

第3章 ドイツにおける労働時間制度の変化－新しい労働時間モデルの導入

1. 概要

ドイツにおける労働時間のパターンはここ20年の間に劇的な変化をとげた。長期にわたり支配的なモデルであった固定的な性格の強い労働時間に代わり、柔軟な労働時間制度が普及してきている。

労働時間制度のこのような変化は、主に労働時間口座の導入にその原因を求めることができる。労働時間口座とは、企業と従業員が平均的な労働時間を、個別または団体協約によって定める形で、一定期間に任意に配分することを可能にする仕組みである。

労働時間パターンの変化は、同時に手続き上の変化が行われることを前提とした。従来の標準的な労働時間は、個別企業レベルによってではなく、セクターごとの団体協約により定められており、この協約が通常、産業部門ごとに労働をめぐるあらゆる側面を規制していた。対照的に、労働時間口座に基づく柔軟な労働時間制度は、個別企業ごとに、より大きな行動の自由度を必要とする。従って、労働時間制度の弾力化は、団体交渉の仕組みの分権化と平行して進んだ。

さらに「信頼根拠」型の労働時間制度は、その一歩先を進んでいる。この制度は労働時間の企業による確認を完全に撤廃し、業績は労働時間ではなく、結果により評価される。労働時間の管理は、個別化され、従業員個人にゆだねられる。

こうした多様な労働時間制度の導入プロセスは、何十年にもわたり厳格な団体交渉の規制下にあった労働時間が、完全に自由になったとの印象を与えるかもしれない。しかし、労働時間がすべての規制から解放されたとの認識は少し早計に過ぎるだろう。新しく導入されている柔軟な労働時間制度は、団体協約により設定された規制条項に明確に適合した形で、企業レベルで編成されている。規制の強度は、標準的な労働時間制度と比較するとむしろ強化されている側面もある。

こうした新しい労働時間モデルは、言い換えると「規制された柔軟性」と表現することも可能であろう。時間管理は、事業所代表組織における交渉の新しい議題となっている。現在、団体協約は労働時間スケジュールの大枠のみを規定しており、個別の交渉については、企業レベルの当事者、すなわち経営陣と事業所代表組織にゆだねられている。ここで問題となるのが、交渉力の分権化によって、労働時間管理に関する従業員の立場が弱体化するのか、それとも強化されるのかということである。

このような背景から本稿では、まず事業所代表組織が企業レベルにおいて労働時間の編成に関与することを可能にする、法的に認められている活動の範囲を概観する。次に、新しい労働時間パターンの全体的な構造をまとめた後、事業所代表組織が労働時間管理に及ぼす影響力について紹介する。さらに柔軟な労働時間が従業員の時間主権を拡大することに寄与するか否かについて分析する。そして最後にいくつかの結論を述べることにする。

2. 事業所委員会の法的行動範囲

ドイツの労使関係は、二重の利益代表制度によって特徴づけられる。一つは、労働組合による団体交渉である。これは主に企業レベルではなく産業部門ごとに行われ、もう一つは、共同決定（従業員参加）であるが、この決定は事業所委員会において行われる。これによると、事業所委員会は、従業員数5人以上の企業において設置することが可能である。しかしすべての労働者がこのような組織を利用できていないわけではない。設置基準を満たしている企業のうち、わずか10社に1社の比率でしか実際に委員会は設置されていない¹。事業所委員会の設置状況は、企業の規模との相関関係が高い反面、産業部門ごとに大きく異なっている。二重の利益代表制度の中核的な領域である団体交渉が適用され、かつ、事業所委員会が設置されているのは、西側地区では労働者の3分の1を下回り、東側地区ではわずか5分の1にとどまっている。よりインフォーマルな新しい形の従業員代表組織が、多くの企業で誕生している。この展開は、第三次産業の拡大という経済構造の変化および、平均企業規模の縮小という要因が背景となっている。

労働時間の編成における事業所委員会の参加は、直近では2001年に改訂された労働憲章において保障されている。労働憲章は事業所委員会に対して、情報、協議、共同決定を保障している。87条1項（その2、その3）において事業所委員会は、勤務日の開始時間と終業時間、休憩、週あたりの労働時間の配分、通常の労働時間の一時的な延長・短縮の決定に参加することが認められている。

他方77条3項、慣習上、労働協約により規定される事項については、従業員参加によって交渉することは認められていない。賃金や労働時間は、主にセクター別の団体協約によって決定される。また、ストライキ権もこのセクターレベルにおいてのみ存在し、個別企業の交渉段階ではストライキを行うことはできない。週あたりの労働時間は、例えば冒頭条項といった手段によるなど、労働協約によって明示的に認められていない限り、企業レベルにおいて個別に規制することはできない。

労働時間に関しては、単に関連する団体協約上のルール（労働時間法のルールや規定）だけではなく、EU指令等とも関連している。

3. 労働時間の柔軟性

（1）定義

労働時間の柔軟性については、学術的に厳密な定義はない。消去法的なアプローチによる広義の意味として、「標準的な、通常の労働時間のパターンとは一致しない、すべての労働時間のあり方を含んだもの」との定義が可能である。「通常の労働時間」とは、団体協約に規定されたスケジュールを意味し、日中の1シフト勤務、月曜日から金曜日までの週5日の

¹ Ellguth/Kohaut (2007)

間に労働時間が等しく配分されているものである²。より狭義の意味としては、労働時間の配分側面により着目し、労働時間が変動的に配分される形式のものだけを含むもの、と定義できる。この定義では、すべての労働時間口座制度や信頼根拠型労働時間モデル、協約上の通常労働時間の一時的な変動についてもすべてが含まれることになる。以後の議論では、この狭義の意味に基づき、シフト勤務や夜勤、休日労働などといった非標準的な労働時間は検討の対象には含まないこととし、労働時間口座と信頼根拠型労働時間の2つを中心的に扱う。

(2) 普及状況

現在、企業の約3分の2は労働時間制度を労働時間口座制度に切り替えている。労働時間口座制度を利用できる従業員が全労働人口に占める比率はこの数字よりも低いが、おそらく現段階においても50%を超えていると考えられる。労働時間口座の普及状況は、企業規模に比例しており、産業セクターの間では大きな違いがある。最も普及しているセクターは金融部門(85%)であり、他方、卸売部門では同口座は普及が遅れており、50%を下回っている³。しかも企業の人的資本強度(社内教育制度や熟練スタッフの比率など)は、事業所委員会の存在とあわせて、労働時間口座制度の導入にプラスの影響を及ぼしていると考えられる⁴。

労働時間口座はさまざまな目的のために利用されている。短期口座は、残高を一年以内に清算する仕組みであり、現在最も普及している制度である。他方、7%の企業は長期口座を導入している。長期口座を導入している企業は全労働人口の18%を雇用しているが、雇用されている従業員のすべてが長期口座を利用できるわけではない⁵。鉄鋼業界が、先行する化学業界に続き団体協約において長期口座を容認し、個別企業レベルでの労使交渉のなかで時間スケジュールを決定することを可能にしたことにより、長期口座は将来的には普及すると見込まれる。現在までのところ、企業は口座の利用については慎重な姿勢を見せている。今後は、企業が倒産した場合、蓄積された時間の保護をいかに担保するかを明確にするかが、喫緊の課題となっている。他にも、従業員と上司の双方が、蓄積された時間の取り扱いに関する経験を十分に持っていないという問題も存在している⁶。

他方、信頼根拠型労働時間管理は、9%程度の企業で導入されている⁷。しかし、実際に利用できるのは社内のごく一部の従業員、主に熟練度の高いホワイトカラーだけである。この労働時間管理の形態は、団体協約に参加していない、企業活動支援セクター、社会福祉セクター、物流セクターの小・中規模の企業等で主に活用されている。

² Seifert (2005a)

³ Dercks/Heikaus (2005)

⁴ Ludewig (2001)

⁵ Hildebrandt/Wotschak (2006)

⁶ Hildebrandt/Wotschak (2006)

⁷ Groß/Schwarz (2006)

(3) 従来型モデル

通常の労働時間モデルが単に規範的な制度として考えられているだけでなく、現実の労働時間の支配的な在り方である限り、労働時間は一定期間にわたって均等に配分されることになる。従業員の一日のスケジュール、週のスケジュールは、固定された時間により反復的に繰り返される。この規範からの逸脱は、例外的な取り扱いのみによって可能になり、そのためには例外となるための正当な理由が必要となり、共同決定の協議対象となる。労働時間の延長は残業として認定され、相応する手当が支給される。他方、時間の短縮は、労働時間の短縮とみなされる。

このような環境の下では、一旦確立された労働時間のパターンは、その後長期にわたり継続され、その結果、従業員は労働に従事しない時間帯をほぼ確実に事前に予測することが可能となる。規則性と継続性は標準化された労働時間制度の主要な特徴であり、標準化の徹底が求められる大量生産システムに適合していると言える。

(4) モデルの転換～固定から変動へ

労働時間口座制度と信頼根拠型労働時間モデルは、このような時間配分原則とは大きく異なり、通常の労働時間を変動的に配分することを可能にする。一日の労働時間、一週間の労働時間は一定期間の幅で変動させることが可能である。この変動が認められる期間の幅はセクターごと、企業ごと、または事業部ごとに異なって規制される。原則として、延長または短縮いずれの方向への変動も、一定期間の間に平均化し、労働協約または個別企業レベルで同意された平均労働時間と等しくすることが求められている。

変動労働時間制度は、1960年代に導入されたフレックスタイムがその始まりである。これ以降、この「原型」からは次のような変種が生み出された。①フレックスタイム、②残業時間口座、③労働時間口座⁸、④変動幅モデル^{9,10}。これらのモデルを区別する基準は、労働時間口座の構築方法及び口座への積み立てが認められる時間であり、もう一つは、清算期間の長さである。一般的な区別としては、短期口座、長期口座、生涯口座の3つに分けられることが多い。この2つの基準は、分析視点に応じて、連携させることも可能である。これらの基本モデルとは異なる、それぞれの企業の要求に合致するように改良されているモデルも現実には散見される。また個別のモデルがいくつも組み合わせられている場合もある。

⁸ 労働時間口座モデルは、1980年代中頃以降から始まった契約労働時間の削減を契機に登場した。多くの企業は、事業所委員会との同意により、全労働時間を削減しつつ、日々の労働時間には手を付けなかった。実労働時間と契約上の労働時間の差は、労働時間口座に積み立てられ、後日の休暇のために利用することが想定された。

⁹ 変動幅モデルとは、実労働時間を契約上の平均労働時間に、一定の期間内（例えば一年）に合致させるという条件の下で、契約上の平均週当たり労働時間を、段階的に延長もしくは短縮することを可能とする制度。

¹⁰ Seifert (1998)

(5) 労働時間口座制度導入のメリット

働き方の変化は同時に、労働時間口座の機能の変化も伴う。フレックスタイムの導入によって、なによりも企業と従業員が、通常の労働時間の強い拘束から解放されることを可能にし、限定的ではあるものの一日単位の柔軟な時間編成を可能にした。理想的には、労働時間が柔軟に編成され、意思決定プロセスが自律的で、組織階層がフラットな企業であって、労使双方が利益を受けることである。従業員は短い時間を積み立てて、職場外での活動に「自由に使う」ことが可能となる。企業は労働需要の短期的な変動に対応する上での自由度が高まる。残業（事業所委員会での共同決定が必要となる）に必要な手続きや追加的な手当の支払いなどの制約を受けなくてすむ。新しい形態の労働時間口座、とくに長期口座は、フレックスタイムの枠を超える。生涯労働時間口座のような最先端のしくみの場合、理論的には従業員の生涯労働生活を越えた長さになることがある。このような時間的な広がり、もちろん多くの企業や従業員の一般的な想定を超えるものである。

他方企業の観点からは、労働時間口座制度により、人材活用の柔軟度が向上し、内部柔軟性の幅を拡大させることが可能となる。労働需要が変動しても、企業は投入する労働力の調整を、従業員数（外部数値柔軟性）ではなく労働時間の調整によって実現することが可能になる。

労働時間口座の導入により、次のようなメリットの可能性が想定される。

- ① 投下労働力量を変動する労働需要に合致させ、残業や残業手当の発生を回避し、在庫コストを引き下げ、休止時間を削減する。
- ② 季節的・周期的な需要の変動に、コストの上昇（雇用コスト、解雇コスト）や生産性の悪化（熟練労働者の維持と企業特有の人材育成）をもたらす従業員数の増減なしに対応することが可能になる。
- ③ 従業員の視点からは、労働時間口座は自らの時間主権を向上させ、ワーク・ライフ・バランスの必要条件を改善することが可能となる。
- ④ 職場外の生活における突発的な出来事に対応する時間を提供する。
- ⑤ 長期休暇（サバティカル）を可能にする。
- ⑥ 需要の季節的・周期的な変動における無駄を排除する。
- ⑦ 継続的訓練の期間を長期化する。
- ⑧ 高齢労働者の早期引退を可能にする。

以上の内容は、両立が可能であり、労働時間口座の利用において、労使双方に利点を提供する。しかしながら、場合によっては衝突する事項もあり、職場でのトラブルになる場合がある。このことは労使の利害や要求の対立のみに限定されない。従業員自身も、並立する時間制度の中から選択する必要がある。例えば、蓄積した時間を、短い自由時間に利用するか、職業訓練の継続に利用するか、サバティカルに利用するか、早期引退のために利用するかを

決定しなければならない。

(6) 規制項目

産業セクター単位の団体協約と個別企業単位の協約という、2つのレベルの規制の相互作用によって、労働時間口座に関する規制の強度を、企業のニーズに一層適合的なものにするのが可能になっている。一般的なルールは、口座への貯蓄方法と利用方法の二つに関する様々な条件によって成り立っている。蓄積方法としては、ソース、条件、上限時間が規定されている。利用方法としては、条件、目的、引き出し可能な上限時間が規定されている。時間に関する規制項目は、団体協約によって大枠が決定され、企業ごとの協約によって詳細な規定がなされている。団体協約のある企業とない企業を比較すると、後者よりも前者の企業のほうが、労働時間口座制度について、より包括的な規定が設けられている¹¹。

企業レベルでは、事業所委員会の関与が同じように、労働時間口座の導入、規制に影響を与えている。企業調査結果の分析によると、事業所委員会のない企業は、それ以外の企業と比較して、規制のない労働時間口座を運営することが多いとの結論を導いている。主に小規模の企業が公式の規則を設置しておらず、規則の代わりとして、従業員と上司との間の合意に基づき、労働時間口座を運用している。これは IAB 企業パネル¹²によっても支持されており、労働時間口座は、事業所委員会を設置している企業においてだけでなく、委員会を設置していない企業でも運営されていることを証明している（後者の企業群は、より非公式なタイプの柔軟な労働時間制度を運営する傾向が強い）。

加えて、労働時間に関する公的な規則は、事業所委員会の設置されている企業において、より一般的にみられることが分かっている。事業所委員会は、合意された時間スケジュールを従業員が利用し、そして疑義が生じた場合には従業員の代理人として労働裁判所に訴えるという、安定的な基盤として作用している。

規則は次のような時間に関する項目である。

ア. ソース

口座への蓄積時間の最も一般的なソースは残業時間（86%）であり、その後をフレックスタイム口座（70%）、労働契約に基づく時間範囲（35%）が続く。休暇期間やシフト労働及び夜勤に伴う追加的な時間などその他の時間ソースはあまり大きな役割を果たしていない。ある種の賃金要素（特別手当やボーナス）なども、蓄積時間として利用されることもある。

¹¹ GroB (2006)

¹² IAB 企業パネルとは、16,000社を対象にした年次調査である。

イ．清算期間

口座のほぼ3分の2は、最長でも1年以内に残高を清算しなければいけない、との規定がある。大多数は短期口座である。これは、基本的に短い清算期間を規定することの多い残業やフレックスタイムがソースの大半を占めることを考えると、ある程度予想可能なことである。

ウ．蓄積上限時間

5分の4の口座において、蓄積可能な上限時間を規制している。平均上限時間を比較すると、蓄積と利用との違いが明瞭になる。すなわち、平均蓄積上限時間は90時間を超える一方、平均利用上限時間は60時間を下回っている。ただし平均時間の差が比較的小さいことから、労働時間口座の機能は、圧倒的に短期の柔軟性を高めることにあることを示唆している。

エ．利用方法

短期間の休暇以外の利用方法として、特定の理由のない長期的な休暇の可能性が支配的である（労働時間口座のある企業の63%）。教育時間口座の導入は件数が少なく（企業の15%）、導入されていても主に例外的なオプションとして位置づけられている。企業（労働時間口座と事業所委員会の双方がある）の14%では、従業員は労働時間を貯蓄して、早期引退をすることが可能である。

オ．規制方法

事業所委員会の設置されている企業の圧倒的多数では、労働時間口座からの時間の引き出しは、従業員と上司との間の合意に基づいて行われる（67%）か、同僚の同意に基づいて行われている（30%）¹³。上司が時間の引き出しを決定する主たる責任を負うことは少ない（4%）。より一般的には、従業員にすべての決定権があることが多い（20%）。

カ．有効期間

すべての労働時間口座において、口座に蓄積された実労働時間が、金銭的な形や強制的な自由時間として利用できることが保障されているわけではない。民間部門企業の5社に1社（21%）において、清算期間を超過した蓄積時間は効力を失う規定になっている。特にフレックスタイム口座において失効が発生することが多い。その他の労働時間口座と比べ、従業員が労働時間を決める自由度が高いためである。

この自由度の代償が、失効リスクの高さとなっている。最近の調査によると¹⁴、失効事例

¹³ Seifert (2001)

¹⁴ Groß/Schwarz (2006)

は過去と比較して若干減少している。この減少にどの程度事業所委員会の介入が寄与しているかは、現段階では不明である。

キ．倒産に対する保障措置

倒産時に労働時間口座を保護する規定のある企業はわずか4社に1社である。長期口座を導入している企業では、この比率が44%にまで上昇する¹⁵。

これらの知見から、(現在までのところ)労働時間口座の圧倒的に多数を、「規制された柔軟性」と特徴づけることは正当であると考えられる。蓄積、利用の上限・下限時間や清算期間、蓄積・利用の条件などが規定されている。しかし、規制の程度は企業規模と比例している。すなわち中小規模の企業では、より非公式な形で口座が運用されることが多い。

4．時間主権

従業員の視点からは、労働時間口座制度の導入は、期待と不安の双方を生み出している。一方では、従業員に時間主権拡大の可能性が生まれる。他方、特に労働組合は、企業内での力関係の構造的な不均衡、企業レベルよりも上位レベルで活動する団体と比較して、事業所委員会の立場が弱いこと(ストライキ権がない)から、正反対のこと(主権の縮小)を恐れている。問題となるのは、現在までのところ、どのような実例が生じているかである。

理念的には、時間主権とは、他人や組織・企業からの干渉を受けることが最小限の状態、個人が自らの労働時間を決定する機会を意味すると考えられている。このような自由は、雇用労働ならびに分業制度に基づく環境下では、限定的にしか存在しない。労働時間の管理に個人が利用できる自由度は、力関係に左右される。理論上、時間の管理権は、連続的な概念である。すなわち、一方の極では、企業が時間管理を決定するすべての権利を有している。他方の極では、従業員やその代理組織がすべての権利を有している。現実には、ほとんどの企業での協約において、企業の要求を優先する一般的な条項が設けられており、最初から従業員の時間主権の範囲が制限されている。

労働時間口座制度は、標準的な一般労働時間と比較すると時間編成の自由度が大きいため、長所と短所を併せ持つことになる。従業員には、リスクと機会の双方を提供することになる。画一的な通常の労働時間と違い、職場外の活動の必要に応じて、日々の労働時間の長さやタイミングを調整する余地が大きくなる。その反面、企業が労働時間口座を、投下する労働力を、市場の需要の変動により適合させるために利用する場合、従業員の自由度は小さくなる事態を招く。

労働時間制度に関する実証研究¹⁶によると、日々の労働開始時間と終了時間を自ら決定できる従業員の多数(62%)は、この時間管理に関する潜在力をプラスと評価している。反

¹⁵ Seifert (2005b)

¹⁶ Bauer et al. (2004)

対の評価をしているのはごく少数（19%）である。同じような構図は1999年から2000年にかけて行った、事業所委員会委員に関する調査からも判明している¹⁷。調査対象の多数（74%）は、労働時間口座の導入により、通常の労働時間制度と比較して、個人の時間管理の自由度が拡大したと回答している¹⁸。反対の意見を述べた事業所委員会委員はきわめて少ない（6%）。これらの結果は、全般的な傾向として考えるべきであり、それ以上の解釈はさけるべきであろう。従業員は、労働時間口座に対し、やや批判的な態度を示している¹⁹。職位や組織は、時間主権の程度に大きな影響を及ぼしている。すなわち、男性ホワイトカラーの上級職は、自らの労働時間が他人の決定に影響されることが少ないと考えていることが多い。しかしながら、他の従業員と比較すると、平均労働時間は長い。時間主権保有者の反対の立場にあるのがシフト労働者であり、みずからの労働時間を決定する可能性は極めて小さいと考えている。

5. 結論

労働時間口座は、伝統的な画一的・均等配分的労働時間のモデルに代わる制度となりつつある。企業はこの制度の導入により内部柔軟性の向上を実現しようとしている。また一方の現象として、労働時間口座の導入により、団体交渉の分権化が促進されている。つまりドイツの一般的な労使関係がより弾力的になっている。企業レベルの規制権限が強まりながら、団体協約の持つ保護枠組みが完全に放棄されることはないという構図である。

労働時間口座は、この2つのレベルの規制の相互作用によって、ますます多様化している企業と従業員の要求を満たすモデルとなっている。企業は画一的に契約された、標準的な労働時間の拘束から脱却することが可能になっている。同時に規制された柔軟性により、従業員は、企業が恣意的に決定する柔軟な労働時間制度に苦しめられるという事態は生じていない。条件が恵まれている場合、従業員は、通常の労働時間制度と比較してより大きな時間主権を手にすることが可能である。

但し、このように労働時間口座制度は従業員の時間主権も向上させることができるとの証拠もあるものの、一部の労働者にとり、個人の時間管理は、企業の時間に関する命令により左右される状況が生まれていることも無視すべきではないだろう。すなわち、労働時間口座は、時間主権に関しては両義的な影響を持っていることにも留意すべきことが必要である。

¹⁷ Seifert (2001)

¹⁸ これらの結果は、あくまで大まかな指標ととらえるべきである。事業所委員会委員は、質問への会社を代表する回答者として、自社の従業員に関する平均的な印象を提供しているだけであり、従って不可避免的に社内様々な意見の違いは表面には出てこない。しかも、自らの立場を正当化するために、時間主権の程度を過大評価する可能性も排除できない。

¹⁹ Munz (2006)

参考

本稿は、基本的に当機構の委託調査員である Dr. Hartmut Seifert (WSI) 氏から本テーマに関し寄せられた論文 “Flexible Working Time Patterns in Germany and the Role of Works Councils, December 2007”を参考とした。

- Bauer, F.; Groß, H.; Lehmann, K.; Munz, E. (2004): Arbeitszeit 2003, Berichte des ISO 70, Köln.
- Dercks, A., Heikaus, O. (2005): Individuell und flexibel - Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung, in: Bundesarbeitsblatt 2, pp. 4-7
- Ellguth, P.; Kohaut, S. (2007): Tarifbindung und überbetriebliche Interessenvertretung – Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2006, in: WSI-Mitteilungen 60 (9), pp. 511-514.
- Ellguth, P., Promberger, M. (2007): Arbeitszeitsituation und betriebliche Interessenvertretung – Bessere Zeiten mit Betriebsrat, in: WSI-Mitteilungen 60 (4), pp. 209-215
- Groß, H., Schwarz, M. (2006): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005, sfs-Forschungsreihe Nr. 153
- Groß, H. (2006): Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben, Manuscript
- Hildebrandt, E.; Wotschak, P. (2006): Langzeitkonten und Lebenslaufpolitik, in: WSI-Mitteilungen 59 (11), pp. 592-600.
- Ludewig, O. (2001): Betriebliche Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten, in: MittAB 34 (3), pp. 302-313
- Munz, E. (2006): Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?, in: WSI-Mitteilungen 59 (9), pp. 478-484
- Seifert, H. (1998): Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten, in: Klenner, C., Seifert, H. (ed.), Zeitkonten – Arbeit a la carte? Hamburg, pp. 9-26
- Seifert, H. (2001): Zeitkonten: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, in: WSI-Mitteilungen 54 (2), pp. 84-91
- Seifert, H. (2003): Betriebsrätebefragung, in: Flüter-Hoffmann, C., Janssen, P., Seifert, H., Investive Arbeitszeitpolitik – Ansätze für eine Verbindung von Arbeitszeitpolitik und beruflicher Weiterbildung, Projektbericht für das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Cologne/Düsseldorf
- Seifert, H. (2005a): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität, in: Seifert, H. (ed.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt,

Frankfurt/New York.

Seifert, H. (2005b): Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto, in: WSI-Mitteilungen 58 (6), pp. 308-313

