素化			 5局制始動 教務所の教化拠点化	11部門5機関 ⇒ 5局 現行部門を目的毎に再統合し施策の一貫性を確保 教務所を募財・事務受付から教化拠点としての充実を目指す
	人事計画	 ITによる事務省力化・新たな採用形態研究・勤務時間管理徹底			 人件費2割減	⇒ 人件費2割減 事務省力化と様々な就業形態・給与体系の考案による適切な人事配置
教化	教化研修計画	 1カ年度	 2カ年度一体型の教化研修計画		 3カ年度一体	1年単位の教化研修計画 ⇒ 3カ年度一体型の教化研修計画 教区との連動を期した教化研修計画の立案
	教化の役割分担	 本山主催研修会の見直し		 教区・別院・組の機能が発揮される研修計画		各種研修会の重複(本山・教区・組) ⇒ 役割分担による事業の明確化 本山・教区・組・別院が連動性と一体感をもたらすことを期する
	教学研究所	 教学研究機構の再構築			 教区との連携	
	関係団体	 関係団体の将来展望を模索			 自主運営開始	⇒ 自主運営へ移行 各団体が人材・財源を確保した自主的な運営を指向
財務	御依頼割当基準	 指数8 御依頼実績1 均等割0.5 経済指標0.5			 指数10割使用	指数8:御依頼実績1:均等割0.5:経済指標0.5 ⇒ 第4回門調結果指数 10割 御依頼平準化を指向し、2023年度から御依頼割当基準を変更
	歳入構造変成	 宗門護持金制度の検討・交付金制度見直し			 宗門護持金御依頼開始 交付金制度廃止	相続講金・同朋会員志・寺院賦課金 ⇒ 宗門護持金として一本化 教区への交付金(教化・奨励)17% ⇒ 抜本的な見直し 教区の自律化・自立化を推進
	財政調整基金					各資金毎に金員の保管 ⇒ 資金を統合し財政調整基金新設 安定的な資金確保が可能となる制度設計確立
	会計再編成		 各種特別会計(第1種共済・渉成園・専修学院等)を一般会計へ統合			目的毎に特別会計設置 ⇒ 一般会計に統合し会計規模の見える化 2023年度までに各種特別会計を一般会計に統合もしくは再編成
	財源確保		 不動産活用・資金運用			⇒ 新たな財源の確保 既成概念にとらわれない財源の創出