

地域・地方政府に影響を及ぼす メガトレンドの概要

目次

1. 背景.....	2
2. 都市と地域の不平等.....	2
3. LRG と新型コロナウイルスのパンデミック.....	3
4. パンデミックにおける LRG 職員.....	3
5. LRG の資金確保と回復における役割.....	4
6. 民営化 vs. 再公営化.....	5
7. 世界的な住宅危機.....	6
8. 都市公共交通機関の変革.....	6
9. 都市、気候変動、災害.....	7
10. デジタル化.....	7
11. 結論.....	8

地域・地方政府（LRG）に影響を及ぼす メガトレンドの概要

1. 背景

新型コロナウイルスのパンデミックの影響にもかかわらず、世界各地でますます都市化が進むと予測されている。世界の人口に占める都市の割合は、2020年から2030年の間に56.2%から60.4%になると予想される¹。移住は、国内（農村部から都市部）であれ、国境を越えたものであれ、都市化の大きな要因となっている。先進国の都市の拡大は、約3分の1が国際移動によるものである²。コロナ以前には、世界で18億人以上の人々が適切な住宅を得られず、10億人以上が非公式の居住地に住み、1億5千万人がホームレスとなり、さらに数百万人が不安定な居住に苦しんでいた³。

都市経済は、世界のGDPの約80%を占め、経済成長の原動力となっている⁴。都市部での雇用には、世界の労働力の38%が集中しており、食品、小売、製造、観光、ホスピタリティなど、ウイルスに曝露される職業のほとんどを占めている⁵。二酸化炭素の排出量は都市が世界の70%を占め、世界のエネルギーの3分の2を消費している⁶。

2. 都市と地域の不平等

世界の都市人口の3分の2以上で、1980年以降、所得格差が拡大している⁷。すでにある地域的な不平等は、パンデミックによって悪化した。特に、保健・医療、手頃な住宅、安全な公共交通機関、社会サービスなどの重要な公共サービスをほとんど受けられない都市部、周辺部、農村部の住民が影響を受けている。収入に基づいた人種的な都市のセグリゲーション（住み分け）により、多くの人々が社会的排除や暴力の場に追いやりられ、まともな雇用機会が得られる見通しもほとんどない。

安全な公共スペース、緑地、レクリエーションサービス、デジタルサービス、文化的サービスなど、都市環境において健康を左右する社会的決定要素が公平に利用できないことで、弱い立場にある人々は身体的・精神的健康にさらなる影響を受けた。失業、不十分な社会保障、そして重要なサービスの民営化は、そうしたサービスにお金を払う余裕のない人々、特に女性・女子、不安定でスキルの低いインフォーマル労働者、若者や高齢者、人種差別を受けるグループ、移民や難民、LGBT+の人々に悪影響を与えている。

今回のパンデミックでは、特に農村部を中心とした多くの地域で起こっている「サービスの砂漠化（service desertification）」に象徴されるように、地域の公共サービスへの資金投入不足がもたらす不公平感が露呈した。途上国では、緊縮財政やデジタルのみの配信という政治的選択の結果、投資の削減や過少投資が行われてきたが、「グローバル・サウス」の公共インフラや重要なサービスは、多くの人にとって不十分なまま、あるいは、利用できないままである。

¹ 国連ハビタット「世界都市報告書 2020」ナイロビ

² Ibid.

³ シブラリオ・D「[Strong Public and Social Housing Services: A Key Asset in halting Global Pandemics](#)（確かな公営住宅サービス：世界的なパンデミックを食い止めるための重要な資産）」PSI、フェルネ・ヴォルテール、2020年8月

⁴ 世界銀行「[世界開発報告 2020年4月20日](#)

⁵ 国際労働機関（ILO）「ILO緊急報告：COVID-19と仕事の世界」第5版、2020年6月30日

⁶ 国連ハビタット「世界都市報告書 2020」ナイロビ、2020年

⁷ Ibid.

感染防止のために当局が物理的な距離を課したことに合わせ、今回のような危機的状況下で多くの公共サービスが命を救う性質のものであると認識されたことから、「15分シティ」というコンセプトが普及した。これは、病院、学校、保育園、公園、郵便局、文化施設などの重要な公共サービスを、徒歩や自転車で行ける範囲内に（再）配置し、住民の生活の質や地域経済を向上させることを目的としたものである。

3. LRG と新型コロナウイルスのパンデミック

都市や地域は、パンデミックとその対応の中心となっている。パンデミックの初期段階では、報告された全症例の90%が都市部で発見されたものだった⁸。しかし、最も高い死亡率を記録しているのは農村部である。これは、国際的なサプライチェーンを構成する中小企業が集中し、国際的に関連し合うグローバルな都市や地域が最初に感染の拠点となったが、その後、ウイルスが高齢者や低所得者が多く、都市部に比べて病院や集中治療室（ICU）の数が少ない農村部に広がったことによって説明できる⁹。

LRG職員は、コロナ禍で市民や地域社会に具体的な対策をもって対応する最前線の政府という立場から、ファースト・レスポnderとしての重要な役割が大きく認められてきた。多くのLRGは、経済的利益よりも公衆衛生を優先することでリーダーシップを発揮し、ブラジルや2020年の米国のように、中央政府のガイドラインに反して公共の場でのロックダウンやマスク着用の義務化を導入することもあった¹⁰。

彼らは、パンデミックによってもたらされた予想外で変化する課題に応じ、地域の公共サービスの提供を迅速に適応させる必要があった。LRGは、ロックダウンの実施、検査と追跡の戦略、ワクチン接種の展開において重要な役割を果たした。一方、それを実施するための人材と財源は十分でなく¹¹、異なるレベルの政府間の調整も、LRGが予防接種キャンペーンの設計や展開に関与することも稀であった¹²。

4. パンデミックにおけるLRG職員

パンデミックの発生以来、LRGの対応の中心となってきたのが、地方公共サービス労働者である。多くの職業が最前線で活躍している中、彼らの倫理観と犠牲心は、公共サービスの継続と適応、そしてサービス利用者や地域社会の支援に引き続き不可欠なものとなる。しかし、LRG職員の状況は時に非常に厳しいものとなる。特に個人用保護具（PPE）や労働安全衛生（OSH）の保護が受けられない場合、スタッフの数や訓練、作業用具が不十分な場合、基本的な労働組合権が否定されている場合である¹³。ここで、現場で働く最前線のLRG職員が地域社会に提供したサービス（保健・医療以外）の例を紹介する。

- 在宅介護や障がい者介護に従事する介護従事者は、高齢者の孤立を解消したり、障がい者の特定のニーズに対応するなど、最も弱い立場の人々を支えてきた。

⁸ 政策概要「都市化する世界とCOVID-19」国連、ニューヨーク、2020年7月

⁹ OECD「COVID-19の地域的な影響：各階層の政府による危機管理」2020年11月10日

¹⁰ BBC「Covid: Brazil's Bolsonaro calls governors 'tyrants' over lockdowns（新型コロナ：ブラジルのボルソナロ大統領、ロックダウンで知事を「暴君」と呼ぶ）」2021年3月22日およびシア・M・D、メルボシュ・S「Trump Encourages Protest Against Governors Who Have Imposed Virus Restrictions（トランプ大統領、コロナで制限を課した知事への抗議を促す）」ニューヨークタイムズ、2020年4月29日

¹¹ 政策概要「都市化する世界とCOVID-19」国連、ニューヨーク、2020年7月

¹² OECD「COVID-19の地域的な影響：各階層の政府による危機管理」2020年11月10日

¹³ PSI「Beyond health workers, millions more need better conditions to beat Covid-19（医療従事者以外にも、何百万人もの職員が新型コロナウイルス克服に向けた条件改善を必要としている）」2020年3月26日

- 葬祭業務従事者は、死者が尊厳を持って埋葬または火葬されるようにし、家族の悲しみに寄り添いながら、一般市民を感染症から守るといった難しい仕事を担ってきた。
- 上下水道業務従事者は、ロックダウンの間、安全に手洗い、飲用、清掃、調理、食事をするための飲料水を提供してきたが、一方で、生活排水や産業排水を処理し、他の水系伝染病を阻止し、排水の汚染やウイルス濃度の警告に努めてきた¹⁴。
- 平時から感染や疾病の危険にさらされている廃棄物処理従事者は、飛躍的に増加した汚染された医療・家庭ごみを安全に処理するために、さらに身体を酷使しただけでなく、公共スペースの清掃・消毒も頻繁に行ってきた¹⁵。
- 消防士、救急隊員、救急救命士は、重傷者に最初に対応し、病院に搬送することが多い。
- 公営住宅や社会福祉業務の従事者は、立ち退きの危険にさらされて生活の糧を失った人々を支援し、脆弱な世帯やホームレス、移民や難民など不安定な状況にある人々を支援してきた。
- 自治体の警察は、ソーシャルディスタンスが守られるように、一般市民への教育や密の分散など、公共の場をコントロールしなければならなかった。
- 保育士や託児所の職員は、最前線で活動する公共サービス労働者に必要不可欠なサービスを確保し、人々の職場復帰を可能にしてきた。
- 行政職員は、失業手当や社会保障を提供するとともに、新たな緊急所得支援策を実施してきた。
- 自治体の図書館員や文化業務に携わる職員は、遠隔地からのアクセスを可能にすることで、継続的な文化サービスを提供し、人々の心の健康を維持し、閉鎖された地域社会の社会的結束力を保ってきた。
- 刑務所警備員は、地域社会の安全を確保しながら、ウイルス拡散のリスクが高い環境で業務を続けてきた。

LRG 職員は、市民やサービス利用者、地域社会に日々大きく貢献しているにもかかわらず、多くの労働者とその組合は、PPE の確保や基本的な OSH 対策、新型コロナワクチン接種を実現するために、徹底的に闘わなければならなかった。

5. LRG の資金確保と回復における役割

2021 年は、世界の LRG が平均で 15~25% の収入を失うと予想される¹⁶。アフリカでは、収入減は 60% にも達する可能性がある。経済活動の停止による収入の減少、フォーマルおよびインフォーマル経済における雇用の減少、企業の倒産、必要または選択による世帯の転出などに加えて、特別な支出が増えたことにより、多くの LRG が財政難に直面している。また、LRG は賃料、公共サービス料、固定資産税などの収入も失った。事業の閉鎖は、公的不動産の商業スペースの賃貸に悪影響を与え、地域の経済成長を鈍化させた。観光、サービス、ホスピタリティなど、特定の経済活動に過度に依存している地域では、地元消費、駐車場料金、付加価値税、住民税などが失われ、特に打撃を受けている。

特に、資金が少なく、準備金が不十分で、予算編成のルールが厳しく、赤字や借り入れの実行権が制限されている自治体は、不利な立場に置かれている。ほぼすべての国の中央政府が、政府間の振替や補助金を提供するなどの対策を講じているが、中長期的に見て、この LRG 収入の危機を放置しておくこと、都市開発の目標の土台が弱められ、重要な社会的・物理的インフラへの投資が危うくなる。これにより、最も必要とされる時期に地方公共サービスの削減や失業が生じ、社会的・地域的な不平等が悪化し、回復が危ぶまれることになる。

¹⁴PSI 「[Sanitation workers play a key role to break the contamination chain](#) (感染の連鎖を断ち切るために重要な役割を果たす下水道職員)」2020 年 4 月 17 日

¹⁵ジョウジアク・G 「[Clinical waste collectors – unprotected, untrained, underpaid and undervalued](#) (臨床廃棄物回収業者 - 無防備、未訓練、低賃金、過小評価)」イコール・タイムズ、2021 年 7 月 5 日

¹⁶政策概要「都市化する世界と COVID-19」国連、ニューヨーク、2020 年 7 月

LRG は回復と再構築に重要な役割を果たすことになるだろう。ほぼすべての国が、2008年の金融危機後に導入したものを上回る規模の回復政策パッケージを導入している¹⁷。多くの地域では、医療、介護、水と衛生、廃棄物管理、公営住宅、公共交通機関、道路、橋、鉄道、クリーンエネルギーなど、地域の公共サービスや物理的インフラに対して歴史上高い水準の公共投資が計画されている。これらは良好な回復と将来的な回復力にとって極めて重要である。しかし、回復パッケージの設計や実施戦略に LRG を関与させ、LRG と協議する国は非常に少ない。

しかし、医療、社会的保護、介護、住宅、中小企業支援、ショート・サプライチェーンなど、ますます需要が高まる地域サービスの提供能力を高め、イノベーションを起こすよう LRG を支援するための回復パッケージには、地域的側面が不可欠である。例えば、バルセロナ市では、自治体の社会サービスの一環として、社会的弱者を対象とした自治体歯科医サービスを創設し、手頃な料金または無料で歯科治療を提供している¹⁸。さらに、ケアサービスの利用者、労働者、提供者のために総合センターを設置し、透明性、交流、適正で質の高いサービスと労働条件の確保を支援している¹⁹。LRG は、気候変動など将来的に同時に危機が発生したときに、回復力構築と事前準備戦略の中心となるだろう。

6. 民営化 vs. 再公営化

公共サービスが命を救うことが広く認識され、一部の国や地域で民営化が明らかに失敗したことで、再公営化や脱民営化を求める社会的・制度的要求が高まっている²⁰。2020年、カナダ公務員組合（CUPE）は、長期高齢者ケア企業から利益を取り戻す全国的な「FixLongTermCare（長期的ケアを修正）」キャンペーンを開始し、カナダ政府が長期高齢者ケア施設を引き継ぎ、資金を投じ、カナダ全州で全国的なサービス品質基準とスタッフの安全かつ適正な労働条件を設定することを要求した。フランスでは、75年の歴史を持つ国営の垂直統合型エネルギー会社を解体し、さらに民営化しようとする政府のプロジェクトが、フランスのエネルギー組合、国や地方の代議員、専門家の連合体が²¹「公共のエネルギーのために」（*Pour une énergie publique*）キャンペーンを開始したことにより、保留となった。世界で唯一の脱民営化データベースであるパブリック・フューチャーズ（Public Futures）は、2021年8月までに1,500件以上の再公営化の流れを定期的に記録している。

同時に、旧来の緊縮財政推進派の反発と民営化勢力は、儲かる重要な公共サービスや共有財の買収に依然として目を光らせている。ブラジルでは、現在の政治的環境の中、エネルギー、水、郵便、食糧供給など、利用者や地域社会が何十年にもわたって公共サービスとして拠り所としてきた収益性の高い国有企業の民営化が危機に乗じて早急に進められている。英国政府は、国民健康保険サービス（NHS）を、米国の民間介護会社をモデルとした「統合ケアシステム」に再構築し、地方議会などの公的機関と営利企業が権限を共有する混合型の意思決定機関を特徴とする、新しい医療・介護法案を推進している。ベルギーでは、アントワープ市議会が、スタッフやインフラの増強が必要だという時期に、地域の介護・福祉サービスの民営化を進めている²²。

¹⁷ OECD 「COVID-19の地域的な影響：各階層の政府による危機管理」 2020年11月10日

¹⁸ バルセロナ市 「[Dentista para personas vulnerables](#)（社会的弱者のための歯科治療）」

¹⁹ バルセロナ市 「[Barcelona Cuida](#)（バルセロナ・クイダ）」

²⁰ 「再公営化とは、公共サービスを何らかの形で民間の管理・所有から、完全な公的所有・管理・民主的運営に戻すことである。また、公的機関が委託したり、契約したり、資金を提供したりした民間所有または民営のサービスを、自治体や地域政府が取り戻すことを意味する。この言葉は、公共サービスを地域や地域社会の公的所有に戻すという地方的側面を強調している」 V・ウェグマン 「[Taking Our Public Services Back In-House](#)（公共サービスを内部に取り戻す）」 PSIRU-PSI、英国、グリニッジならびにフランス、フェルネ・ヴォルテール、2020年9月10日

²¹ Tribune collectif, 「EDF : [« L'acte final d'un long démantèlement du service public de l'énergie en faveur du privé »](#)（民間企業のための公共エネルギーサービスの長い解体の最後の幕開け）ルモンド、2021年2月10日

²² シプラリオ・D 「[Now is the time to reclaim public services](#)（今こそ公共サービスを取り戻すとき）」 SDGs スポットライトレポート 2021（近日公開）

7. 世界的な住宅危機²³

住宅政策を支える法的枠組みや資源の配分は、通常、国レベルで設定されるが、地域の住宅開発の実施や、公営住宅ストックや関連サービスの管理に責任を負うのは、多くの場合、地方自治体や地域政府である。過去数十年の間に、住宅は金融商品化され、大規模な個人投資家や企業投資家、銀行、プライベートエクイティ、年金基金の絶好のターゲットとなってきた。2016年には、住宅用不動産の世界的な価値は163兆米ドルとなり、全世界の資産の半分以上、世界の総GDPの2倍以上の価値があるとされている。マストツーリズムの台頭と、オンラインの短期賃貸プラットフォームの普及が、この現象を悪化させている。公営住宅サービスが存在していたとしても、縮小や清算を余儀なくされた。

そのため、フルタイムの正社員として働いても、手頃で適切な住宅が利用できる保証はない。手頃な価格の持ち家や賃貸住宅の不足、公営住宅ストックの売却・民営化により、重要な地域公共サービスに従事する労働者を含む多くの労働者が、都市の端や外に追いやられた。そして、長時間の通勤に耐え、不安定な環境で生活しなければならず、自分たちがより豊かな地域に住む余裕のある人々に提供するサービスと同じサービスを受けにくくなった。

適正な住宅が利用できない状況は、パンデミックによって悪化し、不平等を拡大させた。多くの人々にとって、適切な社会的セーフティネット²⁴がないままパンデミックで収入が減ったり失われたりすると、不安定な居住形態、立ち退き、質の低い住宅への過密な入居が増加し、不利な状況に置かれた人々の間で感染のサイクルが延々と続くことになる。また、住宅事情が悪い場合や、住宅スペースが限られている場合には、ロックダウンによって、特に女性や子どもに対する家庭内での暴力が増加した。

8. 都市公共交通機関の変革

公共交通機関は、移動手段や重要な公共サービスへの公平なアクセスを可能にする最も効率的なシステムである。世界中の何百万人もの人々にとって、公共交通機関は、病院、学校、幼稚園、介護、登記、図書館など、人権と尊厳ある生活を可能にする数多くの公共サービスを受けるための唯一の手段である²⁵。また、農村部と都市部、あるいはその逆をつなぐ重要な役割を担っている。しかし、公共交通機関を便利に利用できるのは世界人口の半分に過ぎない²⁶。

コロナ関連の規制や都市交通をめぐる懸念から、乗客数の減少や営業収益の低下が生じている。気候変動や大気汚染への対策と矛盾して、自動車やバイクなどの炭素消費量の多い個人所有の交通手段に戻る人もいれば、自転車や電動自転車、キックスクーターなどの個人所有またはセルフサービスの交通手段に切り替えた人もいる。

多くのLRGは、自動車やバイクよりも自転車の利用を奨励しており、場合によっては電動自転車の購入に経済的なインセンティブを与えたり、新しい自転車レーンを設置・拡大したりしている例もあるが、都市交通、ギグ・エコノミー企業、公共スペースの管理、歩行者の安全性など、規制上で新たな課題にも直面している。国の規制がない場合、パリやボゴタなどの都市では自治体が規制を定め、自治体の警察が監督している。

²³引用・加筆元：シブラリオ・D「[Strong Public and Social Housing Services: A Key Asset in halting Global Pandemics](#)（確かな公営住宅サービス：世界的なパンデミックを食い止めるための重要な資産）」PSI、フェルネ・ヴォルテール、2020年8月

²⁴2017年の時点で、52億人（世界人口の71%）が社会保護の適用が不十分であるか、受けられない状態にあった。ILO「世界社会的保護報告 2017/19年版」ジュネーブ、2017年

²⁵PSI-ITF「[The Future is Public Transport](#)（未来は公共交通機関）」2021年3月

²⁶UNDESA, SDG11.「[Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable](#)（都市と居住地を、包摂的で、安全かつ回復力があり、持続可能なものに）」

また、公共交通機関は、緊急に必要とされる環境に配慮した移行を実現するための前提条件でもある。公共交通インフラへの投資を強化することで、一部の都市では交通機関からの大気汚染を最大 45%削減することができ、その結果、世界中で公衆衛生の向上と平均寿命の延長を実現することができる。また、2030 年までに都市交通からの排出量を半減させることができる。これは、パリ協定の目標を達成し、世界の気温上昇を 1.5°C 以下に抑えるための重要なステップである²⁷。

9. 都市、気候変動、災害

複数の危機が重なったことで、最前線で対応する LRG の役割が高まっている。気候変動、パンデミック、異常気象、地震だけでなく、移民の流入、戦争や避難の影響など、様々な局面で LRG の継続的な活動が必要である。

このような状況下では、LRG や各国政府が市民や地域社会の要求に応え、現代のグローバルな課題に対応するために必要な有効性と回復力を保証することができるのは、十分な人員と資源があり、熟練した地方公共サービス労働者が安全で適正な労働条件のもとで活動する確かな地方公共サービスのみである。

10. デジタル化

新型コロナウイルスにより、リモートワークやユーザーとのやり取りにサービス提供を迅速に適応させる必要が生じたため、LRG サービスのデジタル化が早急に進められた。大規模な行政機関の中には、すでにデジタル化のプロセスを開始しているところもあるが、職員や財源が少なく、ブロードバンドへのアクセスも限られている中・小規模の LRG の多くは、特に長年の緊縮財政と雇用凍結に耐えてきたため、デジタル化への対応に苦勞している²⁸。2019 年には 36 億人がまだオフラインであったように²⁹、コロナ禍でデジタルアクセスにおける地域と都市の不平等が生じ、高速インターネット接続のアクセス、コンピュータの使用、デジタルリテラシーのおかげで教育や健康などの重要なサービスのデジタル配信や強化に切り替えることができた場所がある一方で、それができない場所もあった。

「デジタル化」が可能な LRG の業務や職種では、リモートワークによって、付加価値の低いタスクや代替可能なタスク（テキスト処理、データベース管理、リサーチ、翻訳、カスタマーケアなど）のデジタル外部化／脱現地化の機会も増えている。逆に、高収入で高スキルの労働者は、ワーク・ライフ・バランスの改善を求めて、永久的または一時的に都市部以外の場所に移動している（「デジタル・ノマディズム」）。これらの傾向は、特にオフィス関連や知識ベースの職業における LRG 業務の雇用に影響を与える可能性がある。また、オフィススペース開発の投資計画という点で、都市主義にも影響を与える可能性もある。また、農村部と都市部のデジタルデバイドの程度にもよるが、都市周辺部や農村部の人口再増加を促進する可能性もある。

LRG の管理、チームワーク、監督方法は変化しており、労働者と使用者双方の学習曲線は右肩上がりである。LRG の職場では、ビデオ会議に関連した OSH や心理社会的リスク、疲労、視力の問題、労働時間、ハイパー・コネクティビティ、人間工学的に不十分な自宅作業環境などに加えて、リモートワーカーの監視、デジタル・プレッシャー、ワーカーのデータ・プライバシーなど、新たな問題が発生している。逆に、LRG のデジタル化によって、異なるサービス間のコミュニ

²⁷PSI-ITF 「[The Future is Public Transport](#)（未来は公共交通機関）」2021 年 3 月

²⁸PSI 「[Lockdown pushes digitalisation through in Italian public services](#)（ロックダウンがイタリアの公共サービスのデジタル化を後押し）」2020 年 4 月 18 日

²⁹ITU 「[New ITU data reveal growing Internet uptake but a widening digital gender divide](#)（ITU の新しいデータで、インターネット普及率上昇の一方でジェンダーに基づくデジタルデバイドが拡大していることが判明）」2019 年 11 月 5 日

ニケーションや調整が迅速に行えるようになったケースもある。例えばイタリアでは、死亡証明書や出生証明書の発行において、人と人とのやりとりを最小限にするために、地域の保健所（ASL）と登記所との間でデジタルによる情報や書類のやりとりが短期間で新たに習慣化した。ノルウェーのように、労働者と労働組合が最初から有意義な形で関与している国では、デジタル化プロセスの展開が最もうまくいった³⁰。

11. 結論

LRG 職員とその組合が活動する環境は、依然として非常に厳しいものである。持続可能な開発目標（SDGs）は大きく軌道を外れ、不平等が拡大し、気候危機はすでにその壊滅的な影響の一例を見せている。このような状況の中で、LRG 職や地方公共サービスは、これまで以上に重要となり、必要とされるだろう。LRG 職員の貢献に対する認識は基本的にはあるものの、適切な人員配置、スキル、適正な労働条件を確保し、適正な賃金を支払うことで、現在および将来の危機に立ち向かうための重要な地方公共サービスの将来的な能力を確保するという点では、具体的な対策はまだ見えていないのが現状である。

再公営化が進み、公共投資が活発化している一方で緊縮財政と民営化の誘惑が立ちはだかり、長期的な資金調達の問題として自治体の財政システムの強化に向けた実質的な改革が行われていない状況で、多くの LRG にとって赤字が大きな課題となっている。しかし、革新的な解決策やイニシアチブが地域レベルで生まれたことで、特に、市民社会や労働者、組合を巻き込んだ地域参加のメカニズムが導入されている場合は将来への希望と機会も生じている。LRG 職員の専門性と知識は、地方公共サービスのイノベーションの可能性を引き出すための鍵となるだろう。

LRG が現在、そして将来の危機に効果的に立ち向かうためには、LRG 職員とその組合は重要な対話相手であり、団体交渉だけでなく、政策の策定や実施においても不可欠なパートナーとして認識され、評価されるべきである。

³⁰モンセン・N「[Norwegian municipal union signs tripartite agreement on worker involvement and social dialogue in public sector digitalisation](#)」ノルウェーの自治体組合が公共部門のデジタル化における労働者の関与と社会対話に関する三者協定に署名」PSI、2018年2月6日